

Центральноукраїнський національний технічний університет
(повне найменування закладу вищої освіти)

Економічний факультет
(повне найменування інституту, назва факультету (відділення))

Кафедра «Економіка, менеджмент та комерційна діяльність»
(повна назва кафедри (предметної, циклової комісії))

«Допущена до захисту»
Зав. кафедри ЕМКД
канд. екон. наук., доцент

_____ Тетяна РЯБОВОЛИК

«12» грудня 2025 р.
(протокол засідання кафедри ЕМ та КД
№ 7 від «12» грудня 2025 р.)

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА
на другому (магістерському) рівні вищої освіти
на тему:
«Управління організаційним розвитком консалтингової компанії»

Виконала: здобувачка вищої освіти
на другому (магістерському) рівні
ОПП «Менеджмент бізнес-організацій»
спеціальності 073 «Менеджмент»
групи МЕ-24М

_____ Валерія Дмитрівна Лінчевська
«12» грудня 2025 р.

Керівник: канд. екон. наук., доцент
_____ Оксана Василівна Сторожук
«12» грудня 2025 р.

Рецензент: канд. екон. наук., доцент
_____ Валерій Володимирович Подплетній

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ	8
1.1. Сутність, мета та завдання організаційного розвитку в системі менеджменту підприємства	8
1.2. Підходи, принципи та еволюційні моделі управління організаційним розвитком підприємств	13
1.3. Управління змінами як визначальний чинник підтримки організаційного розвитку консалтингових компаній.....	19
РОЗДІЛ 2. ОЦІНКА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО»	27
2.1. Характеристика особливостей діяльності ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО»	27
2.2. Діагностика економічних показників діяльності ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО»	30
2.3. Комплексне оцінювання системи управління організаційним розвитком ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО»	37
РОЗДІЛ 3. ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ	42
3.1. Удосконалення системи стратегічного планування організаційного розвитку ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО»	42
3.2. Розроблення комплексної програми підвищення компетентності персоналу та розвитку організаційної культури у ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО»	48
3.3. Опорні вектори антикризової програми стабілізації діяльності ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО»	52
ВИСНОВКИ.....	62
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	66
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

У сучасних умовах динамічного бізнес-середовища, високої конкуренції та швидких технологічних змін питання ефективного управління організаційним розвитком консалтингової компанії набуває особливої актуальності. Саме консалтингова діяльність покликана допомагати іншим організаціям долати кризові ситуації, оптимізувати процеси та досягати стратегічних цілей. Проте, щоб залишатися ринково стійкою, консалтингова компанія сама повинна постійно розвиватися, удосконалювати внутрішні процеси, розширювати експертизу та адаптуватися до змін ринку.

Організаційний розвиток у консалтинговій компанії виступає ключовим чинником її стабільного функціонування та довгострокового успіху. Це включає вдосконалення системи управління персоналом, формування корпоративної культури, розвиток інноваційного потенціалу та підтримку високої якості послуг. Оскільки клієнти очікують не лише аналітичних рішень, а й практичних рекомендацій, ефективна організаційна структура, налагоджена комунікація та гнучкість у прийнятті рішень стають визначальними перевагами на ринку консалтингу. Крім того, глобалізація, цифровізація бізнесу та зростання попиту на спеціалізовані знання висувають нові вимоги до консалтингових компаній. Вони мають впроваджувати сучасні методи управління, розвивати компетенції персоналу, цифровізувати діяльність, застосовувати інноваційні підходи до взаємодії з клієнтами та підтримувати власну репутацію як надійного партнера.

Отже, дослідження управління організаційним розвитком консалтингової компанії є своєчасним і практично значущим, адже воно сприяє підвищенню ефективності діяльності таких фірм, їх конкурентоспроможності та здатності забезпечувати сталий розвиток у мінливих ринкових умовах.

Відчутний внесок у дослідження проблематики організаційного розвитку підприємств здійснили Г. Забродська, Л. Забродська, І. Миколайчук,

К. Кандагура, Г. Швіндіна, які розглядали організаційний розвиток як системний процес управління змінами, що охоплює структуру, культуру та кадрову сферу підприємства. В єдиному руслі вивчення питань, що стосуються організаційного розвитку компаній працювали також українські дослідники і вчені-іноземці, такі, як Ф. Тейлор, Д. Кац, Р. Кан, Г. Мінцберг, А. Дунська, Г. Свінарьова та С. Філіппова. У їх працях простежується ідея розгляду організаційного розвитку як системного, адаптивного та стратегічно орієнтованого процесу управління змінами.

Натомість все ще недостатньо вивченими є питання формування нових інструментів підвищення ефективності управління організаційним розвитком консалтингових компаній, які є важливими суб'єктами сучасного підприємництва. Зазначене обумовлює актуальність цієї кваліфікаційної роботи, окреслення мети, а також завдань роботи, предмету та об'єкту.

Метою кваліфікаційної роботи є вивчення теоретичних засад та практики управління організаційним розвитком консалтингової компанії з метою підвищення її ефективності, цифровізованості та стійкості в умовах динамічного ринкового середовища.

Отримання цільових результатів в рамках мети роботи передбачало постановку та вирішення конкретних завдань, а саме, таких:

- визначити сукупність теоретико-методичних засад управління організаційним розвитком підприємств;
- здійснити оцінку реальної практики управління організаційним розвитком консалтингової компанії ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО»;
- окреслити напрямки удосконалення системи стратегічного планування організаційного розвитку ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО»;
- розробити каркас комплексної програми зростання компетентності персоналу та розвитку організаційної культури у підприємстві ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО»;
- змодельовати опорні вектори антикризової програми відновлення стабільної діяльності ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО».

Об'єкт дослідження – процес управління організаційним розвитком консалтингової компанії в умовах нестійкого середовища.

Предмет дослідження – стратегії, принципи, механізми та інструменти управління організаційним розвитком консалтингової компанії, спрямовані на вдосконалення її структури, культури, кадрового потенціалу та системи управління змінами.

Теоретичні методи, що стали основою кваліфікаційної роботи: структурно-логічний метод використаний для побудови логічної послідовності викладу матеріалу теоретичного розділу – від визначення сутності поняття до розкриття принципів, підходів і моделей управління розвитком підприємств; системно-аналітичний підхід – для аналізу та розгляду організаційного розвитку як цілісного, взаємопов'язаного процесу, що охоплює структуру, культуру, стратегію, кадрову сферу й управлінські технології; емпірично-описовий та фінансово-аналітичний – для системного опису діяльності підприємства та оцінювання результатів його організаційного розвитку на прикладі консалтингової компанії ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО»; метод збалансованої системи показників – з метою обрису напрямів удосконалення складових системи стратегічного планування організаційного розвитку компанії; компетентнісний та організаційно-культурний підхід для загального окреслення комплексної програми актуалізації компетентностей персоналу та розвитку організаційної культури в колективі ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО»; метод моделювання – для конструювання векторів антикризової програми відновлення стабільної діяльності компанії ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО».

В інформаційному плані дослідження спирається на наукові напрацювання з тематики управління організаційним розвитком суб'єктів економіки, матеріали облікової, управлінської та організаційно-правової звітності ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО», посібники, статті.

Наукова новизна роботи:

- удосконалено методичні підходи до розроблення антикризової

програми розвитку консалтингової компанії, яка поєднує не лише класичний детальний фінансовий аналіз, а також орієнтири цифрової трансформації, модернізацію сервісної моделі, можливості інтеграції штучного інтелекту та мобільно-орієнтовані інструменти взаємодії з клієнтами.

- удосконалено підходи до формування моделі стратегічного планування організаційного розвитку консалтингової компанії в умовах переходу до креативної економіки знань, обґрунтовано інтеграцію GEO-орієнтованих підходів, систем машинної експертизи та інституціоналізованого управління знаннями як ключових детермінант зміцнення конкурентних позицій; запропоновано використання синтетичних даних, цифрових двійників і трітономічних маркетингових стратегій для оптимізації сервісних, аналітичних і управлінських процесів, що формує цілісну інноваційну архітектуру розвитку консалтингової компанії.

Цінність отриманих результатів роботи полягає у тому, що сформульовані в ній методичні підходи до забезпечення організаційного розвитку консалтингової компанії можуть бути впроваджені у практичну діяльність суб'єктів консалтинг-бізнесу.

Апробація результатів завершеної кваліфікаційної роботи була здійснена у вигляді публікації тез доповіді на IV Всеукраїнській науково-практичній онлайн конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Сучасні виклики соціально-економічного розвитку: глобальні та регіональні аспекти» (м. Київ). Тема доповіді: «Актуальні питання інтеграції маркетингу та цифрових комунікацій у системі організаційного розвитку консалтингової компанії».

Структура кваліфікаційної роботи – вступ, три розділи з підрозділами, висновки, додатки, список літератури. Обсяг роботи – 69 сторінок.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВ

1.1. Сутність, мета та завдання організаційного розвитку в системі менеджменту підприємства

У сучасних умовах глобалізації, невизначеності економічного середовища, посилення конкуренції та структурної перебудови світової та національної економіки особливого значення набуває проблема організаційного розвитку компаній. Під впливом динамічних змін зовнішнього середовища підприємства змушені переглядати власні підходи до управління, переходячи від традиційних стабілізаційних моделей до гнучких систем, орієнтованих на адаптацію, інновації, сталий розвиток.

Організаційний розвиток у науковій літературі зазвичай трактується як системний, керований та цілеспрямований процес якісних змін у структурі, культурі, стратегії, управлінських технологіях і поведінці персоналу підприємства. Його сутність полягає у переході організації від одного стану до іншого, який є більш досконалим, ефективним та конкурентоспроможним. Такий розвиток є незворотним, закономірним і спрямованим, що відповідає загальним філософським засадам поняття «розвиток».

На відміну від економічного розвитку, який здебільшого вимірюється кількісними показниками (масштабування виробництва, прибутку, рентабельності тощо), організаційний розвиток охоплює передусім якісні трансформації та максимізатори, а саме: зміну управлінських парадигм, поведінкових моделей, комунікаційних процесів і корпоративної культури.

Суттєвим аспектом організаційного розвитку є наявність вимірних, стійких і цілеспрямованих змін, що зберігають свій ефект у часі та просторі. До таких змін належать удосконалення системи управління, підвищення ефективності комунікацій, впровадження інноваційних технологій, розвиток

лідерства та підвищення компетентності персоналу. Таким чином, організаційний розвиток виступає не просто реакцією на зовнішні виклики, а й формою випереджувального управління змінами, що забезпечує довгострокову стійкість компанії.

Відомий світовий експерт у сфері бізнесу і консалтингу Іцхак Адізес у своїй фундаментальній праці «The Pursuit of Prime: Maximize Your Company's Success with the Adizes Program» розглядає організацію як живий організм (подібно біологу), що проходить етапи народження, зростання, розквіту та старіння. Сутність організаційного розвитку, відповідно до концепції генія, полягає у керованому переході між цими етапами так, щоб забезпечити стабільність, життєздатність і довгостроковий успіх [1].

Організаційний розвиток, на думку І. Адізеса, це не просто зміна структури чи процесів, а цілісна система постійного вдосконалення, спрямована на забезпечення правильного балансу між гнучкістю та контролем, інноваційністю та стабільністю, людьми та системами. Підвищення ефективності управління шляхом усунення деструктивних конфліктів і зміцнення конструктивної взаємодії між управлінськими ролями – це найліпший варіант розвитку.

Забезпечення своєчасного переходу між етапами життєвого циклу організації, запобігання «хронічним хворобам» компанії (криза зростання, параліч бюрократії, втрата підприємницького духу), формування культури змін, тобто здатності адаптуватися до ринку, потреб клієнтів і внутрішніх викликів – всі ці моменти І. Адізес вважає визначальними.

У цьому контексті мета розвитку полягає в тому, щоб підтримувати організацію в оптимальному стані, який І. Адізес називає «Prime» (розквіт), тобто етап, коли компанія одночасно системна та гнучка. Автор наголошує, що менеджмент повинен ідентифікувати, на якій стадії знаходиться компанія (зародження, ріст, юність, розквіт, старіння тощо) та визначити властиві їй проблеми (рис. 1.1). Методологія Адізеса спирається на чотири управлінські ролі (РАЕІ): Р – виробництво результату, А – адміністрування, Е –

підприємництво та І – інтеграція. Базове завдання полягає у тому, щоб знайти, яких ролей бракує, а які домінують і створюють дисфункції.

Для кожного етапу існує набір «нормальних» і «аномальних» проблем. Організаційний розвиток повинен забезпечити інструменти їх вирішення, зокрема структурні, культурні, стратегічні, пов'язані з HR та процесами. Адізес підкреслює, що зміни можливі лише тоді, коли культура сприяє відкритій комунікації, довірі та співпраці.

Менеджмент має впроваджувати практики, що дозволяють організації адаптуватися до змін середовища, мінімізуючи кризові переходи.

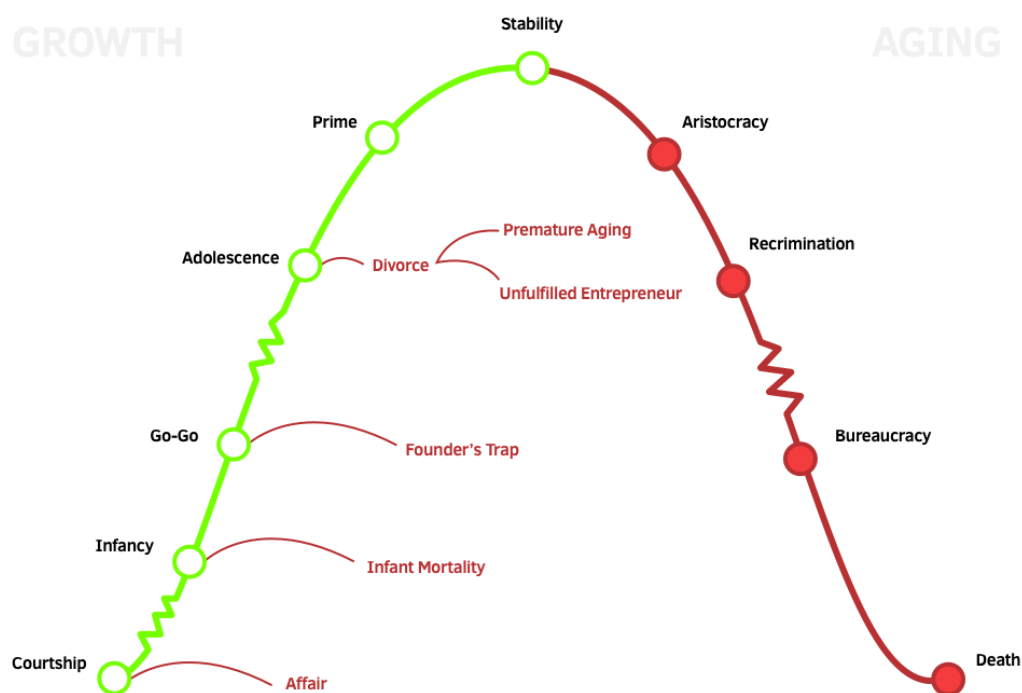


Рисунок 1.1 – Типовий життєвий цикл компанії

Джерело: [5]

Організаційний розвиток у системі менеджменту – це стратегічно вивірений процес руху організації через її життєвий цикл. Методологія Іцхака Адізеса допомагає менеджерам розуміти природу проблем на кожному етапі, визначати правильні дії та уникати типових пасток зростання або старіння. Через це підхід Адізеса став однією з найефективніших моделей розвитку організацій у світі [4].

Спільні аспекти, які простежуються у працях, які опублікували Забродська Г., Забродська Л., Миколайчук І., Кандагура К., Швіндіна Г., якщо дивитися крізь призму управління організаційним розвитком підприємства, це, першочергово – фокус на організаційний розвиток як системну категорію [6; 12; 29]. Усі зазначені автори розглядають організаційний розвиток не як окрему дію чи проєкт, а як комплексну систему змін, що охоплює структуру, процеси та культуру підприємства.

Незалежно від ракурсу, який автори зосереджують на об'єкті досліджень (дефініція, кадрові трансформації чи стратегічні виклики), у їх наукових доробках підкреслюється, що розвиток компанії відбувається через управління змінами (внутрішніми та зовнішніми). Науковці наголошують, що кадрова складова є центральною у процесі розвитку: від визначення дефініції організаційного розвитку (Забродська Г. та Забродська Л.) до управління кадровими змінами (Миколайчук І., Кандагура К.) та адаптації персоналу до стратегічних розривів (Швіндіна Г.).

У цих працях також простежується думка, що організаційний розвиток має бути узгоджений зі стратегією підприємства. Це проявляється у визначенні базових понять, у практичному управлінні змінами та у подоланні стратегічних розривів. Спільним є акцент на необхідності адаптації підприємства до нових умов ринку, технологій та соціально-економічних викликів. Автори сходяться на тому, що розвиток – це постійний процес перебудови і розглядають організаційний розвиток як процес управління змінами, роблячи наголос на системності, стратегічності та кадровій складовій (табл. 1.1). Узагальнення цих досліджень дозволяє констатувати, що управління організаційним розвитком постає як феномен стратегічного управління змінами, які охоплюють кадрову сферу та потребують системного й цілісного підходу. Автори наголошують, що розвиток підприємства не може бути редукований до стихійних процесів адаптації: він потребує цілеспрямованого пошуку певних інваріантів управлінських рішень, здатних забезпечити ефективне реагування на виклики зовнішнього середовища та

підтримку довгострокової конкурентоспроможності.

Таблиця 1.1 – Порівняння наукових ідей щодо управління організаційним розвитком підприємства

Автори	Основний акцент дослідження	Спільні риси	Унікальні особливості
Забродська Г.І., Забродська Л.Д.	Визначення дефініції «організаційний розвиток», систематизація підходів	Підкреслює системність розвитку, необхідність управління змін	Теоретико- методологічний фокус: формування понятійного апарату
Миколайчук І.П., Кандагура К.С.	Управління кадровими змін як складова організаційного розвитку	Вказує на ключову роль персоналу у процесі змін	Практичний аспект: акцент на HR-менеджменті та адаптації кадрів
Швіндіна Г.О.	Управління розвитком в умовах стратегічного розриву	Наголошує на стратегічному вимірі розвитку та адаптивності	Дослідження і кризових перехідних ситуацій, стратегічних викликів

Джерело: складено авторкою за [6; 12; 29]

Отже, організаційний розвиток – питання важливе і принципове. Узагальнення сукупності представлених підходів демонструє багатомірність організаційного розвитку, що потребує поєднання стратегічної раціональності та системного бачення. Водночас уникнення перебільшення ролі окремих чинників дозволяє зберігати необхідний об’єктивізм у визначенні пріоритетних векторів змін. У абсолютний момент стратегічного вибору підприємство має спиратися на узгоджені управлінські рішення, які забезпечують стійкість та вміння протистояти ризикованому динамічному зовнішньому середовищу.

1.2. Підходи, принципи та еволюційні моделі управління організаційним розвитком підприємств

Потрібно відмітити, що підприємство функціонує в середовищі, яке не залежить від його бажань чи уявлень, тобто у світі ринкових обмежень, технологічних можливостей, соціальних норм і ресурсних бар'єрів. Керівник може інтерпретувати реальність, але не скасувати її. Саме тому стратегії розвитку повинні спиратися не лише на внутрішню логіку підприємства, а й на реальні, об'єктивні чинники.

Класичний (раціоналістичний) підхід до управління розвитком підприємства ґрунтується на ідеї, що зовнішня реальність стабільна та піддається вимірюванню, а рішення приймаються на основі об'єктивних даних: продуктивність, витрати, технологічні параметри. Організаційні зміни плануються як реакція на вплив об'єктивних чинників: конкуренції, ресурсних обмежень, технологічних трендів. Прибічником такого підходу є, зокрема, Ф. Тейлор [26].

Системний підхід полягає у тому, що підприємство розглядається як відкрита система, що функціонує у середовищі зворотних зв'язків: ринок реагує, партнери відповідають, ресурси виснажуються. Організаційний розвиток оцінюється через адаптацію системи до об'єктивних структур зовнішнього середовища. Першими, хто запропонував розглядати організаційний розвиток підприємства під таким кутом зору були Даніель Кац і Робер Кан [30]. У своїй книзі дослідники розглядали організацію як відкриту систему, що взаємодіє із зовнішнім середовищем через обміни ресурсами, інформацією та людьми. Кац Д. і Кан Р. аналізували такі аспекти, як мотивація до праці, конфлікти, лідерство, комунікація, прийняття рішень та організаційні зміни. Їх праця стала класичною у сфері організаційної психології та менеджменту, концепція відкритих систем стала основою для сучасних теорій організаційного розвитку, управління змінами та стратегічної адаптації.

Пізніше, Гарі Маклін, розвинувши цю теорію, описав кроки, які має

пройти консультант чи менеджер: аналіз контексту, вибір моделі, формування плану дій [31].

Контингентний підхід вказує, що «найкращого» методу управління немає, він залежить від об'єктивної реальності конкретної ситуації. Сподвижником, який активно досліджував справу управління розвитком підприємств та організацій і застосовував саме цей підхід, є Генрі Мінцберг. Він вважав, що рішення змінюються залежно від стадії життєвого циклу, структури галузі, рівня невизначеності, тиску регуляторів [13].

Вивчення наукового доробку українських вчених, які присвятили свої праці вивченню проблеми трансформації підприємств під впливом різних агентів змін, дає змогу стверджувати, що їх творчі погляди різноманітні та науково і практично корисні. Так, Дунська А.Р. визначає принципи управління організаційним розвитком через системність, стратегічність, орієнтацію на зміни, культуру та соціальний капітал [28].

Згадана авторка підкреслює, що управління організаційним розвитком має ґрунтуватися на таких принципах, як системність і цілісність, стратегічна спрямованість, принцип змінності, принцип культурної інтеграції та накопичення і використання соціального капіталу.

Свінарьова Г.Б. і Філіппова С.В. наголошують на принципах гнучкості, адаптивності та інноваційності організаційних структур як ключових умов розвитку підприємства [20]. Авторки визначають принципи управління організаційним розвитком через концепцію гнучкого управління, підкреслюючи, що важливі принципи, це: гнучкість, адаптивність, інноваційність, децентралізація та командна взаємодія та безперервність розвитку.

Варто відмітити, що вкрай важливі принципи управління розвитком підприємства у сучасному світі, це принцип об'єктивності і верифікованості, тому що управлінські рішення мають базуватися на незалежних від суб'єктивних бажань даних: аналітика, аудит, моделювання, прогнозування та принцип адаптивності, оскільки із зміною фактичного стану речей система

управління повинна максимально гнучко перебудовуватися.

У таблиці 1.2 узагальнено принципи керування організаційним розвитком підприємства, сформовані на основі [13; 20; 28; 30] та додаткових авторських міркувань щодо сучасних управлінських підходів.

Таблиця 1.2 – Актуальні принципи управління організаційним розвитком підприємства

№	Принцип	Зміст принципу	Приклад застосування
1	Системність і цілісність	Розвиток охоплює всі підсистеми організації та їх взаємодію.	Під час впровадження ERP-системи підприємство одночасно оптимізує виробництво, логістику, фінанси й HR.
2	Стратегічна спрямованість	Орієнтація на довгострокові цілі та конкурентоспроможність.	Компанія розробляє п'ятирічну стратегію цифрової трансформації замість окремих коротких ініціатив.
3	Принцип змінності (управління змінами)	Розвиток потребує керування структурними та культурними змінами.	Під час переходу на проектне управління вводять нові ролі, регламенти, проводять навчання персоналу.
4	Культурна інтеграція	Організаційна культура є ядром розвитку.	Формується культура відкритості: регулярні ретроспективи, внутрішня комунікація, етичні стандарти.
5	Соціальний капітал	Людський потенціал і взаємодія персоналу підсилюють розвиток.	Створюються кросфункціональні команди, працюють внутрішні спільноти обміну знаннями.
6	Гнучкість	Структури та процеси швидко адаптуються до змін середовища.	Підприємство оперативно перерозподіляє персонал між підрозділами у відповідь на зміну попиту.
7	Адаптивність	Здатність організації ефективно реагувати на виклики та ризики.	Компанія швидко змінює постачальників через перебої в логістиці.
8	Інноваційність	Розвиток через нові технології та управлінські рішення.	Впровадження роботизованої автоматизації процесів у бухгалтерії та операційній діяльності.
9	Обмеженість ресурсів	Стратегії мають відповідати реальним фінансовим, часовим і кадровим можливостям.	Замість повної дорогої модернізації — поетапне оновлення найбільш критичного обладнання.
10	Управління невизначеністю та «реактивність реальності»	Урахування ризиків, сценаріїв та опору зовнішнього середовища.	Підприємство створює три сценарії розвитку (оптимістичний, базовий, кризовий) і готує чіткі плани дій для кожного.

Джерело: складено авторкою за [11; 13; 20; 28; 30]

Принцип обмеженості ресурсів є також суттєвим, тому що реальність завжди накладає межі: час, капітал, компетенції. Стратегії розвитку мають відповідати цьому обмежувальному характеру реальності. Принцип невизначеності та її управління. Матеріальний світ не цілком доступний для пізнання; отже, потрібно працювати з ризиками, різними сценаріями, інформаційною неповнотою, асиметрією даних. Принцип «реактивності реальності» полягає у тому, що об'єктивна дійсність чинить опір неефективній діяльності: ринок карає своїми інструментами, ресурси виснажуються, технології застарівають. Менеджмент має враховувати цей «опір».

Еволюційні моделі розглядають розвиток як поступову зміну під впливом об'єктивних умов середовища. Розглянемо деякі моделі, що найбільш яскраво відображають погляди науковців на проблематику організаційного розвитку суб'єктів господарювання (рис. 1.2).

Ключова ідея моделі «стрибків» Йозефа Шумпетера та концепція «креативної руйнації» пояснюють, що розвиток підприємства не є плавним і поступовим, а відбувається через інноваційні прориви, які руйнують старі структури та створюють нові. Це можна розглядати як основу моделі управління організаційним розвитком підприємств, де головним драйвером виступає інновація. Шумпетер переконливо аргументував, що економічний розвиток відбувається не рівномірно, а через «стрибки», тобто радикальні інновації, які змінюють правила гри на ринку [27]. Прикладом, зокрема, є те, що поява електронної комерції зруйнувала традиційні моделі роздрібної торгівлі, створивши нові бізнес-екосистеми. Отже, підприємства мають бути готові до періодів нестабільності та швидкої трансформації, а не лише до поступового вдосконалення.

Концепція «креативної руйнації» полягає у тому, що інновації не просто додають нові можливості, вони руйнують старі бізнес-моделі та витісняють застарілі технології. Йозеф Шумпетер підкреслював, що саме підприємці є агентами змін, які впроваджують інновації попри опір системи. Модель «стрибків» та «креативної руйнації» Шумпетера пропонує бачення управління

організаційним розвитком як динамічного процесу, де ключову роль відіграють інновації та готовність до радикальних змін. Для підприємств це означає не боятися руйнувати власні застарілі практики, вкладати кошти в інновації, будувати гнучкі структури, розглядати кризу як шанс для нового етапу розвитку.



Рисунок 1.2 – Моделі управління організаційним розвитком підприємства

Джерело: побудовано авторкою за [2; 7; 27]

Сучасні підприємства функціонують у середовищі високої турбулентності, де здатність передбачати структурні зрушення та швидко адаптуватися стає критичним чинником їхнього довгострокового виживання. Теоретичні підходи Клейтона Крістенсена до підривних інновацій формують концептуальну основу для побудови дієвої моделі управління організаційним розвитком, яка враховує ризики технологічного старіння та поведінкові аспекти управління [7].

Крістенсен показав, що ключовою причиною втрати конкурентних позицій є не зовнішні фактори, а власна формула успіху, яка перестає працювати у новому середовищі. Підприємства, що орієнтуються на відтворення минулих ефективних стратегій, демонструють стратегічну інерцію, втрачаючи здатність помічати радикальні інновації в нижньому сегменті ринку. У контексті організаційного розвитку це означає необхідність формувати модель управління, зорієнтовану не лише на основні ринки, а й на периферійні інновації, оцінювати ризики появи «підричників» на ранніх етапах та аналізувати технологічні траєкторії, які здатні знецінити існуючу бізнес-модель.

Крістенсен наголошує, що теорія є не відповіддю, а інструментом постановки правильних запитань. У сфері управління організаційним розвитком це означає, що підприємство повинно систематично аналізувати, хто є його потенційним «підричником» і для кого «підричником» може бути воно саме, стратегічна увага має фокусуватися на «роботі, яку потрібно виконати» (jobs-to-be-done), а не на продуктах чи технологіях як таких, а також те, що керівники повинні будувати систему сигналів, що дозволяє рано виявляти зміни у потребах клієнтів.

Таким чином, застосування теорії підривних інновацій у моделі управління організаційним розвитком дозволяє підприємству не лише реагувати на зміни, а й проактивно формувати власну еволюційну траєкторію.

Автори теорії ефективного організаційного дизайну Гері Л. Нейлсон, Хайме Еступінья та Бхушан Сеті описують десять визначальних принципів, які допомагають створювати ефективний організаційний дизайн [2]. Основна ідея полягає в тому, що структура компанії має підтримувати стратегію та підсилювати її. Для цього організація повинна зосередитися на своїх справді унікальних можливостях, уникати зайвої складності, формувати чіткі ролі та потрібні моделі поведінки. Важливо також підбирати людей відповідно до стилю роботи компанії, поєднувати «тверді» (процеси, структура, системи) та «м'які» (цінності, культура, мотиватори) елементи, правильно налаштовувати

взаємодію між підрозділами та слідкувати за прозорістю інформаційних потоків. Дослідники підкреслюють, що найбільш успішні компанії не просто змінюють органіграму, а комплексно трансформують процеси, поведінку й культуру, щоб забезпечити реальну відповідність стратегічним пріоритетам.

На сьогоднішній день розуміння об'єктивної реальності як незалежного, опірного та відносно автономного середовища дозволяє створювати надійні, реалістичні та адаптивні підходи до управління організаційним розвитком підприємств. Еволюційні моделі доповнюють це бачення, демонструючи, що розвиток – це постійний процес узгодження внутрішніх структур підприємства з реальними умовами його існування.

1.3. Управління змінами як визначальний чинник підтримки організаційного розвитку консалтингових компаній

Зміни в роботі суб'єктів господарювання є невідворотними та невід'ємними супутниками сучасного підприємництва, оскільки зовнішнє і внутрішнє середовище організації постійно трансформуються. Управління змінами виступає ключовим інструментом підвищення результативності та перспектив організації, особливо в умовах невизначеності та криз.

Аналіз праць, присвячених управлінню змінами, показує певне різноманіття у поглядах вчених. Так, позиція науковиці Тарасюк Г.М. полягає у тому, що вона визначає поняття «зміна» так: це фундаментальний стан предметів і явищ, що передбачає перехід характеристик і має потенціал для розвитку [25]. Така стратегія підкреслює філософсько-системний характер змін, тобто вони не є випадковими подіями, а властивістю системи. Це дає методологічну основу для моделювання змін як неперервного процесу, що поєднує кількісні й якісні трансформації.

Порудєєва Т.В., Кишковська О.Л., Скрипник К.М. вважають, що зміни є планомірним впливом адміністрації на змінні сегменти організації; розрізняють зовнішні та внутрішні зміни, причини яких відрізняються;

важлива здатність колективу швидко реагувати. Автори обґрунтовують виключну важливість управлінської складової змін і наявності «входу», а саме, зміни сегментів організації (мета, склад, технології, людські ресурси) [17]. Їх підхід практично орієнтований і класично менеджерський, вони розглядають управління змінами як плановий і координований процес, де критичним є людський фактор і оперативність реакції. Автори також роблять особливий наголос на процедурності та результативній комунікації.

Автори Рябцев В.А., Козенков Д.Є., Альошина Т.В. формують комплексний підхід до аналізу моделей управління змінами, який враховує технологічні аспекти трансформацій, соціально-психологічні фактори, інструменти комунікації та залучення персоналу, методики оцінки результатів змін [19]. Науковці виділяють основні розбіжності в поняттях управління змінами та пропонують систематизацію моделей на основі триетапної концепції К. Левіна («розморожування – зміна – заморожування»). Таке трактування дає змогу зіставляти різні моделі за етапністю, інструментами та очікуваними результатами.

Класичні теоретики, які досліджували проблему реалізації успішних змін в компаніях, були вчені-психологи К. Левін та Дж. Коттер. Так, Курт Левін наголошував на послідовності змін та необхідності створення умов для руйнування старих норм і формування нових [9]. Його трьохетапна модель проста й інтуїтивно зрозуміла; корисна для планування послідовності дій, проте недооцінює складність багаторівневих організаційних трансформацій і ролі комунікації.

Джон Коттер розширює даний підхід, пропонуючи 8-етапну модель, де ключову роль відіграють лідерство, комунікація бачення, залучення працівників та формування короткострокових перемог [8].

У науковій літературі з менеджменту ім'я Джона Коттера асоціюється з одним із найпослідовніших і водночас найкреативніших підходів до впровадження змін. Його «бізнес-байка» «Наш айсберг тоне» стала своєрідним експериментом: замість сухої термінології він обрав пінгвінів як модель для

демонстрації реакцій організацій на кризові обставини. Іронія полягає в тому, що саме завдяки гумору та метафорі Дж. Коттеру вдалося пояснити складні процеси адаптації так, що їх зрозуміли навіть ті, хто вважав себе «далеким від науки». З погляду академічної строгості, Коттер демонструє майстерність у трансформації абстрактних концепцій у практичні моделі. З погляду гумору, він фактично перетворив організаційні зміни на «пташиний стендап», оскільки кожен крок його моделі можна уявити як сценку з життя пінгвінів, які сперечаються, хто винен у тріщинках айсберга.

Узагальнюючи можна констатувати, що зміна – це загальний стан предметів і явищ, який віддзеркалює процес переходу одних характеристик в інші та містить потенціал для появи нових явищ. Зміни можуть бути кількісними (збільшення/зменшення показників) і якісними (трансформація сутності процесів, структури чи місії). Отже, під змінами розуміють як реакцію організації на зовнішні чинники (технології, попит, конкуренція, політика), так і внутрішні трансформації (організаційна структура, процеси, людські ресурси).

Управління змінами – це цілеспрямований менеджерський процес, спрямований на планування, організацію та контроль трансформацій з метою досягнення стратегічних і оперативних цілей. Воно виконує такі функції в розвитку організації, як сприяє адаптації до зовнішнього середовища, оптимізує процеси, структуру і розподіл ресурсів, формує творчо-інноваційну культуру, дає змогу швидше реалізувати стратегічні ініціативи і отримати перевагу на ринку, а також своєчасне спланувати мінімум негативних наслідків опору, бойкотування та дестабілізації.

Управління змінами є одним із ключових елементів системи підтримки організаційного розвитку консалтингових компаній. Його важливість зумовлена специфікою консалтингової діяльності, яка поєднує професійну експертизу та комерційну складову, функціонує в умовах високої конкуренції й постійних трансформацій ринку. Консультанти мають бути технічними та методологічними лідерами. Щоб залишатися актуальними, фірма повинна

адаптувати власні підходи, інструменти й стандарти. Управління змінами забезпечує впровадження нових методик роботи, оновлення професійних стандартів, використання сучасних технологій аналізу та діагностики.

Консалтингова компанія повинна постійно перебудовувати портфель послуг, бізнес-модель, ціноутворення, маркетингові стратегії. Управління змінами дозволяє швидко реагувати на зміну попиту, появу нових конкурентів і коливання ринку.

Хоча рішення для клієнтів завжди індивідуальні, сама консалтингова діяльність має бути стандартизована. Завдяки управлінню змінами оптимізуються внутрішні бізнес-процеси, удосконалюється система документообігу, формуються нові алгоритми діагностики та взаємодії з клієнтами, підвищується ефективність командної роботи. Головна мета – узгодити творчий підхід консультантів із єдиною системою професійних стандартів.

Імідж консультанта, професійна культура фірми, методологічні «фішки» - це частина бренду. Управління змінами підтримує розвиток унікальних методичних прийомів, удосконалення експертного іміджу, формування стабільно високої якості послуг, збереження довіри клієнтів. Ринок швидко змінюється, і фірма має демонструвати постійний розвиток, щоб підсилювати свою професійну та комерційну цінність.

Консалтинг – це специфічний бізнес, який має бути фінансово життєздатним. Управління змінами дозволяє адаптовувати стратегію зростання, забезпечувати стабільні доходи, підтримувати фінансову незалежність, впроваджувати нові напрямки діяльності. Грамотне управління змінами допомагає примирити «інтелектуальну» сутність консалтингу з ринковими вимогами.

Резюме таке: управління змінами є не допоміжним елементом, а фундаментальним механізмом організаційного розвитку консалтингової компанії. Воно забезпечує професійне зростання та довготривалі вигоди, стратегічну стійкість, здатність відповідати потребам клієнтів та ефективність

внутрішніх процесів. Без системного та продуманого підходу до управління змінами консалтингова фірма ризикує втратити ринкові позиції, знизити рівень експертизи та ослабити свій бренд.

У таблиці 1.3 подано авторське бачення обґрунтування необхідності управління змінами для консалтингової компанії, проблем та очікуваних позитивних ефектів.

Таблиця 1.3 – Управління змінами в консалтинговому бізнесі

Аспект діяльності фірми з консалтингу	Значення управління змінами	Виклики для управління змінами в консалтингу	Результати впровадження
Постійний розвиток інструментів та методологій	Необхідність оновлювати інструменти, підходи та стандарти	Опір консультантів новим методикам; складність впровадження інновацій без збоїв у роботі	Актуальність експертизи, високий професійний рівень послуг
Висока конкуренція на ринку	Адаптація портфеля послуг, бізнес-моделей, маркетингу	Швидкі ринкові зміни; необхідність постійно визначати нові конкурентні переваги	Посилення ринкових позицій, зростання конкурентоспроможності
Індивідуальні рішення для клієнтів + стандартизовані процеси	Узгодження творчості консультантів зі структурованою системою	Баланс між стандартизацією та гнучкістю; ризик надмірної бюрократизації	Оптимізовані процеси, якісні та швидкі послуги
Професійний імідж та культура	Удосконалення методичних прийомів і професійної поведінки	Формування єдиної професійної культури в команді; необхідність постійного розвитку персоналу	Підсилення експертного іміджу, зростання довіри клієнтів
Поєднання професійних та комерційних завдань	Узгодження стратегічних, комерційних і фінансових цілей	Ризик конфлікту між якістю послуг і комерційними цілями; потреба у прозорих KPI	Фінансова стабільність, гармонійний розвиток фірми
Зміни у потребах клієнтів та ринкових умовах	Необхідність швидко перебудовувати пріоритети та формат послуг	Невизначеність прогнозів; потреба швидкої адаптації без втрати якості	Гнучкість, орієнтованість на клієнта, підвищення лояльності

Джерело: складено авторкою за [8; 9; 16; 17; 19]

Автоматизація фінансових, управлінських і операційних процесів за допомогою сучасних цифрових систем (таких, як Dilovod, Finmap, Checkbox,

Вчасно, KeyCRM, Horoshop, Binotel, CleverStaff, YourControl, Опендатабот) відіграє важливу роль у контексті управління змінами як ключового елемента організаційного розвитку консалтингових компаній. Впровадження таких систем розглядається як інструмент підвищення адаптивності й стійкості організаційних структур до динамічних ринкових трансформацій. Цифрові платформи забезпечують стандартизацію операцій, зменшення транзакційних витрат, прозорість даних і прискорення прийняття успішних рішень. Вони мінімізують ризики, підвищують точність фінансового контролю, покращують комунікації та оптимізують інформаційні потоки. Для консалтингових компаній такі системи стають складовою механізму управління змінами, оскільки підтримують впровадження нових бізнес-процесів та методологій, забезпечують синхронізацію внутрішніх і зовнішніх сервісів, сприяють підвищенню гнучкості у відповіді на зміни ринкового середовища, створюють інфраструктурну основу для масштабування. Цифрові інструменти є не лише засобами операційної автоматизації, а й стратегічними ресурсами, що зміцнюють потенціал консалтингових компаній до ефективного та керованого впровадження змін.

Управління змінами, особливо в умовах зовнішньої турбулентності, спричиненої повномасштабною війною в Україні, є дуже важливим, воно забезпечує адаптацію організаційних структур, реінжиніринг бізнес-процесів та підвищення гнучкості до зовнішніх впливів. Використання сучасних цифрових рішень а саме, хмарних сервісів, платформ для автоматизації, систем контролю та захисту даних, інструментів кібербезпеки, а також середовищ для віддаленої роботи (GitLab, RedMine, TestRail, Miro, Trello) стає не лише засобом оперативної підтримки діяльності, а й ключовим елементом стратегії організаційного розвитку. Хмарні технології та системи захисту даних сприяють підвищенню стійкості інфраструктури, забезпечуючи безперервність процесів у ситуації загроз фізичній та цифровій безпеці. Інтеграція KYC/AML-рішень є відповіддю на регуляторні вимоги та частиною управління ризиками, що зміцнює здатність консалтингових компаній

працювати в умовах посиленої відповідальності та міжнародної інтеграції.

Автоматизація та штучний інтелект у свою чергу відіграють критичну роль у підвищенні ефективності консалтингової діяльності: оптимізації внутрішнього контролю, зменшенні операційних витрат, мінімізації людського чинника, пришвидшенні аналізу даних та формуванні обґрунтованих управлінських рішень. Це прямо співвідноситься з концепцією управління змінами, яка передбачає створення структурованих, прозорих та керованих процесів, здатних швидко адаптуватися до нових умов.

Дистанційна та гібридна робота формує нові вимоги до комунікацій, координації та розподілу відповідальності в консультативних командах. Для консалтингових фірм, де якість результатів залежить від експертної взаємодії, управління змінами забезпечує розвиток соціальних механізмів співпраці, підтримання корпоративної культури та формування нових моделей колективної відповідальності. Це дає змогу зберігати продуктивність навіть за умов фізичної роз'єднаності і підвищених загроз.

Таким чином, у період війни управління змінами виступає не просто інструментом адаптації, а стратегічним механізмом забезпечення життєздатності та розвитку консалтингових компаній. Воно інтегрує технологічні інновації, трансформацію процесів, управління ризиками та розвиток людського капіталу, формуючи комплексну систему підтримки стабільності та конкурентоспроможності. Саме здатність до ефективного, структурованого та науково обґрунтованого впровадження змін визначає потенціал консалтингових фірм не лише зберігати операційну ефективність, а й посилювати свою роль у підтримці трансформацій клієнтських організацій.

У науковому дискурсі питання зрілості процесів управління змінами розглядається як один із визначальних чинників стратегічної стійкості та конкурентоспроможності консалтингових компаній. У контексті середовища, що характеризується постійними підривами – воєнними, економічними, технологічними та регуляторними, тощо здатність консультативної організації до структурованого, передбачуваного та ефективного впровадження змін

набуває особливої ваги. Поняття зрілості щодо змін у цьому випадку відображає міру інтеграції процедур управління змінами у всі рівні організаційної системи, включно з операціями, стратегічним плануванням, інформаційно-технологічною інфраструктурою та управлінням персоналом.

Для консалтингових компаній високий рівень зрілості означає здатність не лише коректно планувати та реалізовувати change-ініціативи, а й забезпечувати їх стійкість, масштабованість та повторюваність. Такі організації демонструють підвищену готовність до інтеграції нових технологій, оптимізації бізнес-процесів та швидкої реакції на коливання ринку. Водночас зрілість управління змінами сприяє формуванню культури, орієнтованої на безперервне навчання, знаннявий розвиток та підвищення адаптивних компетенцій співробітників, що є критично важливим у консалтингу як галузі, де людський капітал є ключовим ресурсом.

Тісно пов'язаною з цим є концепція організаційної гнучкості, яка у науковій літературі визначається як здатність організації оперативно реагувати на зміни зовнішнього середовища без суттєвого зниження продуктивності чи якості послуг. Для консалтингової компанії це означає можливість швидко масштабувати команди, адаптувати методології, переорієнтовувати ресурсні потоки та оперативно впроваджувати нові управлінські чи технологічні рішення відповідно до потреб клієнтів. Високий рівень гнучкості є наслідком зрілого управління змінами: формалізовані процеси, чітко визначені ролі та відповідальності, а також послідовне впровадження організаційних інновацій забезпечують мінімізацію ризиків

У сукупності зрілість управління змінами та організаційна гнучкість утворюють основу динамічної здатності консалтингової компанії, яка дає можливість ефективно функціонувати в умовах підвищеної нестабільності та забезпечувати стабільний розвиток клієнтів. Консалтингові організації, що досягають високих рівнів цих характеристик, здатні не лише підтримувати внутрішню стабільність у періоди зовнішніх підривів, але й виступати агентами змін, сприяючи трансформації бізнесів, які вони обслуговують.

РОЗДІЛ 2

ОЦІНКА ПРАКТИКИ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО»

2.1. Характеристика особливостей діяльності ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО»

ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» є багатопрофільною консалтинговою організацією, діяльність якої спрямована на надання професійних послуг у сферах управління, нерухомості, інжинірингу та технічного консультування. Підприємство функціонує на ринку з 2001 року, що свідчить про його стабільність, інституційну зрілість та міцну здатність до виживання у нестійких умовах соціально-економічного середовища.

Основою діяльності компанії є комплекс послуг, пов'язаний із підтримкою підприємств та приватних замовників у питаннях управління активами, оптимізації операційної діяльності та впровадження сучасних технологічних рішень. Наявність широкої номенклатури видів економічної діяльності, яка охоплює спектр агентських послуг у сфері нерухомості, а також інжиніринг та бізнес-консалтинг формує мультидисциплінарний підхід до обслуговування клієнтів. Компанія здійснює управління власним або орендованим нерухомим майном, надає агентські послуги та супровід операцій із нерухомістю (КВЕД 68.20; 68.31). Специфіка цієї діяльності полягає у поєднанні ринкової експертизи, юридичного супроводу та аналітики комерційної привабливості об'єктів (додаток А).

Досліджуваний в цій роботі суб'єкт господарювання здійснює діагностику бізнес-процесів, розробляє рекомендації щодо підвищення ефективності управління та забезпечує підтримку у впровадженні організаційних змін (КВЕД 70.22). Діяльність орієнтована на формування стратегічних підходів до розвитку підприємств, підвищення їх конкурентоспроможності та стійкості (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – Опис найбільш суттєвих особливостей діяльності ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО»

Прояв діяльності	Характеристика
Організаційний статус та досвід	ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» функціонує понад 20 років, що засвідчує інституційну сталість і здатність адаптуватися до нормативних та ринкових змін.
Профіль та багатопрофільність	Підприємство здійснює експертну, аналітичну, консалтингову та інжинірингову діяльність, що формує мультидисциплінарний підхід до розв'язання клієнтських завдань.
Незалежна оцінка майна	Компанія проводить оцінку нерухомого, рухомого майна, цілісних майнових комплексів, цінних паперів, інтелектуальної власності та визначає збитки від страхових випадків.
Відповідність міжнародним стандартам	Переоцінка основних засобів здійснюється відповідно до МСФЗ та МСО, що забезпечує точність фінансово-економічних вимірювань і придатність результатів для міжнародної звітності.
Консалтингова діяльність	Компанія надає бізнес-плани, інвестиційні проєкти, аналіз фінансового стану підприємств та консультації щодо оптимізації управління.
Інжиніринг та технічний супровід	Здійснює інженерні, геодезичні та технічні консультації, застосовуючи спеціалізовані методи технічної експертизи й аналітичного моделювання.
Особливості моделей роботи	Поєднання консалтингу (оперативні рішення) та елементів коучингового підходу (формування внутрішньої компетентності клієнтів).
Участь у державних закупівлях	Компанія регулярно бере участь у тендерах, співпрацює з енергетичними, інфраструктурними та комунальними підприємствами, що підтверджує її професійну репутацію.
Ринкова активність	Динаміка продажів демонструє стабільну присутність на ринку та спроможність до виконання великих контрактів.
Стратегічна орієнтація	Діяльність спрямована на формування довгострокової цінності, забезпечення техніко-економічної обґрунтованості рішень та підвищення ефективності організацій клієнтів.

Джерело: узагальнено авторкою на основі інформації, отриманої з матеріалів практичної діяльності ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» під час проходження переддипломної практики

Компанія пропонує комплекс технічних послуг, що включає технічне

консультування, проєктні рішення та спеціалізовані інженерні оцінки, а саме, інжинірингу, геології та геодезії (КВЕД 71.12). Специфіка полягає у застосуванні точних методів дослідження, використанні сучасних технологічних інструментів та забезпеченні відповідності нормативно-технічним стандартам. Напрямок, який зазначений у статуті, як професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у. (КВЕД 74.90) відображає здатність підприємства виконувати широке коло науково-аналітичних, експертних та консультаційних завдань, які не належать до строго вузьких спеціалізацій, але вимагають високої кваліфікації та компетентності.

Узагальнюючи, діяльність ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» характеризується мультидисциплінарністю, гнучкістю та орієнтацією на практичну результативність. Компанія поєднує управлінський, технічний та консультаційний підходи, що дозволяє комплексно вирішувати завдання клієнтів у різних галузях економіки. Завдяки багаторічному досвіду та наявності різнопрофільних спеціалістів підприємство виступає ефективним партнером для бізнесу, який прагне підвищення операційної ефективності, розвитку та інноваційного зростання.

В процесі спілкування із фахівцями-практиками, які працюють у ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО», було з'ясовано, що протягом останніх трьох років найчастіше товариство надає послуги з незалежної оцінки залишкової вартості доріг та споруд, а також оцінки нежитлових приміщень для органів місцевого самоврядування. Менш регулярно, але з більшими сумами договорів, замовляють оцінку інженерних мереж та гідротехнічних споруд. Додатково зустрічаються замовлення на оцінку матеріальних цінностей та арештованого майна. Діяльність ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» ґрунтується на методології консалтингу, що поєднує стратегічний менеджмент, фінансовий аналіз, інформаційні технології, право та організаційну психологію. Такий підхід формує високі вимоги до компетентності консультантів і забезпечує комплексність рішень. Компанія застосовує партнерську модель взаємодії з клієнтами, супроводжуючи їх на всіх етапах трансформації.

2.2. Діагностика економічних показників діяльності ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО»

Для консалтингової компанії ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» діагностика власних економічних показників є критично важливим інструментом організаційного розвитку. Оскільки сфера консалтингу активно трансформується під впливом цифровізації, підвищених вимог клієнтів, конкуренції та змін у нормативно-правовому середовищі, то з метою перебування «на плаву», ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» має регулярно оцінювати власну ефективність, структуру доходів, рентабельність напрямів, продуктивність фахівців та стійкість бізнес-моделі.

Зазначений суб'єкт економічної діяльності надає широкий спектр, послуг, щ включає оцінку майна, розробки інвестиційних проєктів, інше. Кожен із цих напрямів має різну маржинальність та різні ризики. Діагностика економічних показників дає змогу визначати, які послуги слід масштабувати, які оптимізувати, а які потрібно трансформувати, щоб забезпечити збалансований розвиток. Консалтингова компанія, яка демонструє прозорість, фінансову стабільність і здатність управляти власною ефективністю, автоматично отримує додаткову репутаційну перевагу. Регулярна аналітика діяльності підтверджує експертність компанії на практиці.

Крім того, зауважимо, що сучасний консалтинг потребує впровадження цифрових рішень, аналітичних платформ, інструментів автоматизації. Без точного розуміння фінансового стану та економічного потенціалу компанії неможливо грамотно інвестувати у персонал, технології чи маркетинг. Діагностика допомагає побачити негативні тенденції ще до того, як вони стануть критичними: падіння попиту на окремі види послуг, зниження завантаженості експертів, збільшення витрат, зменшення ліквідності тощо. Рання реакція забезпечує стійкість компанії в умовах змін ринку.

Таким чином, економічна діагностика для ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» – це важливий елемент організаційного розвитку, який дозволяє приймати

стратегічні рішення на основі точних даних, посилювати позиції на ринку та забезпечувати довгострокове зростання компанії.

Аналітичний огляд діяльності ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» за період 2020-2024 років дає змогу відмітити наступні моменти. Так, відбулося зниження доходу з 3 828 тис. грн у 2020 р. до 1 516 тис. грн у 2024 р., що свідчить про поступове скорочення ринку та клієнтської бази. До речі, це характерно для консалтингових та сервісних компаній, які працюють у середовищі з високою невизначеністю.

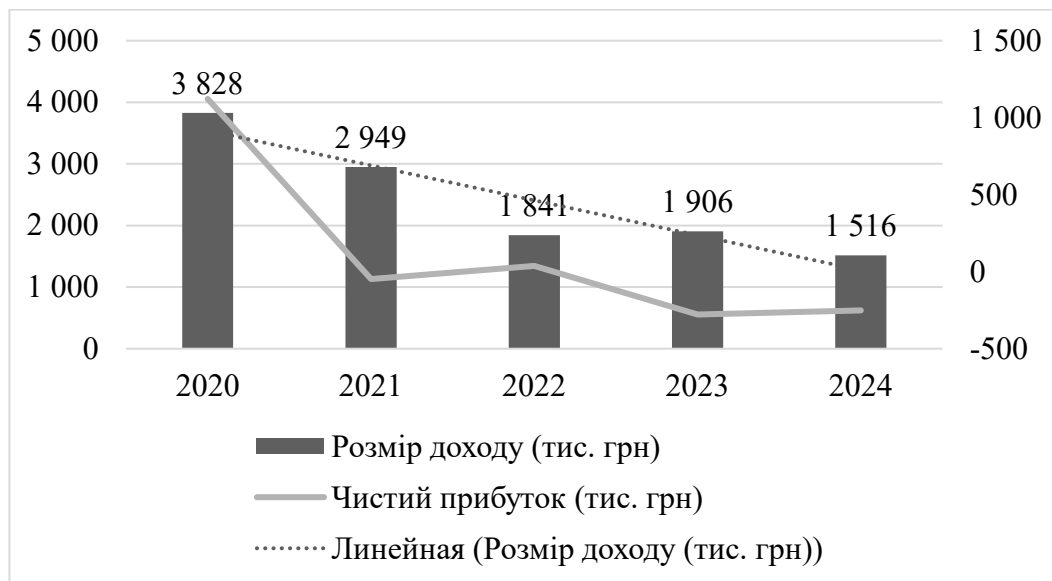


Рисунок 2.1 – Доходи та чистий прибуток ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО»

Джерело: звітність підприємства, додаток Б

Чистий прибуток веде себе наступним чином: після позитивного результату у 2020 р. (+1 122 тис. грн) підприємство зіткнулося з нестабільністю: збитки у 2021 р. (-48 тис. грн), не досить великий прибуток у 2022 р. (+38 тис. грн), значні втрати у 2023-2024 рр. (-278 та -251 тис. грн). Це відображає вплив воєнного стану та обмежень на бізнес-середовище.

Собівартість реалізованих послуг є одним із фундаментальних бізнес-показників діяльності консалтингової компанії. Для ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» аналіз динаміки собівартості за 2020-2024 роки дозволяє оцінити не лише економічну стійкість підприємства, а й якість управління ресурсами, продуктивність персоналу та здатність адаптувати бізнес-модель до зовнішніх

умов. У період 2020-2024 рр. собівартість реалізованих послуг мала такі значення (тис. грн): 2020 р. – 373,3; 2021 р. – 225,2; 2022 р. – 70,0; 2023 р. – 78,8; 2024 р. – 67,4. Дані свідчать про поступове й суттєве зниження собівартості порівняно з початковим рівнем 2020 року, дійсно, постерігається зменшення майже у 5,5 рази протягом п'ятирічного періоду (рис. 2.2).



Рисунок 2.2 – Зміна показника собівартості реалізованих консалтингових послуг ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО»

Джерело: звітність підприємства, додаток Б

Основні тенденції та їх інтерпретація мають такий вигляд: різке скорочення собівартості у 2021-2022 рр. та перехід від 373,3 тис. грн у 2020 році до 70 тис. грн у 2022 році безумовно свідчить про оптимізацію внутрішніх витрат; зменшення обсягу постійних витрат; зміну структури послуг і перехід до більш високорентабельних напрямів та скорочення частини персоналу чи операційних витрат, а також зовнішні чинники (економічна криза, уповільнення ринку під час воєнного періоду).

Стабілізація після 2022 року має такі ознаки: у 2023-2024 роках собівартість утримується на низькому рівні з незначними коливаннями (78,8 → 67,4 тис. грн). Це говорить про те, що підприємство сформувало більш ефективну структуру витрат, запровадило автоматизацію або стандартизацію процесів, оптимізувало навантаження на персонал, а також відмовилося від

витрат, що не створювали доданої вартості.

Системне зниження собівартості є позитивним явищем лише за умови, що воно не супроводжується зниженням якості послуг, надмірним скороченням кадрового потенціалу та втратою компетенцій, критичних для консалтингу. Для консалтингової компанії важливо, щоб оптимізація витрат була розумною та збалансованою, адже саме людський ресурс є ключовим драйвером вартості послуг. Занадто низька собівартість може вказувати на ризики недофінансування. Очевидно, що для підтримки організаційного розвитку ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» варто регулярно аналізувати структуру собівартості за статтями витрат, визначати прибутковість окремих напрямів: оцінка, консалтинг, інвестиційні проекти, коригувати фінансову модель відповідно до стратегічних цілей, порівнювати собівартість з ринковими показниками у галузі та використовувати моніторинг для планування цінової політики й навантаження на персонал.

Відмітимо, що досліджуване підприємство демонструє розсудливість у фінансовій політиці (немає довгострокових боргів), але його масштабування експертизи стримується воєнним станом та економічними обмеженнями. Умови війни, а саме валютний контроль, мобілізація персоналу, податкові зміни стали ключовими факторами падіння доходів і прибутковості. Консалтингові фірми в таких умовах залишаються провідниками у світі фрагментованих інфраструктур, адже їхня роль полягає у підтримці клієнтів через інтеграцію, управління довірою та функціонування в умовах нових правил та обставин.

Активи та власний капітал: скорочення активів з 1 396 тис. грн (2020) до 834 тис. грн (2024) та зменшення власного капіталу з 1 299 тис. грн до 760 тис. грн демонструє поступове виснаження ресурсної бази.

У контексті переходу галузі консалтингу від традиційних генералістських моделей до високотехнологічних, нішевих та інтегрованих сервісів структура та динаміка основних засобів відіграють важливу роль у забезпеченні конкурентоспроможності консалтингової компанії. Основні

засоби визначають матеріальну основу надання послуг: інфраструктуру, технічне забезпечення, програмно-аналітичні системи, засоби комунікації та інші ресурси, необхідні для реалізації складних консультаційних проєктів.

Динаміка основних засобів товариства «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО», згідно з даними, відображеними у офіційній звітності, вартість основних засобів (тис. грн) змінювалася таким чином (рис. 2.3).

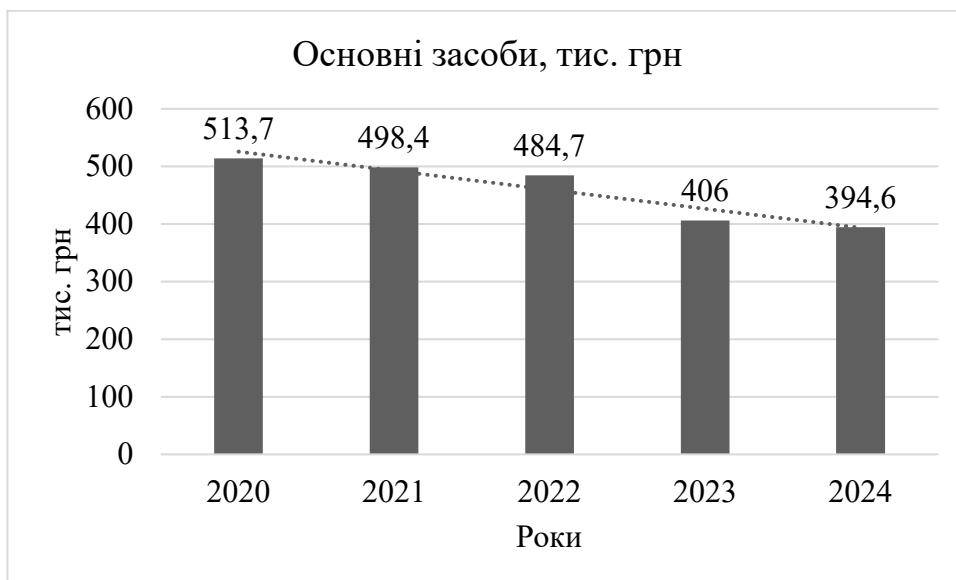


Рисунок 2.3 – Забезпечення діяльності ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» основними засобами

Джерело: звітність підприємства, додаток Б

Зауважимо, що спостерігається стала тенденція до зниження, що загалом відповідає амортизаційній природі активів, але також може свідчити про структурні зміни у моделі діяльності підприємства. Поступове скорочення залишкової вартості основних засобів у 2020-2024 рр. є результатом планової амортизації, морального старіння технічної та ІТ-інфраструктури та відсутності суттєвих оновлень матеріальної бази. Зменшення на 119,1 тис. грн за період (приблизно на 23%) засвідчує, що оновлення активів не компенсує їхнє вибуття та зношування.

Сучасні тенденції у сфері консалтингу, включно із зростанням попиту на «архітектуру дії», інтелектуальні рішення, автоматизацію та гібридні аналітичні платформи, вимагають від компаній посиленої інвестиційної

активності в ІТ-засоби та цифрову інфраструктуру. У цьому контексті зменшення основних засобів може мати подвійне трактування. Спершу про негативний аспект. Недостатні інвестиції можуть обмежувати здатність компанії впроваджувати нові технологічні сервіси, системи прогнозування, платформні рішення та інструменти генерування даних.

Позитивний аспект полягає у тому, що скорочення матеріальних активів може відповідати моделі «легкої» цифрової компанії, що функціонує переважно на нематеріальних активах (аналітичні системи, ПЗ, хмарні сервіси), які з облікової точки зору не завжди відображаються як основні засоби. Як свідчать спостереження експертів, у 2025 році консалтинг демонструє перехід до модульності сервісів, високотехнологічних рішень, платформи на основі ШІ, моделей, орієнтованих на результат (outcome-based pricing), підвищення значення ESG та комплаєнс-функцій. Тому скорочення традиційних основних засобів може свідчити про переорієнтацію компанії з матеріальної на цифрову інфраструктуру, що узгоджується з трендами галузі.

Для консалтингової компанії оптимізація основних засобів не є ознакою скорочення потенціалу, якщо відбувається модернізація ПЗ замість придбання фізичного обладнання, операційні процеси переводяться в хмарні сервіси, офісна інфраструктура переходить на гнучкі формати або remote-first, а також компанія інвестує у цифрові продукти та дані більше, ніж у матеріальні активи.

У такому разі зниження основних засобів не погіршує технічної спроможності підприємства, а підтримує його стратегічну гнучкість.

Динаміка основних засобів ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» вказує на поступове зменшення їхньої вартості протягом 2020-2024 рр., що обумовлено як амортизаційними процесами, так і структурними змінами в моделі діяльності. У світлі сучасних галузевих трансформацій таке зниження може свідчити про перехід до менш матеріалоємної, але більш технологічної моделі бізнесу, у якій ключовими активами стають цифрові рішення, аналітичні платформи, інтелектуальний капітал та компетенції.

Аналіз грошових коштів товариства засвідчує коливання від 573 тис. грн

(2020) до 310 тис. грн (2024), що говорить про нестабільність ліквідності, хоча у 2023 р. був тимчасовий сплеск (575 тис. грн). Відмітимо, що відсутність довгострокових боргів і відносно низький рівень поточних зобов'язань (72-100 тис. грн) свідчить про розсудливість у фінансовій політиці, тобто компанія уникає надмірної залежності від кредиторів.

Підхід новітнього консалтингу передбачає перехід від простих порад і рекомендацій до глибокого аналізу, контекстуалізації та практичної реалізації змін. З огляду на це, аналіз фінансових показників ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» має розглядатися не лише як формальне оцінювання цифр, а як основа для виявлення нових напрямів розвитку, оптимізації бізнес-моделі та створення доданої цінності (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 – Аналіз поточних зобов'язань та власного капіталу ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО»

Показник	Значення за періодами	Тенденція	Аналітичний висновок
Поточні зобов'язання (тис. грн)	2020 р. – 97 2021 р. – 72 2022 р. – 76 2023 р. – 100 2024 р. – 74	Нестабільна, хвилеподібна	Коливання вказують на нерівномірність короткострокових фінансових потреб, що є сигналом до впровадження цифрових систем прогнозування та оптимізації оборотного капіталу.
Власний капітал (тис. грн)	2020 р. – 1299 2021 р. – 1250 2022 р. – 1288 2023 р. – 1011 2024 р. – 760	Стійкий спад у кінці періоду	Скорочення капіталу свідчить про зниження фінансової стійкості, що вимагає переосмислення бізнес-моделі, пошуку нових джерел доходу й цифрової оптимізації процесів.

Джерело: складено авторкою на основі звітності підприємства, додаток Б

Результати такого аналізу можуть стати базою для побудови цифрових аналітичних моделей для управління ліквідністю, створення нових напрямів діяльності, що зменшать залежність від коливань власного капіталу, розробки

інструментів прогнозування, які допоможуть вирівняти динаміку зобов'язань, формування довгострокової інвестиційної політики для зміцнення капіталу.

Здійснюючи аналіз, не можна оминати суворі реалії сьогодення і впливу зовнішніх шоків. З 2022 року підприємство функціонує в умовах повномасштабного вторгнення та воєнного стану, що призвело до мобілізації персоналу та зниження ділової активності, зростання витрат на дотримання вимог безпеки. Водночас, у світі фрагментованих інфраструктур консалтингові компанії стають провідниками змін, тому що їх місія – забезпечити масштабування експертизи навіть у кризових умовах, безшовну інтеграцію та впровадження нових моделей управління, управління довірою та продуктивністю агентів від вибору стратегій до побудови механізмів контролю. Для аналізованого підприємства це означає, що, попри фінансові втрати, воно може залишатися актуальним завдяки здатності адаптувати знання та методики до нових реалій.

2.3. Комплексне оцінювання системи управління організаційним розвитком ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО»

Системне управління організаційним розвитком у сучасному консалтинговому бізнесі визначається не лише фінансовою стійкістю, а й здатністю компанії адаптуватися до макроекономічних ризиків, технологічних зрушень та внутрішньої динаміки команди. Показники ліквідності, автономії, рентабельності та структури капіталу дозволяють оцінити, наскільки ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» здатне зберігати операційну безперервність, підтримувати стратегічний ритм і забезпечувати стійке зростання в умовах невизначеності.

По-перше, розглянемо макроекономічну рамку та зовнішні умови та особливості відображення можливостей компанії змінюватися під впливом зовнішніх агентів. Період 2020-2024 рр. припав на складні макроекономічні умови, які обтяжують енергетичні кризи, геополітичні ризики, нестабільність

ринків. У таких умовах оптимальна система управління повинна забезпечувати достатню ліквідність та фінансову гнучкість, структурну стійкість капіталу та здатність підтримувати операційні цикли без зовнішніх дотацій, а також підлаштування під коливання попиту на консалтингові послуги (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 – Системний аналіз організаційного розвитку та управлінських орієнтирів ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО»

Блок аналізу	Основні показники / спостереження	Інтерпретація та висновки
1. Макроекономічна рамка та зовнішні умови	Період 2020-2024 рр.: енергетичні кризи, геополітична нестабільність, падіння попиту	Зовнішні ризики впливають на фінансову гнучкість та операційну стабільність
2. Ліквідність	Поточна ліквідність: 1,16 → 0,59; Швидка ліквідність: 0,59; Абсолютна ліквідність нижче норми	Втрата фінансової гнучкості; ризики розриву грошових потоків
3. Автономія та структура капіталу	Коеф. автономії: 91–94%; Заборгованість: 0,055–0,089; Покриття активів власним капіталом: 1,92–2,65	Висока фінансова незалежність; низькі ризики зовнішніх боргів
4. Рентабельність	ROA: +80,41% → –30,05%; ROE: +86,42% → –28,32%; Маржа: 30,5% → –16,68%	Падіння ефективності та прибутковості; зовнішній тиск на ринок консалтингу
5. Роль ІІІ та зміна стратегічної функції	Генеративний ІІІ заміщує частину аналітичних послуг	Загроза «кризи актуальності» консалтингу
6. Операційна безперервність	Падіння ліквідності й прибутковості вимагає внутрішньої стабілізації	Потрібна структуризація процесів і контроль ресурсів
7. Командний розвиток і лідерство	Необхідність зміцнення командного ритму, ментальної стійкості, залученості	Організаційна культура стає критичним чинником виживання

Джерело: складено авторкою на основі аналізу звітності підприємства, додаток Б

Ключові індикатори ліквідності свідчать про наявність поступової втрати фінансової гнучкості. Так, коефіцієнт поточної ліквідності: з 1,16 (2022 р.) до 0,59 (2024 р.), швидка ліквідність віддзеркалює аналогічне падіння до 0,59, абсолютна ліквідність знижується після пікового значення у 2021 р.

Показники нижче нормативу (1,0 для швидкої ліквідності; 0,2-0,3 для абсолютної) означають, що компанії стає дедалі важче підтримувати операційну безперервність без додаткового контролю за грошовими потоками, що корелює з викликами енергетичного та операційного планування, коли зростає цінність внутрішніх політик ефективності, тайм-менеджменту та ресурсозбереження. Попри погіршення ліквідності, підприємство зберігає надзвичайно високий рівень фінансової незалежності. Так, до прикладу, коефіцієнт автономії протягом років тримається на рівні 91-94%, коефіцієнт заборгованості стабільно низький: 0,055-0,089. Покриття необоротних активів власним капіталом: 1,92-2,65 (вище нормативу 1,0).

Сукупно це говорить про те, що ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» має міцну капітальну структуру, не залежить від зовнішнього фінансування та здатне самостійно контролювати траєкторію розвитку. Така автономія забезпечує організаційну стійкість у турбулентних умовах 2025 року, і, очевидно, наступного року, де бізнесу необхідно буде балансувати між стратегічною обережністю та інноваційним розвитком.

Показники рентабельності демонструють коливання та періодичні збитки. Показник ROA змінюється від +80,41% (2020 р.) до -30,05% (2024 р.), ROE – від +86,42% до -28,32% (рис. 2.4).

Для консалтингової компанії аналіз маржі також є важливим індикатором фінансової ефективності та стійкості бізнес-моделі. На відміну від виробничих чи торговельних підприємств, де маржа відображає різницю між ціною продажу та собівартістю товару, у консалтингу вона характеризує співвідношення між вартістю наданих послуг і витратами на їх виконання, тобто оплату праці консультантів, аналітичні інструменти, маркетинг, адміністративні витрати тощо.

Регулярний аналіз маржі дозволяє компанії визначати рентабельність кожного проєкту, порівнюючи прибутковість різних напрямів консалтингу, оптимізувати структуру витрат та розподіл ресурсів між клієнтами, оцінювати ефективність команди, зокрема використання робочого часу консультантів, формувати конкурентоспроможну цінову політику, що забезпечує баланс між якістю послуг і фінансовою вигодою, виявляти ризики зниження прибутковості, спричинені неефективними проєктами або нерівномірним навантаженням.

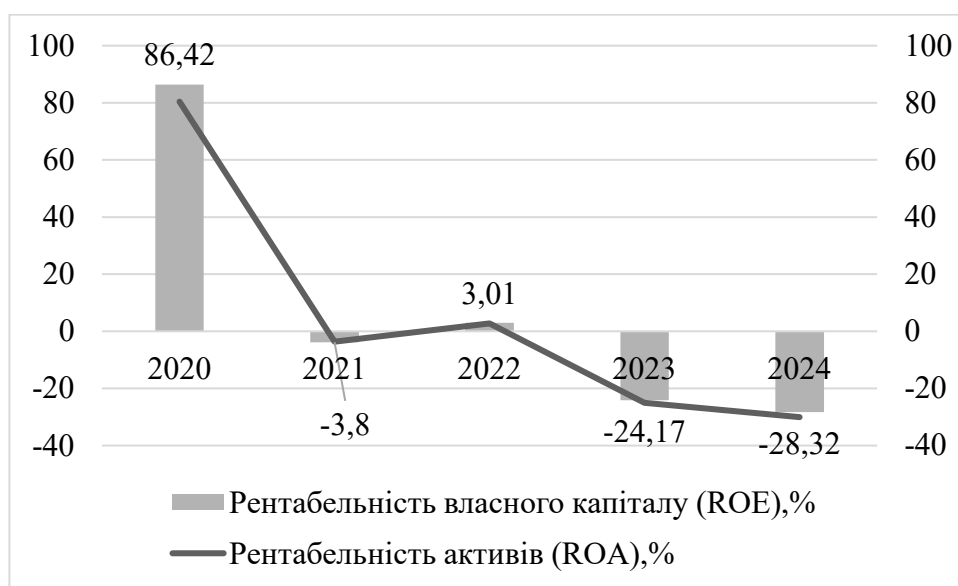


Рисунок 2.4 – Тенденції рентабельності ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО»

Джерело: звітність підприємства, додаток Б

Таким чином, показник маржі у консалтингу є ключовим інструментом стратегічного аналізу, який допомагає підтримувати стабільність компанії, визначати доцільність нових проєктів і формувати довгострокову політику розвитку. Чиста маржа досліджуваної компанії коливається від плюс 30,5% до мінус 16,68%. Це свідчить про зниження операційної ефективності, нестабільність грошових потоків, тиск зовнішніх чинників на обсяги проєктів та звуження ринку консалтингу. У контексті загальних трендів 2025-2026 рр. це відповідає глобальним паттернам: ринок консалтингу переживає перехід від універсального та уніфікованого підходу до високоспеціалізованих нішевих рішень, де компаніям доводиться переосмислювати свій продукт,

бізнес-модель та роль на ринку інтелектуальних послуг.

Різке погіршення рентабельності збігається з трансформаціями на ринку, де генеративний ІІІ заміщує частину класичних консалтингових послуг, таких, як бренд-аудити, аналітичні довідки, а також звіти та аналітичні моделі.

ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» має уникнути «кризи актуальності», нині цінність не в документах, а у процесі взаємодії, фасилітації, модерації стратегічних рішень. Компанія має посилювати стратегічні воркшопи, роботу з командами клієнтів, навички зчитування конфліктів та прихованих напруг, фасилітаційні та комунікаційні інструменти. Це ті сфери, «яких ІІІ не торкається», тому що йдеться про людський рівень взаємодії.

Падіння ліквідності та рентабельності підкреслює потребу у нових моделях енергопланування, побудові внутрішніх політик, структуризації операційних процесів, оптимізації фінансового циклу та автоматизації частини функцій. В умовах високої автономії та низької заборгованості компанія має потенціал для зміцнення операційних моделей без інвестиційних ризиків.

Економічні показники свідчать, що організаційна система потребує зміцнення командного ритму, оновлення лідерських практик та розвитку ментальної стійкості працівників. Спільнодія, нетворкінг, залучення експертів та взаємодія з бізнес-спільнотою можуть компенсувати не лише фінансові обмеження, а й підтримати внутрішній імпульс розвитку.

Загалом, ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» зберігає високу фінансову незалежність і стійкість капітальної структури, але одночасно демонструє падіння ліквідності та зниження рентабельності, потребу в структурній модернізації, необхідність трансформації бізнес-моделі відповідно до нових викликів ринку. Система управління організаційним розвитком має бути переорієнтована з традиційних операційних моделей на цифровізацію, інтеграцію ІІІ, посилення фасилітаційних функцій, стратегічну роботу з командами, підтримку лідерства та стійкості, побудову внутрішніх політик та процедур безперервності.

РОЗДІЛ 3

ІНСТРУМЕНТИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ КОНСАЛТИНГОВОЇ КОМПАНІЇ

3.1. Удосконалення системи стратегічного планування організаційного розвитку ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО»

Аналіз особливостей діяльності ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО», як різнодисциплінарної консалтингової компанії, дає можливість окреслити основні контури системи стратегічного планування її організаційного розвитку. У другому розділі роботи було з'ясовано, що компанія функціонує у сфері управління, консультування стосовно нерухомості, інжинірингу, технічного консультування та бізнес-аналітики.

Ураховуючи сучасні тенденції розвитку української економіки та роль інтелектуального капіталу, до стратегічних планів компанії доцільно включити формування креативно-інноваційного потенціалу фахівців через розвиток компетенцій у сфері штучного інтелекту (ШІ), дизайн-мислення, аналітики ринку, моделювання сценаріїв розвитку, розвиток внутрішніх R&D-проектів, спрямованих на створення нових консалтингових продуктів а також впровадження механізмів капіталізації інтелектуальних розробок: баз знань, методик оцінювання, моделей прогнозування. Очікуваний ефект при цьому буде у підвищенні технологічності послуг, зміцненні інтелектуального капіталу, отриманні доданої вартості через унікальні продукти.

З огляду на виключну важливість роль знань у консалтинговому секторі пропонується створити централізовану інституційну платформу управління знаннями (expert hub), де накопичуватимуться методики, аналітичні огляди, кейси, стандарти та шаблони, автоматизувати пошук рішень за допомогою ШІ-інструментів та упровадити систему внутрішньої сертифікації консультантів.

Очікується, що при цьому стане можливою мінімізація дублювання аналітичних процедур, підвищення продуктивності праці, забезпечення

стандартизованої якості послуг.

У контексті тренду «нелюдських споживачів, тобто роботів-споживачів» (AI-buyers) та розвитку GEO (Generative Engine Optimization) пропонуємо адаптувати інформаційні матеріали компанії до потреб ШІ-агентів: структуровані описи послуг, метадані, стандартизовані характеристики, створити блок «machine-readable content» для онлайн-платформ компанії, впровадити моніторинг рекомендацій ШІ-асистентів для покращення видимості бренду в машинах. Це має забезпечити присутність ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» в рекомендаційних системах, що визначатимуть клієнтський вибір у найближчі роки.

Зауважимо, що перехід від традиційного SEO (Search Engine Optimization) до GEO можна розглядати як стратегічну узгодженість та реагування на зміни інформаційної екосистеми. Ця зміна не є революційною, радше вона відображає еволюцію інструментів, які формують механізми доступу клієнтів до знань, експертизи та професійних послуг. Традиційне SEO історично було сфокусоване на відповідності алгоритмічним критеріям пошукових систем, передусім Google і Bing. Логіка цього підходу передбачала структурну оптимізацію контенту, забезпечення технічної відповідності та конкуренцію за видимість у ранжованих списках результатів. У свою чергу, GEO змінює координати конкуренції, оскільки він орієнтується не на алгоритм пошукового індексу, а на алгоритм генеративної моделі, яка безпосередньо формує відповідь для користувача. Відповідно, у фокусі опиняються семантична повнота, точність формулювань, контекстуальна цінність та здатність інформації інтегруватися у згенеровані системою рекомендації.

Для консалтингової компанії профілю ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» така трансформація має стратегічні наслідки. По-перше, підвищується значення експертного контенту, представленого у форматі, оптимальному для машинної інтерпретації. Це стосується як аналітичних звітів, так і технічних описів, кейсів з управлінського консалтингу, рекомендацій з девелопменту або бізнес-моделювання. По-друге, виникає потреба у розвитку внутрішніх

компетенцій зі структуризації знань: GEO передбачає не лише доступність інформації, але й її узгодженість зі способом, у який ІІІ-моделі формують відповіді.

На рівні організаційної стратегії це означає, що компанія має розширити свої орієнтири від традиційної цифрової присутності до участі в генеративних екосистемах. Серед таких орієнтирів присутні формування «машиночитної» експертизи, розробка стандартів представлення технічних і аналітичних матеріалів, використання внутрішніх knowledge-management систем, що забезпечують семантичну і структурну цілісність контенту, а також інтеграція інструментів ІІІ в клієнтські процеси. У перспективі це дозволяє скоротити відстань між запитом клієнта та наданням консультаційної цінності, що є ключовим чинником конкурентоспроможності у новій інформаційній парадигмі.

Таким чином, GEO не замінює SEO, а фіксує нову фазу розвитку цифрових механізмів взаємодії з ринком. Для консалтингової компанії, яка прагне зберігати експертну позицію, це означає необхідність вироблення стратегічних рішень, що враховують зростаючу роль генеративного ІІІ у формуванні інформаційної поведінки клієнтів і впливають на операційні, маркетингові та знаннєві процеси всередині організації.

Для глибшої моделювальної роботи з ризиками та прогнозуванням у сферах нерухомості, інжинірингу й управління, які є важливими для досліджуваного ТОВ, пропонуємо застосовувати синтетичні дані для побудови сценаріїв ринку, тестування гіпотез, розрахунку фінансових моделей, створити цифрові двійники об'єктів нерухомості та бізнес-процесів, підвищити якість стратегічних діагностик через комбінування реальних і штучно створених наборів даних. Результат, який має з'явитися після впровадження цих пропозицій полягає у зниженні помилок у прогнозуванні та підвищенні точності рекомендацій для клієнтів.

Для посилення ринкової присутності компанії доцільно, на нашу думку, впровадити ІІІ-тестування рекламних і комунікаційних кампаній у реальному

часі, застосувати алгоритми агентної оптимізації для управління просуванням послуг та використовувати емоційно орієнтований контент у поєднанні з машинними моделями прогнозу реакцій аудиторії. Це уможливить збільшення видимості бренду, розширення цільових аудиторій і підвищення конверсій.

Пропонуємо також розвиток клієнтських рішень будувати на принципах трітономіки (від *treatonomics* – «культура мікрорадощів»). Оскільки сучасні споживачі орієнтуються на «маленькі радощі» та короткострокові вигоди, думаємо, що варто інтегрувати у маркетингові стратегії компанії ціннісні пропозиції, що створюють «моментальні вигоди» (швидкий аудит, експрес-діагностики, короткі консультаційні сесії), розширити портфель продуктів «малого формату» для індивідуальних і малих клієнтів, підтримувати комунікації, що стимулюють позитивні емоції. Позитивний результат вбачаємо у тому, що відбудеться збільшення охоплення клієнтської бази, зростання обсягу дрібних, але частих транзакцій.

Беручи до уваги потребу у залученні різних груп клієнтів, вважаємо за доцільне інтегрувати принципи інклюзивного маркетингу та інклюзивних сервісів, удосконалити внутрішню корпоративну культуру, спрямовану на підтримку мультикультурних, міжгалузевих і крос-дисциплінарних команд, розширити партнерські програми з громадським сектором, освітніми установами та міськими інноваційними центрами. Очікуваний ефект буде у підвищенні соціальної легітимності компанії, розширення ринкової присутності та зміцнення репутації.

Для підтримки динамічного розвитку досліджуваного в роботі ТОВ пропонуємо включити експериментальні методи (А/В-тестування, сценарне планування, пілотні проєкти) у внутрішні регламенти стратегічного управління, дозволити працівникам ініціювати інновації та пропонувати нові продукти, оцінювати результати за підходом «керований ризик». Таким чином, це сприятиме створенню нових напрямів діяльності, підвищенню адаптивності та зміцненню позицій товариства на ринку послуг.

Доцільним є впровадження системи внутрішнього контролю та

оцінювання якості консалтингових рішень. Забезпечення високого професійного рівня аналітичних матеріалів, експертних висновків та рекомендацій формує основу сталого розвитку компанії та сприяє зміцненню довгострокових відносин із клієнтами. Має сенс також інтегрувати у стратегічне планування стандарти обслуговування, які передбачають оперативність реагування, персоналізовану комунікацію та створення позитивного клієнтського досвіду. Підвищення рівня сервісу збільшує довіру клієнтів і є ключовим чинником формування їхньої лояльності.

Компанії, що є базою для виконання цієї роботи, варто розширити спектр консалтингових матеріалів, включаючи методичні рекомендації, галузеві огляди та аналітичні звіти. Регулярне надання клієнтам компетентної інформації підвищує їхню обізнаність і зміцнює позиції ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» як стратегічного партнера. До стратегічного плану варто включити цикл комунікаційних активностей, тобто інформаційні розсилки, сповіщення про оновлення послуг, збір зворотного зв'язку. Це дозволить забезпечити безперервний контакт із клієнтською базою та стимулювати повторну взаємодію.

Збір та аналітична обробка даних про поведінкові та професійні характеристики клієнтів повинні стати невід'ємним елементом стратегічного планування. Персоналізовані пропозиції, адаптовані презентаційні матеріали та індивідуальні рекомендації сприятимуть підвищенню залученості клієнтів. Рационалізація процедур укладення договорів, подачі заявок та отримання консультацій має бути спрямована на зменшення часових витрат клієнтів. Спрощення бізнес-процесів підвищує ефективність роботи компанії та покращує загальний клієнтський досвід.

Доцільно створити систему бонусів, знижок або накопичувальних привілеїв для постійних клієнтів, включаючи можливість участі в спеціальних освітніх заходах або експертних сесіях. Наявність таких програм підсилить комерційну ефективність та привабливість компанії, а також стимулюватиме клієнтів до довгострокової співпраці. У табл. 3.1 нами зібрані основні

пропозиції стосовно удосконалення стратегічного планування організаційних змін у ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО».

Таблиця 3.1 – Пропозиції введення організаційних змін у діяльність ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО»

№	Напрямок удосконалення	Зміст пропозиції	Прогнозований результат
1	Підвищення якості продукту	Створення системи внутрішнього контролю якості консалтингових послуг; удосконалення методичних стандартів	Зростання довіри клієнтів, підвищення репутації та конкурентоспроможності
2	Розвиток клієнтського сервісу	Впровадження стандартів сервісу, персоналізоване консультування, швидке реагування	Формування стабільної клієнтської лояльності та покращення клієнтського досвіду
3	Аналітико-експертний супровід	Регулярне надання аналітичних матеріалів, галузевих оглядів, рекомендацій	Закріплення статусу компанії як довгострокового стратегічного партнера
4	Системні комунікації	Розсилки, сповіщення про оновлення послуг, активний збір зворотного зв'язку	Підвищення частоти повторних звернень, покращення інформованості клієнтів
5	Персоналізований маркетинг	Аналіз клієнтських даних, створення індивідуалізованих пропозицій та матеріалів	Збільшення рівня залученості клієнтів, зміцнення взаємовідносин
6	Оптимізація бізнес-процесів	Спрощення процедур замовлення, оформлення договорів, отримання консультацій	Підвищення результативності роботи та зручності співпраці
7	Програма лояльності	Запровадження бонусів, накопичувальних знижок, участі у спеціальних подіях	Стимулювання довгострокової співпраці та зростання клієнтської бази

Джерело: складено авторкою

Отже, можна зазначити, що запропоновані напрями удосконалення діяльності ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» становлять цілісну систему організаційних трансформацій, що ґрунтуються на бізнес-обґрунтуванні змін

та спрямовані на підвищення конкурентоспроможності компанії. Кожна ініціатива передбачає ретельне дизайнування внутрішніх процесів, сервісних процедур і механізмів взаємодії з клієнтами, що забезпечує системну модернізацію як операційної, так і стратегічної діяльності.

Запропоновані заходи, які охоплюють підвищення якості продукту, оптимізацію бізнес-процесів, персоналізований маркетинг та впровадження програми лояльності формують інтегровану модель розвитку, у якій особливе значення набуває стратегічний комунікаційний план. Він забезпечує сталість взаємодії з клієнтами, підвищення рівня їх інформованості та зміцнення довіри до компанії як до довгострокового партнера. У комплексі ці зміни створюють передумови для системного піднесення успішності, стабільного розширення клієнтської бази та формування стійкої ринкової позиції.

3.2. Розроблення комплексної програми підвищення компетентності персоналу та розвитку організаційної культури у ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО»

Досліджувана в цій кваліфікаційній роботі консалтингова компанія працює у середовищі високої динаміки ринку, цифрових трансформацій і зростаючих очікувань клієнтів. За цих умов важливим фактором довгострокового розвитку стає здатність персоналу відповідати своїми діями на нові виклики, швидко оновлювати компетентності та підтримувати високий стандарт клієнтоорієнтованості. Для ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» надзвичайно важливим є поєднання системного управління змінами, професійного розвитку консультантів та формування сучасної організаційної культури, зорієнтованої на інновації, сервісність і високу якість комунікації з клієнтами.

Як зазначалося у другому розділі роботи, модель змін Джона Коттера є потужною основою для розроблення комплексної програми розвитку персоналу, оскільки забезпечує послідовний перехід від усвідомлення потреби у змінах до інтеграції нових підходів у корпоративну культуру. З урахуванням

тенденцій клієнтського маркетингу, персоналізації сервісів і цифрового просування, програма може бути структурована таким чином (рис. 3.1).

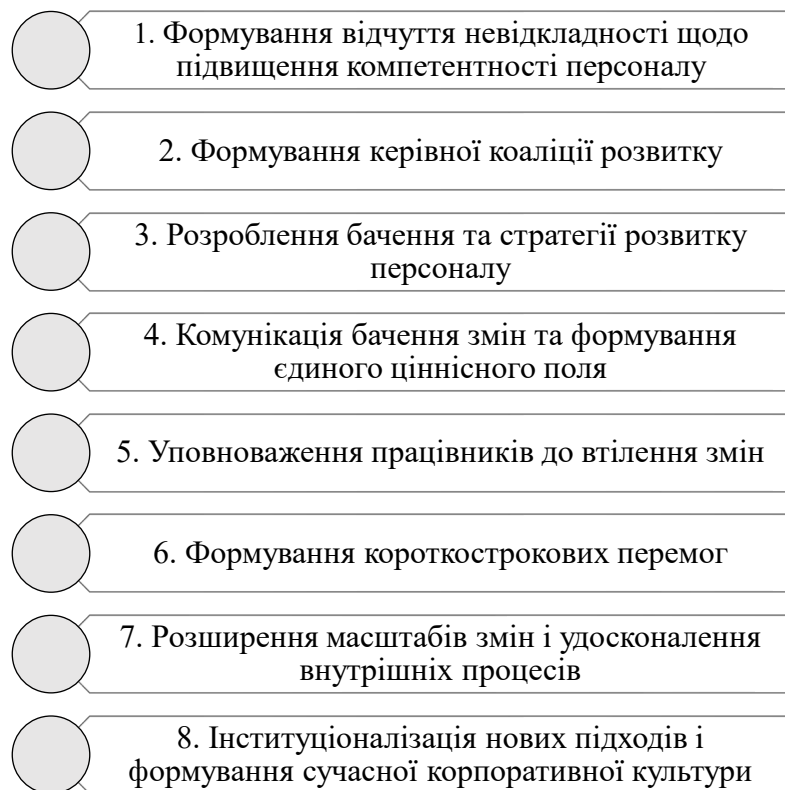


Рисунок 3.1 – Трансформація підходів до зміцнення компетентності персоналу та розвитку організаційної культури у ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» на основі ідей Дж. Коттера

Джерело: удосконалено авторкою за [8]

Формування відчуття невідкладності щодо підвищення компетентності персоналу, по-новому, передбачає аналітичне обґрунтування потреби у вдосконаленні компетенцій. Для цього нами рекомендується провести аудит внутрішніх навичок консультантів, оцінити зміни ринку консалтингових послуг та вимоги клієнтів до швидкості, глибини та якості консалтингу та показати персоналу, що якість сервісу й експертність прямо впливають на лояльність клієнтів та повторні контракти. Така тактична організаційна орієнтація створює внутрішню мотивацію до професійного розвитку.

Формування керівної коаліції розвитку, по-суті, означає, що до ініціаторів змін мають увійти всі працівники (штатні і тимчасово залучені).

Їхнє завдання полягає у тому, щоб визначати ключові напрями компетентнісного розвитку, забезпечувати зворотний зв'язок працівників та координувати впровадження нових інструментів навчання та корпоративних стандартів сервісу.

Розроблення орієнтирів бачення та стратегії розвитку персоналу полягає у тому, що нова програма має включати перехід до культури безперервного навчання (continuous learning), інтеграцію клієнтоорієнтованих практик у щоденну роботу, впровадження цифрових інструментів просування та персоналізації комунікацій, розвиток компетенцій у сферах аналітики, ведення переговорів, сервісного дизайну, маркетингу та роботи з даними.

Комунікація бачення змін та формування єдиного ціннісного поля є особливим етапом програми. Важливо забезпечити регулярну та багатоканальну комунікацію з персоналом через внутрішні інформаційні розсилки, семінари, воркшопи та вебінари, онлайн-курси, членство у освітніх громадських організаціях («Прогресильні», «МФНО», «Uni-Biz-Bridge») корпоративні тренінги щодо сервісу, маркетингу та управління проектами, обговорення ролі лояльності клієнтів у фінансових результатах компанії. Це сприятиме єдності підходів у колективі.

Уповноваження працівників до втілення змін – необхідний етап з точки зору піднесення самооцінки персоналу. Людям необхідно надати більше автономії у прийнятті рішень щодо роботи з клієнтами, інструменти для персоналізації сервісу (клієнтські профілі, CRM, шаблони комунікацій), доступ до навчальних платформ і внутрішніх баз знань, можливість ініціювати поліпшення процесів. Це сприяє підвищенню відповідальності та залученості консультантів. Формування короткострокових перемог є дуже цінним в темні часи війни та безпросвітності. Перші результати мають бути вимірюваними та видимими, це стосується зростання задоволеності клієнтів, підвищення швидкості виконання проектів, збільшення кількості повторних замовлень, формування позитивного іміджу компанії в цифровому середовищі. Публічне визнання успіхів мотивує команду до подальших змін.

Розширення масштабів змін і поліпшення внутрішніх процесів є необхідною умовою успішності програми. На основі перших результатів доцільно розширювати програми наставництва і внутрішнього консалтингу, удосконалювати систему адаптації нових працівників, переглядати політики оцінювання результативності, модернізувати стандарти клієнтського сервісу. Загалом це сприяє стабільності процесу змін. Інституціоналізація нових підходів і створення сучасної корпоративної культури має бути вінцем програми. Зміни мають бути закріплені у корпоративних цінностях, стандартах обслуговування, системі регулярних тренінгів, моделі взаємодії з клієнтами, цифрових каналах просування та комунікацій. Особлива увага приділяється культурі доброчесності, клієнтоорієнтованості, відповідальності.

Окремо потрібно зауважити, що програма розвитку повинна враховувати сучасні інструменти маркетингу. Персоналізовані комунікації з клієнтами (таргетовані пропозиції, індивідуальні консультації, аналітика потреб), освітній консалтинг, коли компанія демонструє експертизу через вебінари, статті, аналітичні огляди, створення якісних лендингів, оптимізованих за принципами SEO, використання клієнтських відгуків та кейсів як доказу експертності, упровадження програм лояльності для корпоративних клієнтів, активний контент-маркетинг та розвиток присутності у професійних онлайн-спільнотах – це все, на чому повинна фокусуватися увага керівника. Такі інструменти посилюють стратегічне становище, ділові перспективи і життєстійкість компанія, а також сприяють зміцненню довгострокових партнерських відносин.

Запропонована програма на засадах моделі Дж. Коттера створює умови для системного розвитку компетентностей персоналу, модернізації організаційної культури та підвищення клієнтоорієнтованості ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО». Поєднання управління змінами з сучасними маркетинговими підходами забезпечує здатність до інновацій, зміцнення конкурентних позицій товариства, рішучість відповідей на виклики середовища на ринку консалтингових послуг.

3.3. Опорні вектори антикризової програми стабілізації діяльності ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО»

Результати аналізу діяльності товариства, виведені на основі дослідження фінансових, операційних та ресурсних показників компанії за 2020-2024 роки, дає можливість сформувані орієнтовні контури антикризової програми стабілізації, яка спрямована на підвищення стійкості, оптимізацію витрат та модернізацію бізнес-моделі. Спершу звернемо увагу на можливості фінансової стабілізації та збалансування грошових потоків ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО». Так, на основі наведених у звітності товариства-бази практики даних можна сформувані цінні з господарської точки зору орієнтовані заходи з фінансової стабілізації з використанням об'єктивних цифр, що відображають нинішній стан діяльності (табл. 3.2).

Реальний контекст ліквідності (фактичні показники) маємо такий: грошові кошти: 2020 р. – 573 тис. грн; 2023 р. – 575 тис. грн; 2024 р. – 310 тис. грн. Отже, зниження на 46% за рік. Поточні зобов'язання: коливання в межах 72-100 тис. грн. Загалом, це означає, що: коефіцієнт абсолютної ліквідності у 2024 р. на рівні 0,42 формально є високим, але це наслідок низького масштабу операцій, а не надлишкових коштів, таким чином, грошові кошти скорочуються швидше, ніж відновлюються доходи.

Впровадження моделі прогнозування грошових потоків (на 3-6 місяців). Обґрунтування виглядає таким чином: падіння доходу з 3 828 тис. грн (2020 рік) до 1 516 тис. грн (2024 рік) показує чітку тенденцію до зниження, отже, понад 60%. У таких умовах компанія має переходити від реактивної до проактивної моделі управління ліквідністю. Практичні кроки такі: прогноз доходів на основі фактичної динаміки полягає у тому, що середньорічне падіння на рівні близько 15-18%. Якщо тенденція збережеться, то прогноз на перше півріччя 2025 р. приблизно 650-700 тис. грн. Прогноз витрат (за 2024 р. собівартість становить 67,4 тис. грн, операційні витрати близько 120-150 тис. грн/міс за типовою моделлю консалтингу).

Таблиця 3.2 – Орієнтири фінансової стабілізації та збалансування грошових потоків ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО»

Блок	Показник / захід	Реальні дані (2020-2024 років)	Рекомендовані дії	Очікуваний ефект
Управління ліквідністю	Грошові кошти	2020: 573 тис. грн 2023: 575 тис. грн 2024: 310 тис. грн	Впровадити 13-тижневий прогноз cash flow	Запобігання касовим розривам
	Поточні зобов'язання	72-100 тис. грн	Контроль графіка оплат; автоматичні інвойси	Підвищення оборотності коштів
	Резерв ліквідності	Місячний дохід 2024 року: 126 тис. грн	Формування резерву 10-15% (12,6-18,9 тис. грн/міс)	Створення резерву 150-200 тис. грн
Оптимізація витрат	Собівартість	2020: 373,3 тис. грн 2024: 67,4 тис. грн	Перегляд витрат; скорочення непрофільних	Утримання низької собівартості без втрати якості
	Офісні витрати	Орієнтовно 20–40 тис. грн/міс	Частковий remote	Економія до 50%
	Адміністративні витрати	~8–12 тис. грн/міс (оцінка)	Аутсорс бухгалтерії	Економія 8-12 тис. грн/міс
	Аутсорс непрофільних	Орієнтовно 10–15% від витрат	Перехід на проектну модель роботи	Зменшення витрат на 100-150 тис. грн/рік
Цифровізація	Основні засоби	2020: 396 тис. грн → 2024: 277 тис. грн (–23%)	Перехід на cloud, SaaS, PaaS	Економія 60-100 тис. грн/рік
	ІТ-інфраструктура	Зношування та амортизація	Хмарні сервіси та онлайн ПЗ	

Джерело: розраховано та обґрунтовано авторкою

Значить, потрібно сформувати модель, де ліквідність зберігається навіть за умов падіння доходів. «Cash flow calendar» на 13 тижнів: погодинний алгоритм надходжень і виплат, що дозволяє контролювати касові розриви.

Оптимізація витрат стосується таких пропозицій. Реальний контекст витрат такий: собівартість знизилася з 373,3 тис. грн (2020) до 67,4 тис. грн

(2024), тобто падіння відбулося у 5,5 рази. Основні засоби зменшилися з 396 тис. грн до 277 тис. грн тобто мінус 23%. Таке суттєве зниження витрат є ознакою ризику недофінансування. Нами пропонується перегляд витрат, які не створюють доданої вартості. Пропонована ревізія має здійснюватися у такому руслі: офісні витрати (оренда, комунальні, утримання). Орієнтовна економія при переході на частковий remote близько 20-40 тис. грн/міс. Адміністративні витрати, це оптимізація бухгалтерії через аутсорс, таким чином буде економія 8-12 тис. грн/міс. Непрофільні функції (маркетинг, SMM, первинна аналітика). Перехід на проєктний аутсорс це ще мінус 10-15% щорічних витрат.

Очікуваний фінансовий ефект, тобто скорочення витрат на 300-500 тис. грн/рік може повністю компенсувати середньорічний збиток підприємства.

Перехід на гнучкі режими роботи: частковий remote. В умовах війни частина персоналу може працювати дистанційно. Більшість консалтингових послуг не вимагають постійної присутності в офісі. Економічний ефект буде в тому, що зменшення офісних витрат на 50%, можливість співпраці з експертами з різних регіонів без додаткових витрат, підвищення продуктивності на 10-15%. Поступовий перехід від матеріальних активів до цифрових (PaaS, SaaS, Cloud). Чому це вигідно. Тому, що основні засоби компанії за 2020–2024 рр. зменшилися на 119,1 тис. грн., що означає амортизацію без оновлення ресурсної бази. Придбання обладнання в умовах війни – діло ризикове і неефективне. Тому ми пропонуємо цифровий перехід на використання хмарних сервісів замість власної техніки, SaaS-рішення для аналітики (BI), документообігу, CRM, PaaS для розрахункових моделей, баз даних і зберігання результатів. Потенційна економія: позбавлення від капітальних витрат (САПР, комп'ютери, сервера) та зменшення витрат на оновлення техніки до 100 тис. грн/рік. Отже, фінансова стабілізація ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» базується на трьох реальних пріоритетах: 1. захист ліквідності (створення резервів, прогнозування cash flow); 2. глибока оптимізація витрат (скорочення операційних витрат на 300-500 тис. грн/рік шляхом remote, аутсорсу, цифровізації); 3. перехід до цифрової операційної

моделі (зменшення потреби в матеріальних активах, використання хмарних платформ, автоматизація). Ці заходи дозволять стабілізувати фінансовий баланс, уникнути загострення кризи та сформувати підґрунтя для відновлення та зростання у майбутньому 2026 році.

Окремою гілкою організаційного розвитку компанії, закладеною у антикризову програму стабілізації, вважаємо диверсифікацію доходів та оновлення продуктового портфеля ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО». У контексті антикризового управління модернізація продуктового портфеля та розширення джерел доходів є ключовими інструментами підвищення стійкості консалтингової компанії до економічних коливань. Диверсифікація дозволяє зменшити залежність від окремих сегментів ринку, підвищити прогнозованість фінансових потоків і забезпечити адаптивність до змін зовнішнього середовища. Для ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» актуальним є впровадження нових високорентабельних сервісів, а також оптимізація та модернізація існуючих напрямів діяльності відповідно до сучасних вимог клієнтів і тенденцій ринку консалтингових послуг (рис. 3.2).

Отже, розкриємо особливі риси розроблення нових сервісів із високою маржинальністю. Запровадження інноваційних послуг, що відповідають актуальним запитам державного та корпоративного секторів, є стратегічним напрямом диверсифікації доходів. До найперспективніших сервісів, на нашу думку, належать: послуги невідкладної аналітики, воєнно-економічні експертизи, комплаєнс та ESG-консалтинг (попередження екологічних ризиків, соціальна відповідальність та її ефективні способи впровадження), осособливі пакети послуг для малого і середнього бізнесу.

1. Послуги швидкої аналітики (Rapid Assessment). Цей формат передбачає оперативний аналіз ринкових, фінансових або операційних показників із метою швидкого ухвалення управлінських рішень. Перевагою є мінімальні витрати часу на підготовку звітності, що дозволяє підвищити ефективність використання ресурсу консультантів та забезпечити високий рівень маржинальності.

2. Воєнно-економічні експертизи, оцінка збитків та ризиків. З огляду на актуальність факторів воєнної небезпеки, зростає потреба у професійній оцінці збитків інфраструктури, бізнесу, активів, а також у формуванні рекомендацій для відновлення діяльності. Така спеціалізація має високий попит серед державних установ, страхових компаній та міжнародних партнерів, що забезпечує стійке джерело доходів.



Рисунок 3.2 – Орієнтовні нові та модернізація наявних сервісів для стабілізації діяльності ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО»

Джерело: складено авторкою

3. Комплаєнс та ESG-консалтинг. Збільшення регуляторних вимог і зростання уваги до сталого розвитку формує новий сегмент консалтингових послуг. Комплаєнс-аудит, розробка політик відповідності, нефінансова звітність та ESG-стратегії стають затребуваними як на внутрішньому, так і на міжнародному ринках. Висока цінність таких послуг обумовлює їх значну рентабельність.

4. Пакети для МСБ: бюджетні продукти з автоматизованою аналітикою. Сегмент малого та середнього бізнесу потребує доступних, швидких і стандартизованих рішень. Автоматизовані аналітичні пакети, що включають базовий аналіз фінансових потоків, оцінку ризиків, попередні розрахунки інвестиційних показників, дозволяють розширити клієнтську базу та отримати стабільний дохід за рахунок масштабування.

Запуск зазначених послуг забезпечить диверсифікацію клієнтського сегменту, підвищення маржинальності та зміцнення ринкових позицій компанії.

Модернізація наявних напрямів діяльності також матиме позитивні наслідки для діяльності досліджуваного товариства. Окрім впровадження нових продуктів, важливим складником антикризової стратегії є оптимізація існуючих сервісів. Це дозволяє скоротити витрати, підвищити якість послуг та прискорити їх надання клієнтам.

1. Оцінка майна: впровадження автоматизованих модулів попередньої оцінки. Автоматизація процесів оцінювання дозволяє суттєво зменшити час первинного аналізу, підвищити точність розрахунків та мінімізувати операційні витрати. Використання спеціалізованих модулів (алгоритмів попередньої оцінки) сприятиме підвищенню продуктивності фахівців та збільшенню пропускну здатності напряду.

2. Інвестиційні проєкти: створення стандартних шаблонів і скорочення часу виконання. Стандартизація документації, фінансових моделей і методик оцінювання інвестицій забезпечує можливість зниження трудомісткості проєктів. Це дозволяє консалтинговій компанії виконувати більшу кількість завдань за одиницю часу, зберігаючи при цьому високу якість експертизи.

3. Консалтинг: перехід на модель підписки (subscription model). Відмова від разових замовлень на користь системної підписки створює стабільний грошовий потік, зменшує фінансові ризики та забезпечує довгострокову взаємодію з клієнтами. Такий підхід дає клієнту доступ до регулярних консультацій, аналітики, супроводу та оновлених методичних матеріалів. Це

підвищує рівень лояльності та формує стійкі партнерські відносини.

Модернізація наявних продуктів підвищує операційну ефективність компанії, дозволяє швидко реагувати на зміни ринку та підсилює конкурентні переваги. Диверсифікація джерел доходів та оновлення продуктового портфеля є фундаментальними елементами антикризового плану розвитку ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО». Розширення спектра високорентабельних послуг, упровадження інноваційних напрямів консалтингу та модернізація існуючих процесів сприяють підвищенню фінансової стабільності, зменшенню ризиків і забезпеченню стійкого зростання компанії в умовах невизначеності.

Автоматизація внутрішніх процесів ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» виступає одним із ключових опорних векторів антикризової програми стабілізації діяльності підприємства, оскільки забезпечує підвищення операційної стійкості, зниження транзакційних витрат та прискорення ухвалення управлінських рішень. У сучасних умовах турбулентності та непередбачуваності ринку цифрова трансформація бізнес-процесів набуває особливого значення як інструмент підвищення продуктивності та мінімізації ризиків. Застосування CRM/ERP-систем для управління проєктами, контролю завантаження персоналу та фіксації витрат є фундаментальним елементом цього процесу. Такі інтегровані системи дозволяють структурувати інформаційні потоки, забезпечити прозорість виконання робіт, оптимізувати використання кадрових ресурсів і здійснювати оперативний контроль фінансових показників. У контексті антикризової програми це створює умови для своєчасної ідентифікації відхилень від планових показників та формування коригувальних управлінських дій.

Важливою складовою цифрової модернізації є впровадження аналітичних BI-панелей (Power BI, Google Data Studio), які забезпечують багатовимірний аналіз ринкової динаміки, оцінку попиту на послуги та моніторинг ключових показників ефективності (KPI). Використання таких інструментів сприяє переходу від реактивного до проактивного управління,

дозволяючи менеджменту прогнозувати поведінку ринку, моделювати альтернативні сценарії розвитку та завчасно формувати антикризові рішення.

Особливу роль у підвищенні ефективності внутрішніх процесів відіграє використання штучного інтелекту. Автоматичне формування аналітичних звітів та попередніх висновків скорочує витрати часу фахівців на рутинну обробку інформації, водночас підвищуючи точність та обґрунтованість управлінських рішень. Інструменти ШІ для роботи з великими даними (big data) забезпечують можливість обробки складних інформаційних масивів, виявлення прихованих закономірностей та підвищення прогностичної точності моделей, що особливо важливо у період нестабільності.

Впровадження ChatGPT-ботів для первинної взаємодії з клієнтами створює новий рівень сервісної підтримки, забезпечуючи швидкість реагування, персоналізацію комунікації та зниження навантаження на персонал. Це підвищує загальну адаптивність компанії до зміни обсягів запитів і формує основу для подальшого розвитку клієнтських сервісів у межах антикризової програми.

У комплексі зазначені технологічні рішення формують цілісну цифрову інфраструктуру, яка підсилює організаційну стійкість, забезпечує прозорість бізнес-процесів і сприяє стабілізації діяльності ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» в умовах кризових викликів.

Ще один важливий антикризового перегляду діяльності полягає у тому, що з урахування новітніх цифрових трендів та демографічних зрушень 2025 року ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» може сформувати комплексний набір векторів антикризової програми зміцнення своєї організаційної стійкості. Найбільш доцільні до застосування ідеї, які випливають із сучасного стану українського цифрового ринку та поведінки аудиторій можна сформулювати таким чином. По-перше, мобільний інтернет засвідчує рекордні показники швидкості (+193% за рік), що робить мобільні канали комунікації головним середовищем взаємодії з клієнтами. Таким чином ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» може оптимізувати всі консультаційні сервіси та цифрові продукти під

мобільні інтерфейси, створювати мобільні інформаційні панелі для клієнтів та перевести частину консалтингових інструментів у формат мобільних додатків/ботів (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Пропозиції щодо цифрової трансформації ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО»

№	Пропозиція	Зміст	Потенційні вигоди
1	Оптимізація цифрової взаємодії («Mobile-First Strategy»)	Повна адаптація сервісів під мобільний доступ, створення мобільних кабінетів клієнтів, оптимізація комунікаційних матеріалів	Підвищення доступності послуг, зміцнення конкурентної позиції на ринку мобільних користувачів
2	Гіперсегментована комунікація	Диференціація каналів під конкретні аудиторії: TikTok, X, Instagram, Threads, LinkedIn	Зростання ефективності маркетингових кампаній, підвищення залученості клієнтів
3	Аналітичний контроль ринку	Використання BI-панелей для моніторингу ринку, попиту та KPI	Оперативне реагування на ризики, прогнозування кризових сценаріїв
4	Запровадження агентного ШІ та автоматизації процесів	ШІ-агенти для формування звітів, обробки даних; чат-боти для клієнтів; CRM/ERP для управління ресурсами	Скорочення витрат часу, підвищення точності рішень, зниження навантаження на персонал
5	Дані-центричний консалтинг	Використання великих даних та прогнозової аналітики для створення нових консультаційних продуктів	Підвищення якості рішень та створення нових джерел доходу
6	Сервіси для мобільного та SMB-сегменту	Консалтинг з мобільної реклами, аналітика каналів, розробка digital-стратегій	Залучення малого та середнього бізнесу, масштабування клієнтської бази

Джерело: складено авторкою

Зростання аудиторій різних платформ є нерівномірним, що формує потребу у диференційованих підходах. Ідеї для компанії полягають у тому,

щоб застосовувати різні канали залежно від типу клієнта, зокрема, TikTok і X для охоплення активних користувачів та просування інноваційних продуктів; Instagram і Threads для роботи із сегментом жіночої аудиторії та малих бізнесів; Facebook для старшої та управлінської аудиторії; LinkedIn як центральний канал для B2B-партнерств, HR-послуг та ділового консалтингу. Також є сенс розробити стратегічний комунікаційний план із фокусом на поведінкові патерни платформ.

Швидка цифровізація та зміни в соціальних платформах створюють динамічний ринок, що вимагає підвищеної аналітичності. Виходячи з цих позицій, ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» може впровадити BI-панелі для моніторингу KPI клієнтів і прогнозування ризиків, використовувати алгоритми машинного навчання для прогнозування ринкових трендів, формувати регулярні галузеві аналітичні дайджести на основі інструментів ШІ. До слова, у контексті зростання ролі автономних ШІ-систем компанія може посилити операційну стійкість. Найбільш вагомими можливостями полягають у тому, щоб застосувати в роботі створення ШІ-агентів для автоматизації збору даних, попередніх висновків, підготовки звітів, використання ChatGPT-ботів для первинних консультацій, зниження навантаження на персонал, а також CRM/ERP-системи для контролю витрат, планування робочого навантаження, управління проєктами.

У підсумку зазначимо, що антикризова програма для ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» має поєднувати фінансову стабілізацію, цифровізацію, оновлення сервісної моделі та розвиток експертного потенціалу. Запровадження прогнозування грошових потоків, аутсорсу та хмарних сервісів забезпечує підвищення ліквідності та операційної стійкості підприємства. Диверсифікація продуктового портфеля та автоматизація процесів формують основу для майбутнього зростання та адаптивності компанії в умовах кризових економічних та військово-політичних викликів.

ВИСНОВКИ

Дана кваліфікаційна робота магістерського рівня охоплює виклад методологічних та теоретичних засад нового вирішення актуальної науково-практичної проблеми управління організаційним розвитком компанії, що здійснює діяльність у сфері консалтингу в сучасних умовах становлення цифрового середовища, а також у складних економічних та воєнно-політичних реаліях України. Це надало можливість сформулювати висновки теоретичного, методичного та практичного характеру. Основні результати, отримані дослідницею, полягають у наступному:

1. Дослідження теорії управління доводить, що організаційний розвиток підприємства постає як цілісний, системно впорядкований процес керування якісних змін, що забезпечують його стійкість в умовах ринкової непередбачуваності. Узагальнення підходів Іцхака Адізеса та сучасних дослідників підтверджує, що фундаментом розвитку є баланс між структурними перетвореннями, стратегічною гнучкістю та культурою взаємної довіри. Визначальна роль належить кадровій складовій, адже саме персонал формує здатність організації до адаптації, інновацій і конструктивної комунікації. В роботі підкреслено, що організаційний розвиток доцільно розглядати як безперервний процес узгодження структури, процесів і поведінкових моделей із динамікою зовнішнього середовища.

Аналіз сучасних бізнес-книг і праць, що описують управлінський інструментарій організаційного розвитку підприємств, засвідчує, що управління змінами набуває вищої пріоритетності в умовах зростаючої турбулентності ринку та прискорення технологічних циклів. Узагальнення наукових підходів демонструє виклик традиційним нормам організації роботи, що вимагає гнучких моделей, здатних враховувати унікальні потреби консалтингових фірм та їх залежність від професійної компетентності персоналу. Системні моделі К. Левіна та Дж. Коттера забезпечують стратегічну відповідність між зовнішніми вимогами та внутрішніми

трансформаціями компанії, створюючи методологічні орієнтири для побудови цілісного процесу змін. Таким чином, управління змінами виступає необхідним механізмом підтримки організаційного розвитку консалтингових компаній, забезпечуючи оновлення методик, підвищення ефективності сервісу та формування стійкої конкурентної позиції.

2. Результати оцінки багаторічної практики управління організаційним розвитком компанії сфери консалтингу ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» свідчать про те, що багатoproфільність діяльності підприємства, його інституційна сталість та здатність до успішної діяльності у складних соціально-економічних умовах формують високий рівень організаційної зрілості. Практика управління характеризується інтеграцією стратегічного менеджменту, фінансового аналізу, інжинірингу та інформаційних технологій, що забезпечує комплексність рішень і підвищує конкурентоспроможність клієнтів. Фокус на використанні менторингу як інструменту формування внутрішньої компетентності замовників дозволяє надавати оперативні консультації та стимулювати розвиток фірм і організацій - замовників послуг. У процесі реалізації консалтингових проєктів компанія орієнтується на вирішення ключових бізнес-задач, пов'язаних із оптимізацією операційної діяльності, управлінням активами та впровадженням сучасних технологічних рішень. Важливим аспектом є системне опрацювання перешкод, що виникають у процесі трансформації підприємств: від нормативно-правових обмежень до ринкових ризиків та організаційної інерції. Завдяки партнерській моделі взаємодії з клієнтами ТОВ «Експертне бюро» забезпечує супровід на всіх етапах змін, поєднуючи аналітичну експертизу з практичними рекомендаціями. Загалом, управлінська практика компанії демонструє ефективність мультидисциплінарного підходу, що ґрунтується на поєднанні консалтингу, менторингу та стратегічної підтримки, спрямованої на підвищення стійкості та інноваційного потенціалу клієнтських організацій.

Оцінка умов забезпечення організаційного розвитку ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» засвідчує, що спосіб організувати власне мислення управлінців та

ресурси для забезпечення ухвалення менеджерських рішень стають визначальними для подолання виявлених диспропорцій. Попри збереження фінансової незалежності, падіння ліквідності й рентабельності вимагає модернізації бізнес-моделі та посилення цифрових компетентностей. Розвиток командної взаємодії, оновлення лідерських практик і формування ментальної стійкості персоналу виступають ключовими чинниками підвищення ефективності. За цих умов творчість залишається у центрі управлінських трансформацій, забезпечуючи стратегічну стійкість компанії.

3. Авторкою роботи визначено, що удосконалення системи стратегічного планування організаційного розвитку ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» потребує комплексної трансформації, орієнтованої на технологічні, операційні та клієнтські зміни. Запропоновані напрями модернізації, а конкретно, розвиток інтелектуального капіталу, впровадження ШІ-рішень, оптимізація бізнес-процесів, розбудова інституцій управління знаннями та адаптація контенту до генеративних екосистем формують цілісну модель стратегічного оновлення. Вагомим є посилення аналітичних та сервісних компетенцій, що дозволяє підвищити якість консалтингових продуктів, ефективність комунікацій і здатність компанії реагувати на динаміку ринку. Системність запропонованих заходів забезпечує узгодженість стратегічних ініціатив та створює підґрунтя для зміцнення економічних позицій, зростання клієнтської бази та здатності протистояти ринковій непрогнозованості.

4. В роботі обґрунтовано, що підвищення компетентності персоналу та модернізація організаційної культури ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» потребують цілісного підходу, заснованого на поєднанні управління змінами, сучасних маркетингових інструментів і цифрових практик. Акцент на поведінковий аудит дає змогу визначити реальні прогалини у навичках консультантів, а впровадження дієвих тригерів сприяє формуванню стійкої внутрішньої мотивації до професійного зростання. Запропоноване проєктування умов розвитку ґрунтується на моделі Дж. Коттера та охоплює створення культури безперервного навчання, посилення

клієнтоорієнтованості, інтеграцію інструментів цифрової персоналізації, а також розширення автономії працівників. Це забезпечує імпульс розвитку, формує здатність колективу до інновацій, а також поглиблює розуміння реальної мети трансформації – зміцнення ринкових позицій і забезпечення стійких конкурентних вигід компанії в умовах динамічного ринку консалтингових послуг.

5. Реалізація принципів підходів антикризового менеджменту в діяльності ТОВ «ЕКСПЕРТНЕ БЮРО» дозволить використати резерви підвищення організаційної стійкості, проте за умов поєднання фінансової стабілізації, цифрової модернізації та оновлення сервісної моделі. Проведене сканування середовища та аналіз технологічних трендів доводять необхідність переходу до мобільних клієнтських платформ, впровадження агентних ШІ-рішень, автоматизації процесів та побудови інформаційно-центричної логіки прийняття рішень. У ситуації зростання напруги невизначеності саме споглядалське лідерство, тобто здатність керівництва утримувати стратегічний фокус, передбачати ризики й осмислювати зміни формує основу для системної трансформації. Запропонована антикризова програма спирається на доказову аргументацію: прогнозування грошових потоків, оцінку реальної динаміки доходів і витрат, моделювання сценаріїв цифрової оптимізації та диверсифікації сервісів. Комплексність запропонованих дій забезпечує можливість стабілізації ліквідності, зниження трансакційних витрат і створення стійкої операційної інфраструктури. Така стратегія дій підсилює здатність компанії відповідати на турбулентності ринку, відновлювати конкурентні позиції та формувати підґрунтя для сталого зростання у середньостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Адізес І. Гонитва за розквітом. Максимізуйте успіх компанії за методологією Адізеса Моноліт – Bizz. 2019. 288 с.
2. Гері Л. Нейлсон, Хайме Еступінья, Бхушан Сеті. Десять принципів організаційного дизайну. <https://www.strategy-business.com/article/00318>
3. Гірняк К.М., Тарасович Л.В. Мотивація персоналу в контексті трансформацій та змін на усіх рівнях менеджменту. Проблеми сучасних трансформацій. 2025. Вип. 17. DOI: <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2025-17-04-06>
4. Етапи розвитку компанії та співробітників: що говорить методологія Адізеса? <https://hurma.work/blog/etapi-rozvitku-kompanii-ta-spivrobitnikiv-shho-govorit-metodologiya-adizesa/>
5. Життєвий цикл корпорації Адізеса - Як компанії ростуть і вмирають. <https://activecollab.com/blog/growth/how-companies-grow-and-die-adizes-corporate-lifecycle>
6. Забродська Г.І., Забродська Л.Д. Організаційний розвиток підприємства: основи визначення дефініції. Молодий вчений. 2017. № 4. С. 55–59.
7. Клейтон М. Крістенсен. Дилема інноватора: Як нові технології знищують сильні компанії. Вид-во. Yakaboo Publishing. 2017. 276 с.
8. Коттер, Дж. П. (1996). Керівництво змінами. Бостон, Массачусетс: Видавництво Гарвардської бізнес-школи. doi.org/10.1002/cir.3880080221
9. Левін, К. (1947). Межі групової динаміки: концепція, метод та реальність у соціальних науках; соціальна рівновага та соціальні зміни. Human Relations, 1, 5-41 doi.org/10.1177/001872674700100103
10. Лінчевська В., Сторожук О. Роль цифрових технологій у забезпеченні прозорості фінансового розрахункового контролю та корупційних ризиків. Збірник тез доповідей здобувачів вищої освіти LIX

науково-технічної конференції, «Наука в ЦНТУ: основні досягнення та перспективи розвитку» за підсумками проведення «Дня науки – 2025» 24-25 квітня 2025 року. Кропивницький: ЦНТУ, 2025. – 180 с. С. 43-45
<https://kntu.kr.ua/file/content/19361/zbirnyk-tez-dopovidei-lix-naukovo-tekhnichnoi-konferentsii-zdobuvachiv-vyshchoi-osvity-24-25-kvitnia-2025-roku-nauka-vyrobnystvu-2025-.pdf>

11. Менеджмент. Маркетинг. Підприємництво : навч. посіб. / Т. Ф. Рябоволик, І. О. Андрощук, А. О. Доренська [та ін.]. – Кропивницький : ЦНТУ, 2024. - 208 с.

12. Миколайчук І.П., Кандагура К.С. Управління кадровими змінами в системі організаційного розвитку підприємства. Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія «Проблеми економіки та управління». 2019. № 4. С. 112-120.

13. Мінцберг Г. Анатомія менеджменту. Ефективний спосіб керувати компанією. /пер. з англ. Роман Корнута. К. Наш формат, 2018. 400 с.

14. Немченко Т.А., В'юник О.В., Сторожук О.В. Технології управління торгівельною діяльністю організацій в умовах ековідповідальності та сталого розвитку: стратегічний, мотиваційний та проєктноорієнтований аспекти. Ефективна економіка, 2025, № 7.

15. Новітні технології управління персоналом : навч. посіб. / І. М. Сочинська-Сибірцева, О. В. Сторожук, А. О. Доренська ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : ЦНТУ, 2023. – 278 с. <http://dspace.kntu.kr.ua/jspui/handle/123456789/13256>

16. Підприємництво і торгівля у SMART-середовищі. Ч. 1 : навч. посіб. / О. В. Щельник, Т. І. Грінка, Т. А. Немченко [та ін.]. ; М-во освіти і науки України, Центральноукраїн. нац. техн. ун-т. – Кропивницький : Ексклюзив-Систем, 2025. - 187 с.

17. Порудєєва Т. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 19. С. 568-572.

18. Рябоволик , Т. Ф., & Пітел, Н. С. (2025). Стратегічний розвиток інноваційних бізнес-моделей у цифровій торговельній екосистемі. Актуальні питання економічних наук, (12). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15784416>
19. Рябцев В.А., Козенков Д.Є., Альошина Т.В. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. Економічний вісник. 2023. № 1. С. 122-132.
20. Свінарьова Г.Б., Філіппова С.В. Розвиток підходів щодо формування організаційних структур підприємства на засадах гнучкого управління. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2021. № 2 (54). С. 87-91. <https://economics.net.ua/files/archive/2021/No2/87.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.02.2021.11. DOI: 10.5281/zenodo.5527150.
21. Сторожук О.В. Переваги використання дизайн-мислення в процесі розробки інноваційних програм мотивації персоналу у сфері торгівлі. Збірник тез доповідей викладачів, аспірантів та співробітників LVI науково-технічної конференції «Наука в ЦНТУ: основні досягнення та перспективи розвитку» за підсумками проведення «Дня науки – 2025» 24-25 квітня 2025 року. Кропивницький: ЦНТУ, 2025. – 134 с. С. 102-104. <https://kntu.kr.ua/file/content/19362/zbirnyk-tez-dopovidei-vykladachiv-aspirantiv-ta-spivrobitnykiv-lvi-naukovo-tekhnichnoi-konferentsii-nauka-vyrobnytstvu-2025-za-pidsumkamy-provedennia-dnia-nauky-2025-24-25-kvitnia-2025-roku.pdf>
22. Сторожук О.В., В'юник О.В., Немченко Т.А.. Вплив синергії управлінських технологій і нематеріальної мотивації персоналу в торговельному підприємстві на якість клієнтського досвіду. Наука і техніка сьогодні. 2025. №7 (48). С. 415-428. [https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-7\(48\)-415-428](https://doi.org/10.52058/2786-6025-2025-7(48)-415-428)
23. Сторожук О.В., Немченко Т.А., Заярнюк О.В. Ефективні бізнес-комунікації як стратегічна складова управління ризиками підприємства. Економіка та суспільство. 2023. № 58 URL: <https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/3257>. DOI:

10.32782/2524-0072/2023-58-5.

24. Сторожук, О., Мельник, В., Синюк, О., Нагірна, О., Халіна, О., & Колядко, Б. (2025). Місце фінансових інструментів у системі управління інтелектуальним капіталом підприємства. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 3(62), 120–130. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.3.62.2025.4800>

25. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. 2010. № 2 (52). С. 287–291.

26. Тейлор Ф. Принципи наукового управління. Видавництво «Дувр». 2003 р. 80 с.

27. Теорія економічного розвитку. Дослідження прибутків, капіталу, кредиту, відсотка та економічного циклу. К.: Видавництво НаУКМА, 2011. 244 с.

28. Управління організаційним розвитком підприємств : Навчальний наочний посібник для студ. Спеціальності 073 «Менеджмент» / А.Р. Дунська; КПІ ім. Ігоря Сікорського. – Електронні текстові дані (1 файл: 6,3 Мбайт). – Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2021. - 187 с.

29. Швіндіна Г.О. Управління організаційним розвитком в умовах стратегічного розриву. *Вісник Сумського державного університету. Серія «Економіка»*. 2017. № 1. С. 60–64.

30. Katz Daniel, Kahn Robert L. *The Social Psychology of Organization*. First Wiley Eastern Reprint. 1970. 498 с. <https://ia601401.us.archive.org/34/items/in.ernet.dli.2015.139013/2015.139013.The-Social-Psychology-Of-Organizations.pdf>

31. McLean, G. (2005). *Organization Development: Principles, Processes, Performance*. BerrettKoehler Publishers.