

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.

Ефективна економіка. 2024. № 11.

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.11.77>

УДК [005.7:004.9](477+430)

A. M. Gryshchuk,

к. е. н., доцент, доцент кафедри менеджменту,

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9997-9620>

I. K. Hrankina,

магістрант кафедри менеджменту,

Львівський національний університет імені Івана Франка

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0001-4364-0302>

ПІДХОДИ ДО ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН НА БАЗІ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ: ДОСВІД УКРАЇНИ ТА НІМЕЧЧИНИ

A. Hryshchuk,

PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor of the Department of

Management, Ivan Franko National University of Lviv

I. Hrankina,

Graduate student of the Department of Management,

Ivan Franko National University of Lviv

APPROACHES TO ORGANIZATIONAL CHANGES BASED ON INFORMATION TECHNOLOGIES: THE EXPERIENCE OF UKRAINE AND GERMANY

У статті досліджено поняття інформаційних технологій як рушійної сили необхідності проведення змін в організаціях. Визначено систему ІТ-менеджменту як сукупність функцій управління, спрямованих на побудову, адміністрування та моніторинг інформаційно-технологічних систем підприємства, які підтримують та забезпечують його конкурентоспроможність на високому рівні в умовах динамічних змін бізнес-середовища. Обґрунтовано використання досвіду Німеччини в організаційних змінах як однієї з провідних європейських країн, що демонструє високі стандарти організаційної трансформації завдяки ІТ. Проведено порівняльну характеристику підходів до організаційних змін в Німеччині та Україні у контексті ключових економічних, організаційних та технологічних чинників внутрішнього та зовнішнього середовища. Виявлено, що німецькі підприємства характеризуються високим рівнем структурованості, системністю та передбачуваністю в процесі управлінні змінами, тоді як українські підприємства відрізняються гнучкістю, швидкістю реакції та адаптивністю у процесах перетворень. Доведено, що обидва підходи до змін на базі ІТ мають свої переваги та недоліки: німецька модель забезпечує стабільність і зменшення ризиків, тоді як українська модель дозволяє швидко впроваджувати зміни в умовах обмежених ресурсів.

The article explores the concept of information technologies as a driving force behind the necessity for the implementation of organizational changes. The IT management system is defined as a set of management functions aimed at building, administering, and monitoring the enterprise's information technology systems, which support and maintain its competitiveness at a high level in the conditions of dynamic changes in the business environment. The use of Germany's experience in organizational changes is justified, as it is one of the leading European countries demonstrating high standards of organizational transformation through IT.

A comparative analysis of approaches to organizational changes in Germany and Ukraine was conducted in the context of key economic, organizational, and technological factors of the internal and external environments, based on the following criteria: 1. Criteria for the external environment of the organization: economic context, intensity of changes in the environment, speed and adaptability, innovation. 2. Criteria for the internal environment of the organization: organizational structure, technological infrastructure, IT investments, change management culture, change management strategy, risk management, personnel training.

It was found that German enterprises are characterized by a high level of structure, systematization and predictability in the process of change management, while Ukrainian enterprises are distinguished by flexibility, quick response, and adaptability in transformation processes. It has been proven that both IT-driven approaches to change have their advantages and disadvantages: the German model ensures stability and risk reduction, whereas the Ukrainian model allows for the rapid implementation of changes under resource-constrained conditions.

Based on the comparison of both approaches, recommendations have been formulated for adopting the following practices from Germany's experience in IT-driven change management for domestic enterprises: enhancing the state's role in implementing Industry 4.0; applying a systematic approach, detailed planning of changes, and prioritizing the quality of their outcomes; maintaining a high level of communication and personnel engagement at various stages of change implementation; developing change management strategies (with the need for review and adjustment according to environmental dynamics) within the overall business strategy of the enterprise; and establishing measures to minimize the risks of IT change projects based on the use and adherence to a series of international standards.

Ключові слова: інформаційні технології, організаційні зміни, система ІТ-менеджменту, зміни у зовнішньому середовищі, зміни у внутрішньому середовищі, адаптивність, динамічність, інноваційність, Індустрія 4.0.

Keywords: information technologies, organizational changes, IT management system, changes in the external environment, changes in the internal environment, adaptability, dynamism, innovativeness, Industry 4.0.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. За умов високої динамічності сучасного світу активний розвиток інформаційних технологій (ІТ) є не лише інструментом управління рухом даних та інформацією, але й рушійною силою необхідності проведення змін в організаціях. Це зумовлює потребу у забезпеченні безперервної спроможності сучасних підприємств ефективно адаптуватися до усіх характерних змін у мікро- та макросередовищі їхньої діяльності.

І тут важливу роль починає відігравати система ІТ-менеджменту як сукупність функцій управління, спрямованих на побудову, адміністрування та моніторинг інформаційно-технологічних систем підприємства, які підтримують та забезпечують його конкурентоспроможність на високому рівні в умовах динамічних змін бізнес-середовища.

Німеччина є однією з провідних країн, що демонструє високі стандарти організаційної трансформації завдяки ІТ. Німецькі підприємства («BMW», «Bosch», «KUKA», «Audi», «Volkswagen», «Mercedes-Benz» тощо) традиційно відомі своїм системним підходом до впровадження змін з використанням передових технологій та ефективного управління ними. Власне застосування ІТ та системи ІТ-менеджменту стало стратегічним інструментом для забезпечення організаційних змін, що дозволяє забезпечувати конкурентоспроможність їхніх підприємств на глобальних ринках в умовах сучасного динамічного

середовища. Тому досвід Німеччини в управлінні організаційними змінами на базі ІТ є цінним для дослідження та адаптації в інших європейських країнах, зокрема і в Україні.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових працях в останні роки дедалі частіше досліджуються підходи до впровадження організаційних змін на базі ІТ. Серед вітчизняних авторів варто зауважити праці Т. Халімон [1], З. Юринець та Р. Юринець [2], П. Дудкіна та З. Сірої [3], І. Колупасової [4], у яких розглядається важливість інформаційних технологій у формуванні конкурентоспроможності підприємств в умовах глобалізації та постійних змін на ринку, аналізуються аспекти інформаційних технологій як засобу оптимізації внутрішньогосподарської діяльності підприємств, описується, як цифрові інновації трансформують бізнес-моделі, підвищуючи ефективність використання ресурсів і створюючи нові можливості для розвитку підприємств.

Ці дослідження підтверджують, що впровадження ІТ є критично важливим для успішної адаптації підприємств до сучасних умов і сприяє зростанню їхньої конкурентоспроможності та удосконаленню управлінських практик.

Формулювання цілей статті (постановка завдання). Метою дослідження є визначення змісту підходів до змін з використанням ІТ на підприємствах України та Німеччини, враховуючи визначені чинники зовнішнього та внутрішнього середовища їх діяльності. На основі проведеного порівняння підходів сформулювати рекомендації вітчизняним підприємствам щодо використання ними кращих інструментів і механізмів організаційних перетворень на базі ІТ-менеджменту.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасні підприємства функціонують в умовах швидкоплинних змін, спричинених розвитком найрізноманітнішого арсеналу ІТ. Ці технології відіграють вирішальну роль у трансформації організацій, зокрема через оптимізацію бізнес-процесів,

підвищення ефективності управлінських рішень та гнучкість адаптації до ринкових умов. Впровадження інновацій на базі ІТ-менеджменту дозволяє організаціям не лише ефективно реагувати на зовнішні виклики, але й проактивно формувати стратегії їхнього розвитку.

У цьому контексті порівняння досвіду впровадження змін на базі ІТ на німецьких та українських підприємствах є важливим для розуміння підходів у різних національних, економічних середовищах з різною динамікою та особливістю змін як у внутрішньому, так і в зовнішньому середовищі.

Порівняльну характеристику, яка відображає особливості підходів до змін на базі ІТ на підприємствах Німеччини та України, аналізуючи їх у контексті ключових економічних, організаційних та технологічних чинників внутрішнього та зовнішнього середовищ (відповідно табл. 1 і табл. 2), доцільно зробити, на нашу думку, за наступними критеріями:

1. Критерії зовнішнього середовища організації: економічний контекст, інтенсивність змін у середовищі, швидкість і адаптивність, інноваційність.

2. Критерії внутрішнього середовища організації: організаційна структура, технологічна інфраструктура, інвестиції в ІТ, культура управління змінами, стратегія управління змінами, управління ризиками, підготовка персоналу.

Економічний контекст відіграє вирішальну роль у визначенні підходів до системи ІТ-менеджменту в процесі змін на підприємствах, оскільки саме економічні умови значною мірою визначають можливості для інвестування в нові технології, рівень цифровізації та стабільність управлінських процесів.

У випадку німецьких підприємств економіка характеризується високим рівнем розвитку, стабільністю та інтенсивною цифровізацією. Німеччина є одним із лідерів у впровадженні Індустрії 4.0, що включає інтеграцію новітніх технологій, таких як автоматизація виробничих процесів, Інтернет речей (ІоТ) та штучний інтелект (АІ). Крім того, стабільність економічного середовища дозволяє німецьким підприємствам здійснювати зміни поступово та з

мінімізацією ризиків, орієнтуючись на системність та контрольованість процесів [7].

Таблиця 1. Порівняльна характеристика зовнішнього середовища організаційних змін на базі ІТ на німецьких та українських підприємств

Критерій порівняння	Німецькі підприємства	Українські підприємства
Економічний контекст	Високорозвинена економіка з інтенсивною цифровізацією, домінуванням промислового сектору та впровадженням концепції Індустрія 4.0, що визначає системний підхід до управління змінами.	Економіка перехідного типу з нерівномірним рівнем цифровізації, активним розвитком ІТ-сектору та обмеженими ресурсами через військові й економічні виклики, що впливає на нестабільність управлінських процесів в тому числі і напрям управління змінами.
Інтенсивність змін в середовищі	Середовище характеризується стабільністю і поступовим, контрольованим впровадженням змін завдяки економічній і політичній стабільності, що дозволяє здійснювати ретельно сплановані інновації.	Зміни в середовищі мають високий рівень інтенсивності через політичну та економічну нестабільність, що вимагає від підприємств гнучкості та швидких реакцій на зовнішні виклики, часто без належного планування.
Швидкість і адаптивність	Впровадження змін здійснюється поступово та з урахуванням ретельного планування, що знижує ризики, але може уповільнювати темпи інновацій.	Висока швидкість адаптації до нових умов, що сприяє оперативному впровадженню змін, однак іноді на шкоду якості та передбачуваності процесів.
Інноваційність	Системний підхід до впровадження інноваційних технологій (AI, Big Data, IoT), орієнтований на стабільний розвиток та мінімізацію ризиків під час інновацій.	Висока готовність до впровадження новітніх технологій і експериментів з ними, що може супроводжуватися більшими ризиками через обмежену формалізацію процесів.

Джерело: сформовано авторами на основі [2], [5], [6], [7], [8], [9]

На відміну від цього, економічний контекст в Україні має перехідний характер, що зумовлює нерівномірний рівень цифровізації та певні обмеження в інвестиційних ресурсах. Незважаючи на стрімкий розвиток ІТ-сектору, українські підприємства часто стикаються з викликами, зумовленими нестабільною економічною та політичною ситуацією, включаючи військові дії

та економічні кризи. Це змушує компанії до необхідності швидкої адаптації до змін без можливості здійснювати їх детальне довгострокове планування. Важливо також відзначити, що хоча українські підприємства мають обмежені ресурси, вони демонструють високу гнучкість та креативність у пошуку рішень, використовуючи аутсорсинг та інші економічно ефективні моделі [10].

Таким чином, можна зробити висновок, що німецькі підприємства мають можливість впроваджувати зміни в стабільнішому та прогнозованішому економічному середовищі, що сприяє системності та структурованості процесів. Водночас українські компанії змушені працювати в умовах обмежених ресурсів і високої інтенсивності змін, що підштовхує їх до більш гнучкого та швидкого реагування на виклики.

Інтенсивність змін у зовнішньому середовищі значно впливає на підходи підприємств до управління ІТ-змінами. Німецькі та українські компанії функціонують у суттєво різних умовах, що зумовлює відмінні стратегії адаптації до змін.

Німецькі підприємства працюють у відносно стабільному економічному та політичному середовищі. Це дозволяє компаніям впроваджувати ІТ-зміни поступово, з детальним плануванням і мінімізацією ризиків. Німецькі підприємства мають змогу ретельно оцінювати вплив змін на свої операційні процеси, використовуючи формалізовані підходи до управління змінами [5].

Українські ж підприємства функціонують в умовах високої інтенсивності змін у зовнішньому середовищі, яке характеризується економічною нестабільністю, політичними викликами та війною. Це створює необхідність для компаній швидко адаптуватися до зовнішніх змін та приймати рішення в умовах невизначеності. У таких умовах гнучкість та швидкість реагування стають критично важливими для збереження конкурентоспроможності. Водночас, ця інтенсивність змін може призводити до нестабільності процесів та високих ризиків, оскільки зміни відбуваються швидко, інколи без належної підготовки та оцінки можливих негативних наслідків [9].

Отже, німецькі підприємства мають змогу керувати ІТ-змінами в умовах стабільного зовнішнього середовища, що зумовлює системність та поступовість у впровадженні нових рішень. Українські компанії, навпаки, стикаються з необхідністю швидкого реагування та адаптації до динамічного та нестабільного середовища, що вимагає високої гнучкості, але також підвищує рівень невизначеності та ризиків у процесі управління змінами.

Швидкість і адаптивність є ключовими факторами в управлінні ІТ-змінами, оскільки від них залежить здатність підприємств ефективно реагувати на технологічні виклики та можливості. У порівнянні німецьких та українських підприємств за цим критерієм спостерігаються суттєві відмінності, що відображають різні підходи до впровадження змін.

Німецькі компанії, як правило, демонструють повільнішу швидкість впровадження змін, що зумовлено акцентом на детальне планування та мінімізацію ризиків. Для німецьких підприємств пріоритетом є забезпечення якості та передбачуваності змін, тому процес адаптації часто здійснюється поступово, із залученням ресурсів на оцінку потенційних ризиків. Це дозволяє мінімізувати негативні наслідки, але водночас може призводити до втрати конкурентних переваг у швидко змінюваному технологічному середовищі.

Українські підприємства, з огляду на нестабільне економічне та політичне середовище, змушені діяти значно швидше та більш адаптивно. В умовах високої динаміки зовнішніх змін, українські компанії проявляють здатність оперативно реагувати на нові виклики і впроваджувати ІТ-зміни з мінімальними затримками. Така гнучкість є вимушеною реакцією на непередбачувані обставини та обмеженість ресурсів для тривалого планування. Хоча швидкість адаптації в Україні є високою, це може призводити до недоліків у ретельності та системності процесів, що підвищує ризики помилок та нестабільності.

Інноваційність є важливим чинником успішного впровадження ІТ-змін, оскільки вона визначає здатність підприємств до інтеграції новітніх технологій, таких як штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data) та Інтернет речей (IoT). У порівнянні між німецькими та українськими підприємствами за цим критерієм

спостерігається помітна різниця, що зумовлена як економічними, так і культурними факторами [6].

Німецькі підприємства, як правило, демонструють високий рівень інноваційності, що обумовлено стабільним економічним контекстом та систематизованим підходом до впровадження нових технологій. Німеччина є одним із лідерів у сфері індустріальних інновацій, де впровадження новітніх технологій відбувається в рамках стратегічно розроблених програм, таких як Індустрія 4.0. Підприємства мають можливість проводити детальний аналіз інноваційних рішень і мінімізувати ризики, завдяки чому нові технології інтегруються в операційні процеси поступово, але системно. Це дозволяє німецьким компаніям досягати високого рівня технологічної зрілості, зберігаючи при цьому стабільність бізнес-процесів.

Українські підприємства, хоч і працюють в умовах економічних та політичних викликів, також демонструють високий рівень інноваційності, зумовлений активним розвитком ІТ-сектору. Проте підходи до впровадження новітніх технологій в Україні є менш формалізованими і часто більш експериментальними. Через обмежені фінансові ресурси і нестабільність підприємства змушені діяти швидко, адаптуючись до нових технологій у стислі терміни та іноді без глибокого попереднього аналізу. Незважаючи на обмежені ресурси, українські підприємства активно інтегрують новітні технології, що дозволяє їм залишатися конкурентоспроможними на міжнародному ринку.

Отже, німецькі підприємства демонструють більш систематизований і контрольований підхід до впровадження інновацій, що сприяє стабільності та мінімізації ризиків. Українські підприємства, хоча й менш формалізовані у своїх процесах, виявляють високу гнучкість і готовність до експериментів, що дозволяє їм швидко інтегрувати інновації, попри обмежені ресурси та підвищені ризики.

У табл. 2 представлено порівняльну характеристику внутрішнього середовища німецьких та українських підприємств за визначеними нами раніше критеріями.

Таблиця 2. Порівняльна характеристика внутрішнього середовища організаційних змін на базі ІТ німецьких та українських підприємств

Критерій порівняння	Німецькі підприємства	Українські підприємства
Організаційна структура	Структурована та часто бюрократична організаційна модель, яка підкреслює важливість послідовності та суворого дотримання формальних процесів впровадження змін.	Гнучкіші організаційні структури, які дозволяють оперативніше адаптуватися до змін, проте з меншою увагою до формалізації процедур і контролю.
Технологічна інфраструктура	Сучасна технологічна інфраструктура з широкими можливостями для оновлення, що сприяє стабільному впровадженню новітніх ІТ-рішень.	Часто застаріла інфраструктура, але поступова її модернізація за рахунок обмежених ресурсів і прагнення впроваджувати нові технології в умовах нестабільності.
Інвестиції в ІТ	Високий рівень інвестицій у новітні технології та підтримку ІТ-інфраструктури, що забезпечує системну та поступову модернізацію технологічних процесів.	Обмежені інвестиційні ресурси, що спонукає до пошуку альтернативних рішень, таких як аутсорсинг або використання менш витратних технологій.
Культура управління змінами	Організаційна культура з акцентом на передбачуваність, мінімізацію ризиків та стабільність, що інколи уповільнює впровадження інноваційних рішень.	Культура швидкого реагування на зміни, висока гнучкість та відкритість до експериментів, але з можливими ризиками через відсутність системності у впровадженні нововведень.
Стратегія управління змінами	Високий рівень формалізації управлінських процесів, зокрема використання міжнародних стандартів (ITIL, COBIT), а також стратегічне планування змін.	Менш формалізовані та гнучкі стратегії з короткостроковим плануванням, орієнтовані на адаптацію до швидких змін та реагування на невизначеність.
Управління ризиками	Систематизований підхід до управління ризиками, що базується на детальному аналізі можливих загроз і ретельному плануванні змін для їхньої мінімізації.	Більш гнучкий підхід до управління ризиками, з акцентом на швидкість прийняття рішень, що може призводити до недостатньої оцінки потенційних загроз.
Підготовка персоналу	Високий рівень інвестицій у навчання та перепідготовку працівників, наявність системних програм підвищення кваліфікації для підтримки успішної імплементації ІТ-змін.	Обмежена кількість програм підвищення кваліфікації, що іноді компенсується високою адаптивністю працівників до нових умов та швидкою реакцією на інновації.

Джерело: сформовано авторами на основі [2], [5], [6], [7], [8], [9]

Організаційна структура. Вона є важливим елементом, який визначає здатність підприємства ефективно впроваджувати ІТ-зміни, оскільки впливає на швидкість прийняття рішень, рівень координації та гнучкість процесів. Порівняння між німецькими та українськими підприємствами за цим критерієм виявив суттєві відмінності, що зумовлені різним підходом до побудови та функціонування організаційних структур.

Німецькі підприємства характеризуються більш бюрократичними та структурованими організаційними моделями. Бюрократизація часто пов'язана з необхідністю дотримання жорстких регламентів, стандартів і процедур, що сприяє передбачуваності процесів і підвищує їхню стабільність. Це забезпечує чітке управління змінами, де кожен етап впровадження ІТ-інновацій контролюється на всіх рівнях організації. Проте, така структура, попри свої переваги щодо якості контролю та мінімізації ризиків, може сповільнювати процес прийняття рішень і знижувати здатність компаній швидко реагувати на зміни. З огляду на це, німецькі підприємства демонструють високий рівень стабільності в управлінні ІТ-змінами, але часто жертвують гнучкістю на користь формальності та послідовності.

На відміну від цього, українські підприємства мають значно гнучкіші організаційні структури, що дає їм перевагу в умовах непередбачуваних змін та відсутності надмірної бюрократизації швидше адаптуватися до нових умов та ефективніше реагувати на зовнішні виклики. Проте, така структура, хоч і сприяє швидкості впровадження змін, може страждати від недостатньої формалізації та контролю за процесами, що іноді призводить до хаотичних управлінських рішень і підвищених ризиків невдач під час реалізації ІТ-проектів.

Таким чином, німецькі підприємства з їхньою бюрократичною структурою забезпечують стабільність і контрольованість процесів, що сприяє якісному впровадженню ІТ-змін, але знижує швидкість і гнучкість реагування. Українські компанії, зі своїми менш формалізованими, гнучкими структурами,

демонструють високу швидкість адаптації та здатність до інновацій, проте це часто супроводжується вищим рівнем ризиків і меншою стабільністю процесів.

Технологічна інфраструктура є ключовим фактором, який визначає можливості підприємств щодо впровадження ІТ-змін, оскільки вона створює основу для реалізації інновацій та оптимізації бізнес-процесів. Порівняння німецьких та українських підприємств за даним критерієм, допомагає виявити значні відмінності у рівні розвитку технологічної інфраструктури, що впливає на їхні стратегії управління змінами.

Німецькі підприємства, як правило, мають розвинену, сучасну технологічну інфраструктуру, яка забезпечує високу пропускну здатність мереж, стабільну роботу серверів і наявність передового програмного забезпечення. Це результат системних інвестицій у технології, спрямованих на забезпечення високої надійності та безперервності бізнес-процесів. Така інфраструктура дозволяє німецьким компаніям впроваджувати нові ІТ-рішення з мінімальними перешкодами, швидко інтегруючи новітні технології, які передбачені ініціативою «Industry 4.0» [7].

Українські підприємства часто стикаються з проблемами в розвитку технологічної інфраструктури, що пов'язано як з обмеженими фінансовими ресурсами, так і з нестабільною економічною ситуацією. Попри швидкий розвиток ІТ-сектору в Україні, багато компаній досі використовують застарілі технологічні рішення, що знижує їхню здатність ефективно впроваджувати ІТ-інновації. Проблеми з надійністю мереж, відсутність сучасних серверних рішень та недостатній рівень автоматизації бізнес-процесів (найбільше на підприємствах державного сектору) часто стримують підприємства від впровадження більш складних технологій. Це змушує українські компанії шукати альтернативні шляхи для оновлення інфраструктури, найчастіше це є короткострокові рішення не стратегічного характеру, які спрямовані на ситуативне задоволення потреб з метою швидкого вирішення проблем. Та тут

варто відзначити проєкт «Industry 4.0 Ukraine» (створений за прикладом Німеччини), який був ініційований Українським кластерним альянсом (УКА) та реалізується Асоціацією підприємств промислової автоматизації України (АППАУ) [11]. Ця ініціатива просуває впровадження інноваційних рішень і автоматизації в українській промисловості, створюючи умови для цифрової трансформації підприємств, проте дана ініціатива перебуває на етапі запуску та ще не досягла рівня системного впровадження.

Отже, німецькі підприємства, завдяки своїй розвиненій технологічній інфраструктурі, мають значні переваги в управлінні ІТ-змiнами, що дозволяє їм впроваджувати інновації швидше та з меншою кількістю технічних перешкод. Українські підприємства, попри активні спроби модернізації, стикаються з обмеженнями, які ускладнюють впровадження нових технологій та знижують ефективність процесів управління змінami.

Інвестиції в ІТ є одним із основних чинників, що визначають можливості підприємств для впровадження технологічних змін, модернізації інфраструктури та інтеграції інноваційних рішень. Порівняння німецьких та українських підприємств за цим критерієм виявляє суттєві відмінності, які впливають на стратегії ІТ-змін у кожній країні.

Німецькі підприємства характеризуються високим рівнем інвестицій у сферу ІТ, що є результатом стабільної економічної ситуації та розвинутого ринку капіталу. Завдяки значним фінансовим ресурсам, німецькі компанії можуть регулярно оновлювати технологічну інфраструктуру, впроваджувати нові ІТ-рішення та адаптувати передові технології, такі як штучний інтелект (AI), великі дані (Big Data) та автоматизацію. Німецькі підприємства також активно інвестують у дослідження та розробки (R&D), що сприяє довгостроковому впровадженню інноваційних ІТ-ініціатив і забезпечує конкурентні переваги на міжнародних ринках. Завдяки систематичним і

стратегічним інвестиціям, компанії мають можливість здійснювати планові ІТ-зміни з мінімальними ризиками та підвищеною ефективністю [5; 6].

Українські ж підприємства стикаються з обмеженими можливостями для інвестування в ІТ-сферу через економічну нестабільність, політичні виклики та обмежений доступ до фінансових ресурсів. Хоча ІТ-сектор в Україні демонструє динамічне зростання, більшість підприємств змушені діяти в умовах обмеженого бюджету, що зменшує їхні можливості для регулярного оновлення технологій та інвестування у нові ІТ-рішення. Відсутність стабільного фінансування змушує українські компанії шукати альтернативні моделі, такі як аутсорсинг або оренда технологічних потужностей, що дозволяє скоротити витрати, але не завжди сприяє довгостроковій стабільності та конкурентоспроможності. Не зважаючи на обмежені ресурси, українські підприємства демонструють високу гнучкість і готовність до інновацій, однак їм часто доводиться балансувати між необхідністю модернізації та фінансовими обмеженнями [9].

Як підсумок, німецькі підприємства завдяки стабільним і значним інвестиціям в ІТ мають переваги у впровадженні новітніх технологій та плануванні довгострокових ІТ-змін. Українські підприємства змушені шукати більш економічно ефективні підходи до інвестування, що іноді уповільнює процес технологічної модернізації та підвищує ризики при впровадженні змін.

Культура управління змінами відіграє ключову роль у процесах впровадження ІТ-інновацій, оскільки вона формує ставлення працівників та керівництва до змін, їхню готовність до адаптації, а також впливає на успішність реалізації змінних процесів. Порівняння німецьких та українських підприємств за цим критерієм виявляє суттєві відмінності у підходах до управління змінами, що відображають особливості корпоративних культур, соціальних та економічних умов кожної країни.

Німецькі підприємства характеризуються формалізованим і систематизованим підходом до управління змінами. У німецькій корпоративній культурі прийнято дотримуватися чітких процедур і планів, що забезпечує впорядкованість та послідовність у реалізації ІТ-змін. Керівництво німецьких компаній надає велику увагу попередньому аналізу, довгостроковому плануванню та управлінню ризиками, що сприяє мінімізації невизначеності та зменшенню опору змінам серед працівників. Важливим аспектом є високий рівень комунікації та залучення персоналу на різних етапах впровадження змін, що сприяє підвищенню прозорості процесів і збільшенню підтримки змін з боку співробітників. Проте така структурованість може призводити до повільнішого реагування на зовнішні виклики, що вимагають швидких рішень та адаптації.

На відміну від німецьких підприємств, українські компанії часто демонструють більш гнучку, але менш формалізовану культуру управління змінами. В умовах економічної нестабільності та частих зовнішніх змін українські підприємства змушені впроваджувати зміни швидше та іноді без належної підготовки. Це призводить до того, що працівники та менеджери звикають до частоті адаптації, демонструючи при цьому високу готовність до змін та ризиків, які можуть їх супроводжувати. Культура українських компаній сприяє швидкій реакції на нові виклики та готовності до експериментів, але інколи це супроводжується недостатньою комунікацією, що може створити опір змінам та знижувати ефективність їхнього впровадження.

Отже, німецькі підприємства демонструють високий рівень формалізації та плановості у культурі управління змінами, що забезпечує стабільність та послідовність процесів, але знижує гнучкість. Українські підприємства, завдяки менш формалізованій культурі, є більш адаптивними та готовими до швидких змін, проте можуть стикатися з проблемами недостатньої структурованості та комунікації під час реалізації змін.

Стратегія управління змінами є одним із ключових аспектів, що визначає успішність впровадження ІТ-змін на підприємствах, оскільки вона охоплює методи планування, організації та контролю за змінами. Порівняння німецьких та українських підприємств за цим критерієм показує значні відмінності у рівні формалізації процесів, використанні методологій і наявності довгострокових планів.

Німецькі підприємства характеризуються високим рівнем формалізації та стандартизації підходів до управління змінами. Більшість компаній використовують перевірені міжнародні методології, такі як ITIL або COBIT [12], що дозволяє їм чітко структурувати процеси змін і мінімізувати можливі ризики. Німецькі компанії зазвичай розробляють довгострокові стратегії управління змінами, які інтегруються в загальну бізнес-стратегію підприємства. Такий підхід забезпечує послідовність і передбачуваність у реалізації змін, а також дозволяє підприємствам ефективно управляти ресурсами та часом. Завдяки систематичному підходу до управління змінами, німецькі підприємства досягають високого рівня контролю за процесами, що сприяє стабільності й ефективності їхнього впровадження.

Українські підприємства, на відміну від німецьких, менш схильні до використання стандартизованих методологій управління змінами. Стратегії змін в українських компаніях зазвичай менш формалізовані, що обумовлено нестабільними економічними умовами та необхідністю швидко реагувати на зовнішні виклики. Відсутність детальних довгострокових планів може призводити до того, що процеси змін стають більш реактивними, ніж проактивними, зосереджуючись на вирішенні поточних проблем замість стратегічного планування. Такий підхід забезпечує більшу гнучкість та швидкість прийняття рішень, проте супроводжується підвищеними ризиками через відсутність чітких стандартів і контролю. Українські підприємства, попри обмежені ресурси, активно впроваджують ІТ-зміни, проте їхні стратегії часто

залежать від зовнішніх факторів, що обмежує можливість довгострокового планування.

Таким чином, німецькі підприємства вирізняються систематичним і стандартизованим підходом до управління змінами, що дозволяє їм забезпечувати стабільність і передбачуваність у реалізації ІТ-змін. Вони використовують усталені методології та довгострокові плани, які інтегруються в загальну стратегію компанії. Українські підприємства демонструють більш гнучкий, але менш формалізований підхід, що дозволяє швидко реагувати на зміни, проте супроводжується ризиками, пов'язаними з відсутністю детального планування та стандартизації.

Управління ризиками є ключовим аспектом успішного впровадження ІТ-змін, оскільки дозволяє мінімізувати негативний вплив невизначеності та забезпечити стабільність процесів. Порівняння німецьких і українських підприємств за цим критерієм виявляє суттєві відмінності у підходах до ідентифікації, оцінки та управління ризиками, що відображають як особливості економічного середовища, так і культурні підходи до планування.

Німецькі підприємства демонструють високий рівень систематизації та формалізації управління ризиками, що є результатом розвиненої культури планування та суворого дотримання міжнародних стандартів. У більшості компаній впроваджені структуровані методології для аналізу та мінімізації ризиків, такі як ISO 31000:2018 [13] або спеціалізовані методи, що інтегровані в загальні процеси управління змінами, наприклад, у рамках ІТІЛ або COBIT [12].

Німецькі компанії акцентують увагу на довгостроковому прогнозуванні можливих ризиків і ретельній підготовці до можливих загроз, що дозволяє їм ефективно запобігати виникненню проблем під час впровадження ІТ-змін. Завдяки систематичному підходу, підприємства у Німеччині мінімізують вплив ризиків, підвищуючи надійність і стабільність своїх ІТ-процесів.

Українські підприємства, на відміну від німецьких, використовують менш формалізовані методи управління ризиками, що багато в чому обумовлено нестабільністю середовища. Через високий рівень невизначеності, українські компанії часто змушені діяти в умовах непередбачуваних змін, що обмежує можливості для глибокого аналізу ризиків і розробки детальних планів їх запобігання. Підприємства схильні до швидкого реагування на ризики у процесі їхнього виникнення, що забезпечує певну гнучкість і оперативність, проте супроводжується підвищеним рівнем непередбачуваності та можливими збоями у впровадженні ІТ-змін. Відсутність загальноприйнятих стандартів управління ризиками може призводити до недостатньо ефективних методів мінімізації ризиків, що збільшує ймовірність невдач у реалізації ІТ-проектів.

Як підсумок, німецькі підприємства демонструють систематизований та структурований підхід до управління ризиками, що дозволяє ефективно прогнозувати і запобігати можливим загрозам під час впровадження ІТ-змін. Вони використовують міжнародні стандарти і приділяють значну увагу довгостроковому плануванню, що знижує ймовірність негативних наслідків. Українські підприємства діють у більш реактивному режимі, що надає їм гнучкості, але водночас підвищує ризики і знижує передбачуваність процесів управління змінами.

Підготовка персоналу є важливим компонентом ефективного управління ІТ-зміними, оскільки рівень компетенцій працівників та їхня здатність адаптуватися до нових технологій прямо впливають на успішність впровадження змін. Порівняння німецьких та українських підприємств за цим критерієм демонструє суттєві відмінності в підходах до навчання, перепідготовки персоналу та організації програм підвищення кваліфікації.

Німецькі підприємства характеризуються систематизованим та інституціолізованим підходом до підготовки персоналу перед впровадженням ІТ-змін. Високий рівень професійного розвитку співробітників забезпечується

через регулярні програми навчання, що інтегровані в загальні стратегії компаній щодо управління людськими ресурсами. Багато німецьких підприємств мають спеціалізовані навчальні центри або співпрацюють з освітніми установами для проведення тренінгів та курсів підвищення кваліфікації, що забезпечує безперервний розвиток навичок працівників відповідно до новітніх технологічних вимог. Завдяки значним інвестиціям у навчання та розвиток, працівники німецьких компаній отримують актуальні знання та вміння, що дозволяє їм ефективно адаптуватися до нових IT-рішень та сприяє успішному впровадженню змін.

Українські підприємства, в свою чергу, часто стикаються з обмеженими можливостями для систематичної підготовки персоналу через економічні фактори та недостатнє фінансування. Та компанії IT-сектору, сфери продажів і послуг, фармації в Україні стараються забезпечити такий самий рівень інвестицій у навчання співробітників, як німецькі компанії, даючи своїм працівникам доступ до спеціалізованих навчальних програм і тренінгів. Та є ще багато українських компаній, особливо у периферійних регіонах, де можливості професійного розвитку персоналу менш доступні. Проте українські підприємства демонструють високу гнучкість у підходах до навчання, активно впроваджуючи внутрішні тренінги та стимулюючи самостійний розвиток працівників.

Таким чином, німецькі підприємства мають перевагу завдяки добре фінансованим програмам підготовки персоналу, що забезпечує високий рівень кваліфікації працівників і сприяє успішному впровадженню змін. Вони інвестують значні ресурси у навчання та співпрацю з освітніми установами, що дозволяє їм адаптувати персонал до нових технологічних вимог. Українські підприємства, хоча й менш систематизовані у своїх підходах до навчання, демонструють гнучкість і прагнення до адаптації, однак часто стикаються з

обмеженими ресурсами щодо навчання працівників, що може знижувати ефективність процесу підготовки до змін.

Висновки та перспективи подальших розвідок у даному напрямі. Отже, досвід німецьких та українських підприємств у сфері організаційних змін на базі ІТ демонструє суттєві відмінності, зумовлені економічним, культурним та технологічним контекстами. Німецькі підприємства характеризуються високим рівнем структурованості, системністю та передбачуваністю в процесі управлінні змінами, тоді як українські підприємства відрізняються гнучкістю, швидкістю реакції та адаптивністю. Обидва підходи мають свої переваги та недоліки: німецька модель забезпечує стабільність і зменшення ризиків, тоді як українська модель дозволяє швидко впроваджувати зміни в умовах обмежених ресурсів.

Вважаємо, що для вітчизняних підприємств у складних сучасних умовах господарювання з німецького досвіду можна запозичити наступні практики щодо управління змінами на базі ІТ:

- активізація роботи держави у впровадженні Індустрії 4.0, зокрема розвитку інфраструктури ІТ, що сприятиме компаніям впроваджувати нові ІТ-рішення з мінімальними перешкодами, активніше застосувати такі новітні технології як автоматизація виробничих процесів, Інтернет речей та штучний інтелект у своїй діяльності;

- системний підхід, детальне планування змін та пріоритет на якості їх результату, що дозволить у певній мірі уникати помилок і мінімізувати негативні наслідки перетворень;

- підтримка високого рівня комунікацій та залучення персоналу на різних етапах впровадження змін, що сприятиме підвищенню прозорості процесів і збільшенню підтримки змін з боку працівників;

- розробка стратегій управління змінами (з необхідністю перегляду і корекції відповідно до динаміки середовища) у розрізі загальної бізнес-стратегії

підприємства. Такий підхід забезпечує більшу послідовність і певну передбачуваність у реалізації змін, а також дозволяє підприємствам ефективніше управляти ресурсами та часом.

- формування заходів щодо мінімізації ризиків проєктів ІТ-змін на основі використання та дотримання серії міжнародних стандартів.

Література

1. Халімон Т. М. Інформаційні технології як платформа ефективного управління конкурентоспроможністю підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 4. С. 67-74. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/естебі_2016_4_12 (дата звернення 10.08.2024).

2. Yurynets Z., Yurynets R., Myshchyshyn I. Innovation development of an enterprise in the context of war in Ukraine. *Формування ринкової економіки в Україні*. 2024. Вип. 51. С. 33-38. URL: <http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/4435/4878> (дата звернення 01.09.2024).

3. Дудкін П., Сіра З. Роль інформаційних технологій в управлінській діяльності підприємств у сучасних умовах. Актуальні задачі сучасних технологій: Матеріали Міжнародної науково-технічної конференції молодих учених та студентів (Тернопіль, 11-12 грудня 2013 р.). С. 329-330. URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/5078/1/329-330.pdf> (дата звернення 02.09.2024).

4. Колупаєва І.В., Безсонов С.Ю. Інформаційно-інноваційні зміни організації бізнесу в умовах цифрової економіки. Сучасні стратегії економічного розвитку: наука, інновації та бізнес-освіта: Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 1 листопада 2022 р.) / За заг. ред. д.е.н., проф. Т.В. Полозової. Харків. ХНУРЕ. 2022. 172 с. С. 160-162.

URL: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/19e44f3b-dd17-408b-80ee-b439651138b7/content> (дата звернення 02.09.2024).

5. The economy in Germany. Deutschland.de. URL: <https://www.deutschland.de/en/germany-economy> (дата звернення 05.10.2024).

6. Industry 4.0 and the fourth industrial revolution explained. I-scoop.eu. URL: <https://www.i-scoop.eu/> (дата звернення 02.09.2024).

7. Was ist Industrie 4.0? Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, Bundesministerium für Bildung und Forschung. URL: <https://www.plattform-i40.de/IP/Navigation/DE/Industrie40/WasIndustrie40/was-ist-industrie-40.html> (дата звернення 05.10.2024).

8. Трекер економіки України під час війни. Центр економічної стратегії. URL: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (дата звернення 02.09.2024).

9. Український бізнес під час війни: реальна аналітика та перспективи на майбутнє у 2024 році. FinStream. URL: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytyka/> (дата звернення 15.09.2024).

10. Ingram G., Vora P. Ukraine: Digital resilience in a time of war. BROOKINGS. January 30, 2024. URL: <https://www.brookings.edu/articles/ukraine-digital-resilience-in-a-time-of-war/> (дата звернення 15.09.2024).

11. A Common Platform for a New Industry. INDUSTRY4UKRAINE. URL: <https://www.industry4ukraine.net/home/> (дата звернення 05.10.2024).

12. ITIL vs. COBIT – Vergleich der IT-Frameworks. Pureconsultant.de. URL: <https://www.pureconsultant.de/de/itil/itil-vs-cobit/> (дата звернення 05.10.2024).

13. Роголь Г. Управління ризиками відповідно до стандарту ISO 31000:2018. URL: <https://qualityexpert.com.ua/articles/657421-upravlinnya-ryzykamy-vidpovidno-do-standartu-iso-310002018> (дата звернення 05.10.2024).

References

1. Khalimon, T. M. (2016), “Information technology as a platform for effective management of competitiveness of enterprises”, *Ekonomika. Menedzhment. Biznes.* vol. 4, pp. 67-74, available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecmebi_2016_4_12 (Accessed 10 August 2024).
2. Yurynets, Z. Yurynets, R. and Myshchysyn, I. (2024), “Innovation development of an enterprise in the context of war in Ukraine”, *Formuvannia rynkovoï ekonomiky v Ukraini*, 2024. vol. 51. pp. 33-38, available at: <http://publications.lnu.edu.ua/collections/index.php/economics/article/view/4435/4878> (Accessed 01 September 2024).
3. Dudkin, P. and Sira, Z. (2013), “Role of information technology in management activities of enterprises in current conditions”, *Aktual'ni zadachi suchasnykh tekhnolohij: Materialy Mizhnarodnoi naukovo-tekhnichnoi konferentsii molodykh uchenykh ta studentiv* [Actual tasks of modern technologies: Materials of the International scientific and technical conference of young scientists and students], Ternopil', Ukraine, pp. 329-330, available at: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/123456789/5078/1/329-330.pdf> (Accessed 02 September 2024).
4. Kolupaieva, I. and Bezsonov, S. (2022), “Information-innovative changes in business organization in conditions of the digital economy”, *Suchasni stratehii ekonomichnoho rozvytku: nauka, innovatsii ta biznesosvita: Materialy III Mizhnarodnoi naukovo-praktychnoi konferentsii* [Modern strategies of economic development: science, innovation and business education: Materials of the 3rd International Scientific and Practical Conference], KhNURE, Kharkiv, Ukraine, pp. 160-162, available at: <https://openarchive.nure.ua/server/api/core/bitstreams/19e44f3b-dd17-408b-80ee-b439651138b7/content> (Accessed 02 September 2024).
5. Deutschland.de (2024), “The economy in Germany”, available at: <https://www.deutschland.de/en/germany-economy> (Accessed 05 October 2024).

6. I-scoop.eu (2024), “Industry 4.0 and the fourth industrial revolution explained”, available at: <https://www.i-scoop.eu/> (Accessed 02 September 2024).
7. Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz, Bundesministerium für Bildung und Forschung (2024), “Was ist Industrie 4.0?”, available at: <https://www.plattform-i40.de/IP/Navigation/DE/Industrie40/WasIndustrie40/was-ist-industrie-40.html> (Accessed 05 October 2024).
8. Centre for economic strategy (2024), “Tracker of the economy of Ukraine during the war”, available at: <https://ces.org.ua/tracker-economy-during-the-war/> (Accessed 02 September 2024).
9. FinStream (2024), “Ukrainian business during the war: real analytics and prospects for the future in 2024”, available at: <https://finstream.ua/ukrayinskyj-biznes-pid-chas-vijny-analytyka/> (Accessed 15 September 2024).
10. Ingram, G. and Vora, P. (2024), “Ukraine: Digital resilience in a time of war”, *Brookings*, January 30, available at: <https://www.brookings.edu/articles/ukraine-digital-resilience-in-a-time-of-war/> (Accessed 15 September 2024).
11. INDUSTRY4UKRAINE (2024), “A Common Platform for a New Industry”, available at: <https://www.industry4ukraine.net/home/> (Accessed 05 October 2024).
12. Pureconsultant.de (2024), “ITIL vs. COBIT – Comparison of IT frameworks”, available at: <https://www.pureconsultant.de/de/itil/itil-vs-cobit> (Accessed 05 October 2024).
13. Rogol, H. (2024), “Risk management in accordance with the ISO 31000:2018 standard”, available at: <https://qualityexpert.com.ua/articles/657421-upravlinnya-ryzykamy-vidpovidno-do-standartu-iso-310002018> (Accessed 05 October 2024).

Стаття надійшла до редакції 18.10.2024 р.