

Гудзь О.Є., д.е.н., професор
Берднікова Сєда-Марія, магістрантка
Державний університет телекомунікацій

МОДЕРНІЗАЦІЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО КОНТУРУ ПІДПРИЄМСТВ В НОВИХ ЕКОНОМІЧНИХ РЕАЛІЯХ

В статті уточнено особливості та обґрунтовано теоретичний базис організаційного контуру підприємств в нових економічних реаліях, здійснено діагностику організаційного контуру підприємств та означено пріоритетні напрями модернізації організаційного контуру підприємств в нових економічних реаліях, що передбачають підвищення якості управління, ліквідацію надмірної спеціалізації управлінських ланок, що зумовить адекватність реагування на виклики зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства, сприятимуть зниженню затрат на утримання апарату управління, зменшенню плінності кадрів, підвищенню ефективності управлінських рішень, примноженню конкурентних переваг, підвищенню задоволеності споживачів послуг, генеруванню додаткових ефектів у організаційній, фінансовій, управлінській, соціальній, операційній, інвестиційній площинах.

Ключові слова: організаційний контур, підприємства, організаційні структури, організаційний дизайн, модернізація, нові економічні реалії.

Постановка проблеми Нові реалії функціонування підприємств, пояснюють необхідність пошуку нових драйверів які б забезпечували їх стратегічний розвиток, сприяли нівелюванню кризових явищ та ліквідації вузьких місць у діяльності підприємства та в системі їх управління. Поглиблення глобалізаційних процесів, розширення інтеграції й повсюдне використання цифрових технологій, кризові економічні процеси, зумовлені пандемією COVID-19 та введенням в дію воєнного стану, перебудовою країни в напрямку мобілізації на воєнні рейки та пов'язані з цим інші обставини формують додаткові загрози, ризики й можливості для діяльності підприємств, зумовлюючи необхідність модернізацію організаційного контуру підприємств в нових економічних реаліях що зорієнтована на більш інтенсивне використання компетенцій підприємства та внутрішнього потенціалу усіх його складових. Важливість модернізації організаційного контуру підприємств в нових економічних реаліях за оптимальним складом й функціональною спрямованістю підтверджують актуальність відповідних наукових досліджень.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Проблеми, пов'язані з дослідженням теоретичного базису та прикладних аспектів модернізації організаційного контуру підприємств в нових економічних реаліях розглядалися багатьма дослідниками, з проміж них варто згадати здобутки, таких учених, як: Амоша О., Виноградова О., Гусєва О., Євтушенко Н., Лазоренко Л., Карпенко О., Князева О., Попович А., Сазонова С., Орлов В., Червинська Т., Старинець О. та інших. Проте, окремі проблеми, що стосуються модернізації організаційного контуру підприємств в нових економічних реаліях потребують подальших розробок та наукових розвідок.

Метою статті є уточнення **особливостей** та обґрунтування теоретичного базису організаційного контуру підприємств в нових економічних реаліях, здійснення діагностики організаційного контуру підприємств та означення пріоритетних напрямів модернізації організаційного контуру підприємств в нових економічних реаліях.

Виклад основного матеріалу. Організаційний контур підприємств в нових економічних реаліях слід розглядати в якості важливого елементу системи управління, який синтезує суб'єкти та об'єкти системи управління для досягнення визначеної мети діяльності підприємства. Саме синтез цих двох складових пояснює доцільність побудови розгалужених комунікаційних ланцюгів, визначення функцій управлінських ланок, встановлення процедур і правил управлінських процесів.

Аналіз наявних наукових публікацій, підтверджує, що дослідники не мають єдиного погодженого підходу до визначення поняття «організаційний контур», хоча це не завадило їм окреслити його характерні ознаки:

організаційний контур фіксує певну форму організаційної композиції підприємства [11];

організаційний контур можна вважати конструкцією структури підприємства з формальними та неформальними комунікаціями й зв'язками [12];

організаційний контур ілюструє взаємозв'язки, взаємовідносини, взаємозалежність рівнів та ланок системи управління підприємством [7];

організаційний контур характеризує впорядкованість елементів управлінської системи підприємства [9].

Різноманітності сценаріїв поєднання складових елементів організаційного контуру підприємств, як і варіацій їх кількості та змістового й функціонального наповнення безліч, оскільки підприємства унікальні за своїми компетенціями та управлінською композицією, хоча усі вони мають й певні спільні риси, що дає змогу відпрацювати загальні рекомендації до модернізації їх організаційного контуру в нових економічних реаліях.

Погоджуючись з науковими підходами дослідників, що стверджують, що композиція організаційного контуру підприємств представляє собою стабільну основу організації управлінської діяльності, проте акцентуємо, що сама композиція організаційного контуру підприємств не є фіксованою, і з плином часу, під дією різних чинників вона змінюється. Виокремимо ознаки які зумовлюють необхідність модернізації організаційного контуру підприємств: зміна чи розширення діяльності; динамізм бізнес-процесів; складність (багатоелементність); необхідність адаптуватися до змін зовнішнього середовища; загострення конкурентної боротьби; ієрархічність; інтеграційні процеси; трансформація компетенцій; поліструктурність; примноження чи звуження спектру конкурентних переваг; розбалансованість матеріальних та фінансових потоків; диджиталізація бізнес-процесів тощо.

Цікаво, що протягом часу, усі композиції організаційного контуру підприємств вимагають здійснення певних організаційних змін, що пояснюється деформаціями в оточенні підприємства, коливаннями мікро- та макроекономічних трендів. Доведено, що „оточення підприємств окреслюється помітною мінливістю” [5], що зумовлює доцільність формування принципово нових композицій організаційного контуру, що більш гнучко адаптовані до сучасних економічних викликів та реалій.

Підтримуємо переконання П. Друкера [8, с. 230] щодо „необхідності забезпечення ефективного функціонування підприємства в цілому через своєчасне удосконалення, перетворення структури управління, в тому числі й шляхом врахування максимально можливої кількості чинників” [8, с. 230].

У наукових публікаціях для окреслення процесу перетворення організаційного контуру, зустрічаємо використання різних дефініцій: трансформація, удосконалення, модернізація, реструктуризація, реорганізація, організаційні зміни. Водночас, зауважимо, що кожна з цих дефініцій окреслюється своєю специфікою та характеризується різними управлінськими заходами впливу на перетворення організаційного дизайну. Головне, що об'єднуючим усі означені дефініції є сам процес перетворень і здійснення організаційних змін.

«Трансформація, обґрунтовується дослідниками, як процес перетворення однієї системи на іншу, який супроводжується відмиранням певних елементів, рис, властивостей і появою інших, та послабленням одних типів, форм, структур і посиленням інших» [4, с. 41].

„Удосконалення це тривкий, повторюваний (за деяких умов, навіть постійний) вплив, перетворення певних елементів вихідного об'єкта, з метою їх покращення, усунення виявлених протиріч, однак не порушуючи його (управління) основи, трансформація ж носить концептуальний характер передбачаючи як кількісне так і якісне переформатування об'єкта на нових засадах, зміну логіки його побудови, організації та механізму [14].

Дефініція „модернізація у перекладі з англійської означає осучаснення та передбачає впровадження у систему ознак сучасності.

Проте, в наукових екскурсах знаходимо різні тлумачення модернізації. Так, окремі науковці обґрунтовують модернізацію „як перехід від традиційного суспільства до сучасного; інші вважають модернізацією будь-яке динамічне, свідомо регульоване і якісне покращання в економічній та політичній сферах; інші – розрізняють два модернізаційні переходи: від аграрного до індустріального суспільства і від традиційного до сучасного; ще інші – вважають модернізацію єдиним процесом, який, досі ще не завершився [10]. Цікаво, що інколи, в тому числі С. Н. Гавров, розглядають „цивілізацію модерну” [13].

П. Штомпка виокремлює три значення модернізації:

„синонім усіх прогресивних змін, коли система рухається уперед згідно з прийнятою шкалою змін.

синонім сучасності, коли йдеться про комплекс соціальних, політичних, економічних, культурних й інтелектуальних трансформацій, котрі мали місце на Заході з XVI ст. і досягнули свого апогею у XIX—XX ст.

зусилля слаборозвинених або відсталих систем, спрямовані на те, щоб наздогнати провідні, найрозвиненіші системи” [3, 6].

Тобто, модернізація окреслює здійснення великої кількості одночасних різноманітних змін у системі.

„Економічна модернізація передбачає інтенсифікацію процесу економічного відтворення, котра досягається завдяки зростанню спеціалізації та диференціації праці, енергетичного устаткування виробництва, перетворення науки на виробничу (економічну) силу та здійсненню раціонального управління інноваційним розвитком виробництва” [6].

Тобто, „модернізація це процес переходу до нових технологій, оновлення машин, обладнання, устаткування, пов'язаний з впровадженням у виробництво науково-технічних досягнень, з метою оптимізації процесів виробництва на підприємстві та випуску продукції з інноваційною складовою, що дає змогу успішно протистояти конкурентам на внутрішньому та захоплювати зовнішні ринки” [2].

Виступаючи складовими процесу перетворень підприємств, трансформації, удосконалення та модернізація взаємодоповнюють один одного: вони зорієнтовані на різні аспекти процесу організаційних змін – неможливо вирішувати виявлені протиріччя організаційного контуру за допомогою перебудови його базису, оскільки глибинні перетворення можуть порушити функціонування підприємства, водночас задані модернізацією орієнтири організаційних змін отримують підтримку і розвиток у здійснюваних трансформаціях та удосконаленнях. Отже, принципова відмінність процесів трансформації, удосконалення та модернізації зосереджена у масштабі організаційних перетворень, їх меті та завданнях.

Проаналізуємо існуючу практику модернізації організаційного контуру в нових економічних реаліях на прикладі вітчизняних підприємств зв'язку.

Підприємства зв'язку відносяться до сфери економічної діяльності: зв'язку та інформатизації. В процесі діагностики наявних тенденцій розвитку підприємств зв'язку доцільно розглянути загальний їх стан та організаційні взаємозалежності сфери зв'язку загалом.

„Сфера зв'язку та інформатизації на сучасному етапі розвитку України є невід'ємною складовою економіки. Завдяки ній встановлюються та розвиваються комунікації як між підприємствами, споживачами, органами державної влади та іншими суб'єктами економічної діяльності, так і налагоджуються і забезпечуються зв'язки всередині окреслених груп. Активний розвиток секторів інформаційно-комунікаційних послуг є одним із основних пріоритетних напрямів структурних трансформацій економіки країни в цілому” [1, с. 11]. Водночас, сфера зв'язку та інформатизації вважається неоднорідною, оскільки до неї відносять різноманітні підприємства, що надають телекомунікаційні послуги – послуги мобільного та фіксованого зв'язку, поштової та кур'єрської діяльності, інтернет-послуги, послуги провайдерів тощо.

Коливання економічного простору в сучасних реаліях, пояснює доцільність здійснення на підприємствах зв'язку різних організаційних перетворень. Цікаво, що АТ „Укрпошта”, досі використовує лінійно-функціональну організаційну структуру, хоча за родом її діяльності, вже давно слід перейти на дивізіональну, матричну чи проектну, що обґрунтовується наступними умовами:

доцільність забезпечення примноження додаткових компетентностей керівникам і спеціалістам за усіма напрямками бізнес діяльності підприємства;

доцільність зосередження уваги вищого керівництва на прийнятті стратегічно важливих управлінських рішень;

доцільність делегування ухвалення оперативних заходів керівникам та спеціалістам відповідних структурних підрозділів;

доцільність гармонізації комунікаційних ланцюгів та інформаційних потоків за усіма ієрархічними рівнями управління;

доцільність оптимізації централізації та децентралізації управління задля зниження управлінських видатків та одночасного зростання доходів підприємства.

Виявлення доцільності модернізації організаційного контуру підприємств в нових економічних реаліях передбачає здійснення діагностики організаційного контуру за допомогою кількісно-якісного підходу, що включає розгляд кількісних показників та якісних характеристик.

На підґрунті такої діагностики організаційного контуру визначають:

стан, тенденції розвитку підприємства й вузькі місця існуючого організаційного контуру та системи управління;

ефективність та керованість бізнес-процесів підприємства при збереженні існуючого організаційного контуру на ньому.

Таким чином, розгляд стану та організаційного контуру АТ „Укрпошта” дає змогу дійти наступних висновків:

в процесі функціонування АТ „Укрпошта” демонструє нестабільність діяльності – періоди збитковості переважають над прибутковістю функціонування;

не зважаючи на висхідні тренди усієї галузі поштового зв'язку ринковий сегмент АТ „Укрпошта” стрімко зменшується, особливо це помітно у сегменті посилок;

деякі висхідні тренди за доходами (послуги письмової кореспонденції, виплати пенсії тощо) демонструють нестабільність;

композиція організаційного контуру за проблемними поштовими послугами, фактично не трансформується протягом тривалого часового періоду;

впровадження більш прогресивних організаційних структур (дивізійної, матричної чи проектної) спостерігається лише за окремими поштовими послугами та в деяких структурних підрозділах АТ „Укрпошта”;

анкетне опитування персоналу різних ієрархічних рівнів управління переконує щодо наявності вузьких місць існуючого організаційного контуру, з проміж яких виокремимо такі:

неадекватне уявлення персоналу середнього та нижчого ієрархічних рівнів управління щодо загального організаційного контуру АТ „Укрпошта”;

отримання лише усної неповної інформації від керівництва та колег щодо трансформацій, удосконалення та модернізації організаційного контуру, без пояснень мети та завдань;

не залученість усього персоналу до процедур організаційних перетворень;

організаційні структури управління;

наявність неформальних комунікацій, які вагомо впливають на процеси управління та відсутність моніторингу їх розвитком.

Розглянуті особливості існуючого організаційного контуру АТ „Укрпошта” генерують перешкоди щодо бажаного стратегічного розвитку підприємства. Причому, керівники та спеціалісти різних ієрархічних рівнів управління АТ „Укрпошта”, підтверджують наявність існуючих протиріч та вагомий вплив неформальних зв'язків на процеси і процедури управління.

Водночас, розв'язання означених проблем за допомогою здійснення модернізації організаційного контуру підприємства в нових економічних реаліях підтримують 73% керівників і спеціалістів середнього та нижчого ієрархічних рівнів управління та лише 18% – керівників і спеціалістів вищого ієрархічного рівня управління.

Таким чином, опираючись на проведені дослідження, можна визначити передумови для майбутніх організаційних змін та оптимальний часовий період, коли саме, як, за орієнтирів та яких умов варто розпочинати здійснювати модернізацію організаційного контуру підприємства. І навіть при визначенні усіх передумов, проведення модернізації організаційного контуру підприємства пов'язане з деякими ризиками й загрозами, які потрібно зважати:

місія, мета, набір стратегічного портфеля, специфіка бізнес-комбінацій визначають характер діяльності підприємства зумовлюючи яким буде його організаційний контур, однак у майбутньому сам організаційний контур вагомо впливатиме на усі управлінські моделі, процеси, технології і процедури;

регламентація функцій, повноважень, прав, обов'язків та відповідальності статично характеризує місце та роль кожного структурного підрозділу та його працівників, проте повністю ігнорує динаміку управлінських процесів на підприємстві;

параметри і композиція організаційного контуру більшою мірою визначають модель управління та комунікаційні ланцюги, ніж на якісні характеристики, що проявляються в процесі функціонування підприємства;

іноді ігнорується, що організаційний контур підприємства має сприяти, стабілізувати і надійно підтримувати систему управління, що помітно впливає на його якісні характеристики.

До особливостей та вимог, що висуваються до модернізації організаційного контуру підприємств в нових економічних реаліях та вважаються наслідками процесів пандемії COVID-19, введенням в дію воєнного стану, перебудовою країни в напрямку мобілізації на воєнні рейки, цифровізацією економіки та глобалізаційними суспільними процесами, геополітичними трансформаціями та іншими чинниками, доцільно віднести:

здатність швидкої адаптації до трансформацій внутрішнього та глибинних деформацій зовнішнього середовища;

стимулювання працівників підприємства до креативного розвитку, підвищення ініціативності й творчого потенціалу;

заохочення до встановлення гнучких неформальних комунікаційних ланцюгів між працівниками й спеціалістами, що позитивно впливають на результативність та ефективність підприємства;

збереження ключових атрибутів організаційного контуру підприємств при дистанційній (віддаленій територіально) роботі керівників і спеціалістів;

забезпечення мобільності персоналу через необхідність активізації процесів управління;

сприяння впровадженню управлінських новацій;

підвищення креативності управлінської праці тощо.

Зважаючи на зазначене при здійсненні модернізації організаційного контуру підприємства в сучасних економічних реаліях необхідно враховувати наступні чинники:

ланки, комунікаційні ланцюги, інформаційні потоки та ієрархічні рівні управління;
організаційні структури;
оптимальне поєднання і гармонізація елементів організаційного контуру;
організаційна поведінка;
управлінські рішення;
організаційна культура.

Запропоновані методичні підходи до здійснення модернізації організаційного контуру підприємств в нових економічних реаліях, що враховують сучасні виклики, тренди й маркери розвитку зовнішнього та внутрішнього середовища, дають змогу сформулювати найбільш адекватні для стратегічного якісного розвитку підприємства організаційні засади, що сприяють, стабілізують і надійно підтримують систему управління.

Висновки. В статті уточнено особливості та обґрунтовано теоретичний базис організаційного контуру підприємств в нових економічних реаліях, здійснено діагностику організаційного контуру підприємств та означено пріоритетні напрями модернізації організаційного контуру підприємств в нових економічних реаліях, що передбачають підвищення якості управління, ліквідацію надмірної спеціалізації управлінських ланок, що зумовить адекватність реагування на виклики зовнішнього й внутрішнього середовища підприємства, сприятимуть зниженню затрат на утримання апарату управління, зменшенню плинності кадрів, підвищенню ефективності управлінських рішень, примноженню конкурентних переваг, підвищенню задоволеності споживачів послуг, генеруванню додаткових ефектів у організаційній, фінансовій, управлінській, соціальній, операційній, інвестиційній площинах.

Список використаних джерел

1. Антонюк В. П. Структурні зрушення в національній економіці як загроза для сталого розвитку України. *Вісник економічної науки України*. 2017. №2, С. 7-12.
2. Валінкевич Н.В. Управління потенціалом та розвитком підприємств на основі модернізації. *Глобальні та національні проблеми економіки Вісник Чернівецького торговельно-економічного інституту*. 2012. № 1 (45). С. 128–134.
3. Головка В.В. Модернізації теорії. *Енциклопедія історії України: у 10 т. редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін.; Інститут історії України НАН України. Київ. Наукова думка. 2010. Т. 7.С.18. 728с.*
4. Гордієнко, Л. Ю. Місце трансформаційного менеджменту в системі наук про менеджмент. *Сучасні проблеми управління підприємствами: теорія та практика: матеріали міжнар. наук.-практ. конф.* Харків: Вид-во «НТМТ» 2016. С. 41-44.
5. Гринь Є. Л. Феномен змін у діяльності підприємства. *Вісник Східноукраїнського національного університету ім. В. Даля*. 2018 № 4 (245), С. 123-127.
6. Гринько С.В. Модернізації теорія. *Українська дипломатична енциклопедія: У 2-х т. Редкол.: Л. В. Губерський (голова) та ін. Київ. Знання України. 2004. Т. 2. 812 с.*
7. Гусева О. Ю., Прудникова І. М. Методичні основи самодіагностики організаційної структури управління підприємствами. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. № 8, С. 370-373.
8. Друкер П. *Практика менеджмента*. Київ. Знання. 2000. 370 с.
9. Козел В. Н., Соколов А. Е. (2016). Влияние организационной структуры ВУЗа на достижения целевой функции управления учебным заведением. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2016. № 4. С. 155-161.
10. Михальченко М. І., Горелов М. Є., Дергачов О. П. та ін. Політичні зміни в Україні в контексті трансформаційної і модернізаційної парадигм: порівняльний аналіз. *Сучасна*

українська політика: Аналітичні доповіді Ін-ту політич. і етнонац. дослід. ім. І. Ф. Кураса НАН України. Київ. 2008. С. 7-88.

11. Млодецький В. Р. Аналіз складних організаційних структур управління. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. 2013. № 4, С. 60-66.
12. Петькун С. М. Комунікація у процесі управління підприємством. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2016. № 3. С. 24-31.
13. Eisenstadt S. N. Modernization: Protest and Change. *Englewood Cliffs*, 1966. P. 1-5.
14. Kniazieva O., Obodovskyi Y. The influence of the informal component on the transformation processes of the enterprise management structures. *Three Seas Economic Journal*. 2020. № 1(1), С. 1-6.

REFERENCES

1. Antoniuk, V. P. (2017). Strukturni zrushennia v natsionalnii ekonomitsi yak zahroza dlia staloho rozvytku Ukrainy [Structural shifts in the national economy as a threat to the sustainable development of Ukraine]. *Visnyk ekonomichnoi nauky Ukrainy*. № 2. pp. 7-12. (in Ukrainian)
2. Valinkevych N.V. (2012) Upravlinnia potentsialom ta rozvytkom pidpriemstv na osnovi modernizatsii [Management of the potential and development of enterprises based on modernization]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky Visnyk Chernivetskoho torhovelno-ekonomichnogo instytutu*. № 1 (45). pp. 128–134. (in Ukrainian)
3. Holovko V.V. (2010) Modernizatsii teorii [Modernization of the theory]. *Entsyklopediia istorii Ukrainy: u 10 t. redkol.: V. A. Smolii (holova) ta in.; Instytut istorii Ukrainy NAN Ukrainy*. Kyiv. Naukova dumka. T. 7. pp.18. 728 p. (in Ukrainian)
4. Hordiienko, L. Yu. (2016). Mistse transformatsiinoho menedzhmentu v systemi nauk pro menedzhment [The place of transformational management in the system of management sciences]. *Suchasni problemy upravlinnia pidpriemstvamy: teoriia ta praktyka: materialy mizhnar. nauk.-prakt. konf.* Kharkiv: Vyd-vo «NTMT». pp. 41–44. (in Ukrainian)
5. Hryn Ye. L. (2018). Fenomen zmin u diialnosti pidpriemstva [The phenomenon of changes in the activity of the enterprise]. *Visnyk Skhidnoukrainskoho natsionalnogo universytetu im. V. Dalia*, № 4 (245), pp. 123-127. (in Ukrainian)
6. Hrynko S.V. (2004). Modernizatsii teoriia [Modernization theory]. *Ukrainska dyplomatychna entsyklopediia: U 2-kh t. Redkol.: L. V. Huberskyi (holova) ta in.* Kyiv. Znannia Ukrainy. T. 2. 812 p. (in Ukrainian)
7. Husieva O. Yu., Prudnykova I. M. (2015). Metodychni osnovy samodiahnostyky orhanizatsiinoi struktury upravlinnia pidpriemstvamy [Methodological foundations of self-diagnosis of the organizational structure of enterprise management]. *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, № 8. pp. 370-373. (in Ukrainian)
8. Druker P. (2000). Praktyka menedzhmenta [Management practice]. Kyiv. Naukova dumka, 370 p. (in Ukrainian)
9. Kozel V. N., Sokolov A. E. (2016). Vlyianye orhanyzatsyonnoi struktury VUZa na dostyzhennia tselevoi funktsyy upravleniia uchebnym zavedenyem [Influence of the organizational structure of the university on the achievement of the target function of the management of the educational institution]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnogo tekhnichnogo universytetu*, № 4, pp. 155-161. (in Ukrainian)
10. Mykhalchenko M. I., Horielov M. Ye., Derhachov O. P. ta in. (2008). Politychni zminy v Ukraini v konteksti transformatsiinoi i modernizatsiinoi paradyhm: porivnialnyi analiz [Political changes in Ukraine in the context of transformational and modernization paradigms: a comparative analysis]. *Suchasna ukrainska polityka: Analitychni dopovidi In-tu politych. i etnonats. doslid. im. I. F. Kurasa NAN Ukrainy*. Kyiv. pp. 7-88. (in Ukrainian)
11. Mlodetskyi V. R. (2013). Analiz slozhnykh orhanyzatsyonnykh struktur upravleniia [Analysis of complex organizational management structures]. *Visnyk Prydniprovskoi derzhavnoi akademii budivnytstva ta arkhitektury*. № 4, pp. 60-66. (in Ukrainian)

12. Petkun S. M. (2016). *Komunikatsiia u protsesi upravlinnia pidpriemstvom* [Communication in the process of enterprise management]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*. № 3, pp. 24-31. (in Ukrainian)
13. Eisenstadt S. N. (1966). *Modernization: Protest and Change*. Englewood Cliffs. pp. 1-5.
14. Kniazieva O., Obodovskyi Y. (2020). The influence of the informal component on the transformation processes of the enterprise management structures. *Three Seas Economic Journal* № 1(1). pp. 1-6.

GUDZ OLENA, BERDNIKOVA SEDA-MARIA. MODERNIZATION OF THE ORGANIZATIONAL OUTLINE OF ENTERPRISES IN NEW ECONOMIC REALITIES. *The article clarifies the peculiarities and substantiates the theoretical basis of the organizational contour of enterprises in the new economic realities, diagnoses the organizational contour of enterprises and identifies the priority directions of modernization of the organizational contour of enterprises in the new economic realities, which provide for the improvement of the quality of management, the elimination of excessive specialization of management links, which will determine the adequacy of the response to the challenges of the external and internal environment of the enterprise, will contribute to reducing the costs of maintaining the management apparatus, reducing personnel turnover, increasing the effectiveness of management decisions, increasing competitive advantages, increasing the satisfaction of service users, generating additional effects in the organizational, financial, managerial, social, operational, and investment areas .*

Keywords: *organizational outline, enterprises, organizational structures, organizational design, modernization, new economic realities.*