

**Чернівецький торговельно-економічний інститут
Державного торговельно-економічного університету**

Кафедра менеджменту, маркетингу і міжнародної логістики

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

(за матеріалами ПрАТ «Укренерго», м.Київ)

Ступінь вищої освіти бакалавр

Студентки 2 курсу,
215 групи, денної форми навчання
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми «Управління
бізнесом»

підпис

Петльованої
Ірини Ігорівни

Науковий керівник
к.е.н., доцент

підпис

Усакій
Юлія Анатоліївна

Завідувача кафедри,
менеджменту, маркетингу
і міжнародної логістики
к.е.н., доцент

підпис

Чичун
Валентина Андріївна

Чернівці 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА	5
1.1. Управління змінами підприємства: значення та особливості.....	5
1.2. Сутність та характеристика стратегічних змін на підприємстві.....	12
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПрАТ «УКРЕНЕРГО» В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН.....	18
2.1. Методичні засади з оцінювання системи стратегічних змін.....	18
2.2. Аналіз економічної діяльності ПрАТ «Укренерго».....	24
2.3. Оцінка управління змінами та ефективністю підприємства.....	28
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	34
3.1. Формування системи забезпечення управління стратегічним змінами на підприємстві.....	37
3.2. Шляхи реалізації стратегічних змін на підприємстві	43
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	51

ВСТУП

Актуальність теми. Процес управління є досить складним видом діяльності, оскільки на нього впливає велика кількість факторів, що визначають умови функціонування організації. Його складність полягає у необхідності обирати оптимальні рішення з множини можливих варіантів, при цьому ключову роль відіграють зовнішні фактори. Будь-яка організація залежить від ресурсів зовнішнього середовища для підтримки своєї діяльності, тому її здатність адаптуватися до вимог стейкхолдерів стає критично важливою для досягнення стратегічних цілей. Управління змінами набуває особливого значення для вітчизняних компаній, які в умовах постійної нестабільності змушені шукати найефективніші шляхи забезпечення стійкості та розвитку.

На практиці більшість підприємств впроваджують необхідні зміни несистемно, без урахування взаємозв'язку екологічних, соціальних, інтелектуальних та економічних аспектів. Зміни зазвичай носять вибірковий характер і спрямовані лише на часткове покращення. Вирішити цю проблему можна шляхом впровадження нового підходу до формування системи стратегічного розвитку аграрних підприємств, заснованого на управлінні змінами як єдиним, цілісним процесом.

Теоретичні, практичні та методичні сторони розвитку та керування змінами на підприємстві були розглянуті в наукових працях закордонних науковців: І. Адізеса, М. Альберта, І. Ансоффа, А. Артура, П. Друкера, М. Мескона, Й. А. Шумпетера та інших, а також вітчизняних науковців: О. Д. Гудзинського, С. М. Судомир, О. В. Раєвнєвої, О. М. Тридіда, С. А. Нестеренка, М. С. Пономарьової, О. І. Черняка, П. В. Захарченка, Т. С. Клебанової, Д та інших дослідників-економістів.

Метою кваліфікаційної роботи є розроблення теоретичних і практичних основ щодо формування системи управління змінами на підприємстві. Для досягнення зазначеної мети у роботі встановлено і розв'язано такі завдання:

- дати визначення та виокремити особливості управління змінами підприємства;
- дослідити сутність та характеристику стратегічних змін на підприємстві;
- удосконалити методичні засади з оцінювання системи стратегічних змін;
- проаналізувати економічну діяльність ПрАТ «Укренерго»;
- дати оцінку управління змінами та ефективністю підприємства;
- виокремити систему забезпечення управління стратегічним змінами на підприємстві;
- запропонувати шляхи реалізації стратегічних змін на підприємстві.

Об'єктом дослідження є процеси управління змінами стратегічного розвитку вітчизняних підприємств.

Предметом дослідження є теоретичні та методичні аспекти управління змінами на підприємстві.

Базою дослідження було обрано Приватне акціонерне товариство «Укренерго».

Методи дослідження: абстрактно-логічний; теоретичного узагальнення; спостереження; порівняльних переваг; економічного аналізу; економіко-статистичний; графічний.

Теоретичною інформаційною базою кваліфікаційної роботи проаналізовані наукові праці відомих українських та зарубіжних дослідників, присвячені питанням ефективного управління персоналом. Також використані актуальні законодавчі акти, постанови Верховної Ради та Уряду України, офіційні дані Державної служби статистики України та регіональних статистичних підрозділів. Додатково враховано інформаційно-аналітичні огляди, а також статистичні та фінансові звіти підприємства.

РОЗДІЛ 1. РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Управління змінами підприємства: значення та особливості

В сучасних умовах господарювання, що відрізняються високою мінливістю зовнішнього та внутрішнього середовища підприємств, проблема керування змінами набула особливої ваги. Зміни стали невід'ємною складовою сучасного буття будь-якого підприємства. Вони потрібні для гарантування конкурентоспроможності як самої діяльності, так і виробленої продукції підприємств.

Керування змінами дає можливість втілити та впровадити комплексне керування якістю діяльності, передбачає інструменти контролю та управлінські прийоми, котрі формують організаційну культуру. Підприємство майбутнього має формуватися так, аби воно постійно та швидко пристосовувалося до мінливого зовнішнього середовища. Завдання управління підприємницькою діяльністю полягає у створенні імпульсу до сталого розвитку, що визначає реальність та ефективність змін в організації під час формування культури управління та мотиваційних механізмів активізації роботи, що є важливим фактором виживання та успіху підприємства [3, с.239].

Управління змінами - це процес планування, реалізації та контролю змін у організації, проєкті або системі з метою мінімізації ризиків і забезпечення ефективності. Це важливий аспект управління, що дозволяє компаніям адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх змін, покращувати процеси, підвищувати продуктивність і досягати стратегічних цілей.

Основні етапи управління змінами [1]:

1. Ініціація змін – визначення необхідності змін та їхніх цілей.
2. Аналіз та планування – оцінка ризиків, визначення ресурсів і стратегій впровадження.
3. Реалізація – впровадження змін у процеси або структури.

4. Комунікація – інформування та залучення персоналу до процесу змін.
5. Оцінка та коригування – моніторинг результатів і внесення необхідних коригувань.

Система управління змінами на підприємстві складається з кількох ключових структурних елементів, які забезпечують ефективне планування, реалізацію та контроль змін. Основні з них [11, с.16]:

1. Стратегія управління змінами – загальна концепція змін, яка включає цілі, підходи та методи їх впровадження.
2. Організаційна структура – визначення відповідальних осіб і команд, які керують змінами (наприклад, відділ змін, комітет змін, керівники проєктів).
3. Процеси управління змінами – формалізовані етапи змін, що включають планування, аналіз, впровадження, контроль і оцінку ефективності.
4. Комунікаційна система – механізми інформування та взаємодії між учасниками змін (внутрішні комунікації, зворотний зв'язок, навчання персоналу).
5. Система управління ризиками – інструменти для аналізу можливих загроз, їхнього попередження та мінімізації негативних наслідків.
6. Культура змін – загальний рівень готовності персоналу до змін, мотивація, підтримка інноваційного мислення.
7. Інформаційна підтримка – використання цифрових технологій, баз даних, програмного забезпечення для аналізу й відстеження змін.
8. Оцінка ефективності змін – система моніторингу, аналізу результатів та коригування стратегій управління змінами.

Ефективне впровадження цих елементів допомагає підприємствам адаптуватися до ринкових умов, підвищувати конкурентоспроможність і покращувати продуктивність.

Важливу роль у здійсненні системних змін відіграють колектив та управлінська команда, оскільки результат процесу залежить від їхнього

розуміння та мотивації. З огляду на це, до ключових складових системи управління змінами слід віднести ціннісні орієнтації персоналу та його інтелектуально-компетенційний потенціал. Це дає змогу врахувати можливий опір нововведенням і сприяти формуванню сприятливої атмосфери для прийняття змін (рис. 1.1) [28, с. 217].

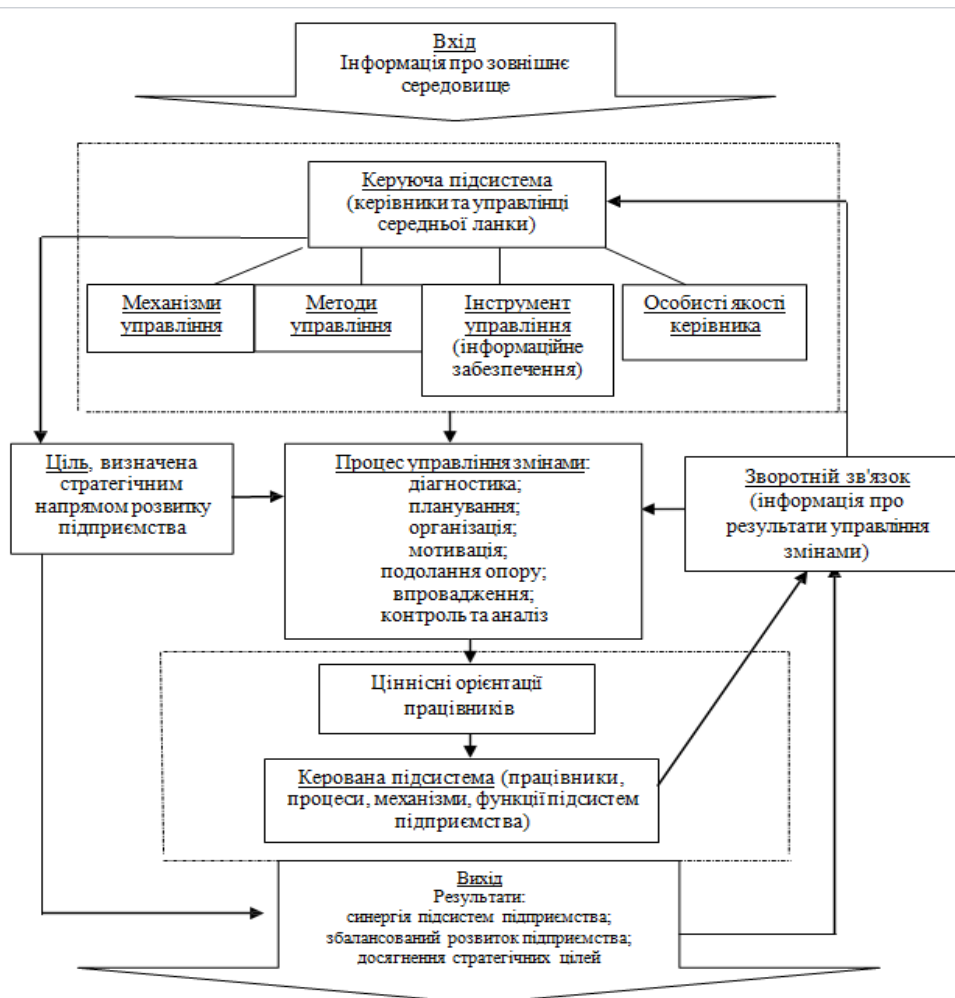


Рис.1.1. Основи управління змінами на підприємстві

На основі аналізу існуючих в науковій літературі позицій та вищевказаних характеристик змін, визначено головні принципи, на вимогах яких будується система управління, зокрема: випередження, комплексності, системності, синергійності, економічності, альтернативності, досяжності, синхронності, інформаційного забезпечення та зворотного зв'язку (табл.1.1).

Таблиця 1.1

Принципи управління змінами

Принципи управління змінами	Випередження. Ефективним буде управління не лише за вчасного реагування на зміни, а й при заздалегідь передбачених змінах
	Зворотного зв'язку. Дає можливість впливати на процеси або об'єкти, що спочатку викликали зміни в процесі розвитку підприємства
	Альтернативності. Для підприємства немає чіткого набору правил, схем, механізмів як діяти при тих або інших змінах зовнішнього чи внутрішнього середовища. У керівників підприємства завжди має бути вибір, які зміни необхідно провести для досягнення бажаного стану підприємства
	Економічності. Ефективність витрат на управління повинна відображатись на зростанні результативних показників діяльності підприємства
	Досяжності. Зміни, що впроваджуються, мають бути чіткими і зрозумілими для працівників та спрямовані на досягнення визначених цілей підприємства
	Інформаційної забезпеченості. Інформація є важливим ресурсом підприємства, який допомагає останньому зробити правильні висновки і вчасно зреагувати на відповідну ситуацію
	Системності. Зміни повинні охоплювати підприємство як цілісну систему, яка має підсистеми, зв'язки між елементами підсистем та зв'язки із зовнішнім середовищем. Передбачає послідовність проведення змін та підпорядкованість всіх складових елементів системи єдиній цілі підприємства
	Комплексності. Необхідно враховувати всі аспекти діяльності підприємства: технологічні, економічні, соціальні, ідеологічні, психологічні, організаційні, політичні
	Синхронності. Зміни відбуваються на підприємстві в один і той же проміжок часу
	Синергічності. Інтеграція всіх складових елементів системи та цілеспрямованість їх дій для забезпечення високих результатів діяльності підприємства

Існують три основні типи змін, що впливають на розвиток підприємства:

Розвиваючі зміни – стосуються ситуацій, які не потребують повного перегляду, але вимагають удосконалення. Наприклад, якщо маркетингова команда не встигає виконати завдання у встановлені терміни або відділ кадрів шукає ефективніший спосіб контролю робочого часу співробітників. У таких випадках можна досягти покращень шляхом внесення незначних коригувань, які сприятимуть позитивним змінам. [14; 19].

Перехідні зміни – відбуваються, коли підприємство намагається впровадити нову «фазу» організації. Можна створити новий відділ або змінити процедури, або реалізувати щось просте (або складне), як-от переведення вашої організації до нової будівлі. Під час цих змін важливо утримувати суворий контроль над своїми співробітниками протягом чітко визначеного та контрольованого періоду.

Трансформаційні зміни часто є наслідком перехідних змін. У процесі переходу до нової стадії зростання організації може виникнути потреба у впровадженні нових політик і процедур. Такі потреби часто з'являються несподівано, тому важливо бути готовими до швидкого реагування під час перехідного періоду, щоб своєчасно адаптуватися до нових умов.

Існує кілька поширених моделей управління змінами, які допомагають підприємствам ефективно адаптуватися до нових умов та мінімізувати ризики. Основні з них [16;27]:

1. Модель Коттера (8 етапів змін)

Джон Коттер запропонував покрокову модель управління змінами, яка включає:

1. Створення відчуття терміновості змін.
2. Формування потужної коаліції лідерів змін.
3. Розробка бачення та стратегії змін.
4. Доведення бачення змін до всіх зацікавлених сторін.
5. Усунення перешкод і опору змінам.
6. Досягнення швидких перемог для демонстрації успіху.
7. Закріплення змін і створення нових ініціатив.
8. Вбудовування змін у корпоративну культуру.

2. Модель ADKAR. Розроблена компанією Prosci, модель ADKAR зосереджена на поведінкових змінах у співробітників:

- Awareness (Усвідомлення) – розуміння необхідності змін.
- Desire (Бажання) – мотивація підтримувати зміни.
- Knowledge (Знання) – розуміння, як впроваджувати зміни.
- Ability (Здатність) – реальне застосування змін.
- Reinforcement (Закріплення) – підтримка змін для їх довготривалого ефекту.

3. Модель Левіна (Розморожування – Зміна – Заморожування).

Класична модель, що включає три етапи:

- Розморожування – підготовка організації до змін, роз'яснення необхідності змін.

- Зміна – впровадження нових процесів, стратегій чи структур.

- Заморожування – закріплення змін і їх інтеграція в корпоративну культуру.

4. Модель Бріджеса (Перехідний процес). Ця модель зосереджена на психологічних аспектах змін і включає три стадії:

- Завершення, втрати, відпускання – прийняття необхідності відмови від старих підходів.

- Нейтральна зона – перехідний період, коли старе вже не працює, а нове ще не стало нормою.

- Новий початок – прийняття та закріплення змін.

5. Модель Демінга (Цикл PDCA – Plan-Do-Check-Act). Модель використовується для безперервного вдосконалення та включає чотири фази:

- Plan (Планування) – визначення проблеми та шляхів її вирішення.

- Do (Виконання) – впровадження запланованих змін.

- Check (Перевірка) – аналіз результатів змін.

- Act (Дія) – закріплення успішних змін або коригування стратегії.

Ці моделі допомагають підприємствам успішно керувати змінами, адаптуватися до нових викликів та досягати стратегічних цілей.

Але разом з тим, існують і перешкоди щодо проведення змін на підприємстві:

1. Відсутність чіткої стратегії. Якщо зміни не мають зрозумілої мети та плану дій, вони приречені на хаос і невдачу.

2. Опір персоналу. Люди бояться невідомого та часто протидіють змінам через страх втрати стабільності або звичних умов роботи.

3. Невідповідна комунікація. Недостатнє або нечітке інформування співробітників про зміни призводить до нерозуміння, чуток та саботажу.

4. Нестача підтримки з боку керівництва. Якщо топ-менеджмент не демонструє прихильності до змін, співробітники не будуть сприймати їх серйозно.

5. Перевантаження організації змінами. Надмірна кількість ініціатив одночасно може виснажити ресурси та демотивувати персонал.

6. Нехтування корпоративною культурою. Якщо зміни не враховують особливості корпоративної культури, вони можуть зустріти сильний опір.

7. Недооцінка необхідних ресурсів. Брак фінансування, часу чи кваліфікованих кадрів може зробити зміни нездійсненними.

8. Неправильні КРІ для оцінки змін. Якщо немає зрозумілих критеріїв успіху, складно оцінити ефективність змін і коригувати їх.

9. Ігнорування швидких перемог. Відсутність короткострокових результатів демотивує команду і може призвести до зупинки змін.

Щоб уникнути цих пасток, важливо мати чітку стратегію, правильно комунікувати зміни, залучати співробітників і підтримувати культуру адаптивності.

Отже, зміни можна окреслити як перехід на кардинально новий рівень розвитку організації, що дозволяє розширити розуміння про конкурентні переваги та переосмислити потенціал як окремих працівників, так і підрозділів організації, досягти нового статусу на ринку товарів / послуг, істотно збагативши корпоративну культуру та філософію. Зміни залежно від їх глибини та характеру коливаються від незмінного функціонування до повної перебудови організації, коли відбувається її фундаментальна трансформація. Кожен вид змін зумовлений змінами, що відбуваються у зовнішньому середовищі, а також сильними та слабкими сторонами самої організації.

1.2. Сутність та характеристика стратегічних змін на підприємстві

Стратегічні зміни є невід’ємною складовою функціонування будь-якої компанії, тому пошук ефективних методів, інструментів і підходів до їх управління є постійним завданням. У довоєнний період більшість компаній орієнтувалися на адаптацію до стратегічних змін, що забезпечувало їм стабільність і розвиток. Проте з початком повномасштабного вторгнення росії в Україну багато компаній втратили напрацьовані механізми управління змінами й нині активно шукають нові способи адаптації. В умовах нестабільного зовнішнього середовища однієї лише адаптації недостатньо — необхідно активно впливати на стратегічні зміни та застосовувати проактивний підхід до їх управління. На нашу думку, саме проактивність надає компаніям конкурентні переваги, дозволяючи їм бути свідомими учасниками ринку та підвищувати свою привабливість для партнерів і клієнтів.

Стратегічні зміни на підприємстві — це процес глибокої трансформації його цілей, структури, ресурсів або напрямків діяльності, спрямований на адаптацію до нових умов зовнішнього середовища або на випередження змін для досягнення довгострокових конкурентних переваг [38, с.104].

Вони можуть стосуватися:

- зміни бізнес-моделі,
- впровадження нових технологій,
- виходу на нові ринки,
- перегляду організаційної структури,
- оновлення корпоративної стратегії.

Основна мета стратегічних змін — забезпечити стійкість підприємства в умовах невизначеності та динаміки ринку.

Існує багато підходів до визначення поняття «стратегічні зміни» табл.

1.2.

Таблиця 1.2

Підходи до визначення поняття «стратегічні зміни»

Підхід	Автор (ри)	Визначення стратегічних змін	Акцент
Результатно-процесний	Н.О. Андрущенко	«зміни, які повинні бути пов'язані з ключовими, принципово важливими для підприємства, перетвореннями довготривалого характеру, які мають кардинальне значення для функціонування бізнесу і спричиняють довготривалі та невідворотні наслідки»	Термін «стратегічний характер змін», довготривалі та невідворотні наслідки
	Г.В. Осовська, О.А. Осовський	«забезпечують перехід організації від теперішнього стану до бажаного, збільшують її конкурентоспроможність»	Результат – конкурентоспроможність
	А.Т. Зуб, В.Д. Немцов та Л.Є. Довгань	«постійний або ступінчастий процес переходу організації на новий рівень з використанням існуючих ідей і концепцій»	Результат – новий рівень, інструмент – існуючі ідеї
	О.В. Хаджинова, П.В. Бурак	«це системний процес у ході реалізації якого підприємство змушено своєчасно реагувати на зовнішні та внутрішні перетворення, які сприяють постійному розвитку, а в результаті своєчасних проведень веде до більш ефективного функціонування»	Результат – більш ефективне функціонування
Стратегічно-змістовий	Р.П. Громика	«зміни стратегії та структури які стосуються адміністративної сфери підприємства, що здійснює контроль та управління ним»	Зміни стратегії, адміністративний рівень
	А.П. Наливайко	«зміни, які передбачають та забезпечують досить суттєві або принципові перетворення в стратегії підприємства, його виробничій, організаційній структурі, в багатьох аспектах діяльності»	Перетворення стратегії та структури
	А.І. Панов та інші [444]	«процес, що охоплює діапазон від повної відсутності варіацій в існуючій стратегії до повної зміни стратегічної мети організації»	Варіація стратегії
	О.С. Виханский, А.І. Наумов [320]	«називають стратегічними змінами такі, які проводяться в процесі зміни стратегії»	Зміна стратегії
	В.І. Отенко та О.В. Гронь [53]	«зміни у стратегії організації, об'єднуючі моделі організаційного розвитку від К. Левіна до І. Адізеса»	Моделі організаційного розвитку
	Л. Леманн-Ортега та його колеги	«зміни, які відбуваються у зовнішньому середовищі та які впливають на вибір стратегії»	Вплив на вибір стратегії
Стратегічно-дієвий	Т.В. Олійник	«зміни, що дозволяють уникнути погіршення становища, призупинення розвитку, сприяють не тільки збереженню, а й подальшому підвищенню його темпів завдяки розробленню та реалізації стратегічних дій»	Досягнення результатів через стратегічні дії
	І. Ансофф	«чотирьох стадійний процес, що включає стадії аналізу поточної ситуації, аналізу чинників ситуації, вибору стратегії зміни і контролю за реалізацією і впровадженням»	Чотирьох стадійність стратегічного управління

Проведений компаративний аналіз підходів до визначення сутності стратегічних змін у підприємствах (організаціях, фірмах, компаніях) дав змогу сформулювати авторське бачення цього поняття. З урахуванням проаналізованих концепцій, автор розглядає організаційні зміни як трансформації, що реалізуються на основі підприємства як платформи для

змін. Ці трансформації охоплюють впровадження нових форм і методів управління, які відповідають впливу зовнішніх і внутрішніх чинників та спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємства шляхом зміни існуючих норм, цінностей, правил і методів діяльності. Організаційні зміни охоплюють усі аспекти функціонування підприємства, включаючи всі рівні управління й способи досягнення поставлених цілей, зокрема - реалізацію стратегії [40].

Для розуміння сутності та значення стратегічних змін у системі функціонування підприємства слід проаналізувати джерела та підходи, що розглядають цю проблему. В науковій літературі існує багато поглядів та концепцій, які досліджують управління стратегічними змінами. Наведемо кілька прикладів різних підходів до цієї задачі [21;28;37]:

а) класичний підхід. Стратегічні зміни розглядаються як цілеспрямований процес, що забезпечує адаптацію підприємства до змін у зовнішньому середовищі для досягнення конкурентних переваг.

б) еволюційний підхід. Зміни відбуваються поступово, шляхом невеликих адаптацій і вдосконалень у відповідь на зміну умов ринку без радикальної перебудови стратегії.

в) революційний підхід. Стратегічні зміни є результатом різких і масштабних перетворень, викликаних кризами або серйозними зовнішніми викликами, що потребують кардинальної перебудови бізнесу.

г) інноваційний підхід. Наголос робиться на створенні принципово нових продуктів, технологій або бізнес-моделей, що кардинально змінюють положення компанії на ринку.

д) інституційний підхід. Стратегічні зміни розглядаються крізь призму впливу соціальних норм, інституцій і культурних факторів, які формують правила гри на ринку.

е) процесний підхід. Зміни сприймаються як безперервний процес перегляду та коригування стратегії залежно від змін внутрішнього та зовнішнього середовища.

Також є багато класифікаційних ознак стратегічних змін. Розглянемо з точки зору процес них характеристик.

Таблиця 1.3

Класифікація стратегічних змін щодо процесних характеристик

Класифікаційна ознака	Вид змін
Характер спрямовуючого імпульсу	Від добровільних до вимушених
Спосіб (час) реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища або внутрішніх процесів	Від реактивних до проактивних
Спосіб здійснення (характер протікання) змін	Від еволюційних до революційних
Стиль керування	Від директивних до партисипативних
Періодичність змін	Від безперевних до періодичних (стрибоподібних)
Характер виникнення потреби у змінах	Від регулярних до спонтанних
Напряв виникаючих ініціатив	Від змін «зверху-вниз» до змін «від низу до верху»
Здатність до подальшого розповсюдження	Від одиничних до дифузних
Терміновість впровадження змін	Від термінових до нетермінових

У 2023 році міжнародна аналітична фірма McKinsey & Company оприлюднила звіт «Стан організацій 2023: десять змін, які трансформують організації», в котрому ясно визначила ключові стратегічні зміни, що найбільше впливають на діяльність компаній:

1. Покращення оперативності реагування та посилення стійкості бізнесу. Згідно з даними, наведеними у звіті, половина опитаних власників великих компаній визнали, що наразі їхні підприємства та персонал не готові ефективно адаптуватися до майбутніх стратегічних змін. У звіті також зазначено, що ті організації, які запровадили ефективні механізми управління стратегічними трансформаціями, зможуть здобути значні конкурентні переваги та оперативніше долати повторювані кризові виклики. [17].

2. Гібридна модель роботи стала дієвим засобом для гармонізації особистого та професійного життя. Під час пандемії COVID-19 віддалений формат праці відіграв ключову роль у збереженні функціонування багатьох компаній. Приблизно 90% організацій почали активно застосовувати різні варіації гібридного режиму, що дало змогу раціоналізувати використання

офісного простору, зменшити витрати на забезпечення робочих умов і залучати висококласних фахівців незалежно від їхнього географічного розташування.

3. Нові перспективи завдяки використанню прикладного штучного інтелекту. AI відкриває компаніям не лише шляхи до оптимізації операцій, а й створює умови для глибокої трансформації бізнес-процесів. Його застосування сприяє скороченню витрат і розробці більш ефективних стратегій управління персоналом.

4. Підходи до формування кадрового потенціалу зазнали змін: з'явилися нові методи залучення, утримання та звільнення персоналу. В умовах зростаючої нестабільності працівники переосмислюють власні пріоритети, що впливає як на їхнє ставлення до професійної діяльності, так і на сприйняття організації праці загалом. У відповідь на ці зміни компанії можуть адаптувати свої ціннісні пропозиції, орієнтуючись на індивідуальні потреби співробітників, що сприятиме зменшенню розриву між очікуваннями персоналу та кадровими запитами бізнесу [12; 19].

5. Обмеження у впровадженні технологій у робочі процеси. Значна частина опитаних компаній вказує на серйозні ресурсні труднощі, що заважають інтеграції сучасних технологій у їхню діяльність. Для підвищення цифрової спроможності підприємствам варто інвестувати в навчання персоналу, удосконалення бізнес-процесів і включення цифрових рішень до стратегічного плану довгострокового розвитку.

6. Політика утримання талантів як спроба знайти рівновагу між фінансовими можливостями компанії та необхідністю збереження кваліфікованих кадрів. Бізнес протягом тривалого часу шукає компроміс між прагненням залучити талановитих фахівців і потребою контролювати витрати. За даними досліджень McKinsey, у багатьох компаніях 20–30% ключових позицій займають працівники, які не повністю відповідають вимогам цих ролей. [8, с.124].

7. Осмислене та мотивуюче лідерство. У сучасних умовах роль лідера набуває особливої значущості — він має вміти результативно керувати як собою, так і командою та всією організацією. Це передбачає здатність швидко ухвалювати виважені управлінські рішення, брати відповідальність на себе та глибоко розуміти причинно-наслідкові зв'язки в процесі управління стратегічними змінами.

8. Відчутний поступ у напрямі різноманітності, справедливості та інклюзії. Компанії дедалі більше зосереджуються на персоналізованих підходах до управління людськими ресурсами, впроваджуючи різні системи мотивації та заохочення. Більшість організацій визнають значущість формування інклюзивного середовища, яке сприяє створенню комфортних умов праці для представників усіх соціальних груп.

9. Психічне здоров'я: інвестування в комплексну підтримку. Приблизно 90% організацій у світі впроваджують ті чи інші програми благополуччя. Однак загальний стан психічного здоров'я та рівень добробуту залишаються невтішними. Тому компаніям варто змінити підхід — зосередитися не лише на окремих ініціативах, а й на системному усуненні глибинних причин проблем, пов'язаних із психічним здоров'ям і благополуччям працівників [9].

Отже, загалом компанія, незалежно від зовнішніх обставин, має два основні підходи до управління стратегічними змінами: перший — адаптація до вже наявних змін, які прямо чи опосередковано впливають на її діяльність; другий — впровадження активної проактивної стратегії, яка передбачає не лише пристосування до змін, а й цілеспрямований вплив на їхній хід. Інакше кажучи, проактивне управління стратегічними змінами — це підхід, що поєднує адаптацію із свідомим формуванням змін для досягнення стратегічних цілей.

РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗУВАННЯ ЕКОНОМІЧНОГО СТАНУ ПрАТ «УКРЕНЕРГО» В УМОВАХ СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН

2.1. Методичні засади з оцінювання системи стратегічних змін

Складний характер поняття «методологія» та комплексний характер категорії «керування стратегічними змінами» дозволяють визначити методологію дослідження керування стратегічними змінами на підприємствах як сукупність цілей, принципів, методів, методик та послідовних шаблів, які дозволяють максимально об'єктивно та точно встановити стан управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах, що склалися.

Таблиця 2.1

ГІПОТЕЗИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

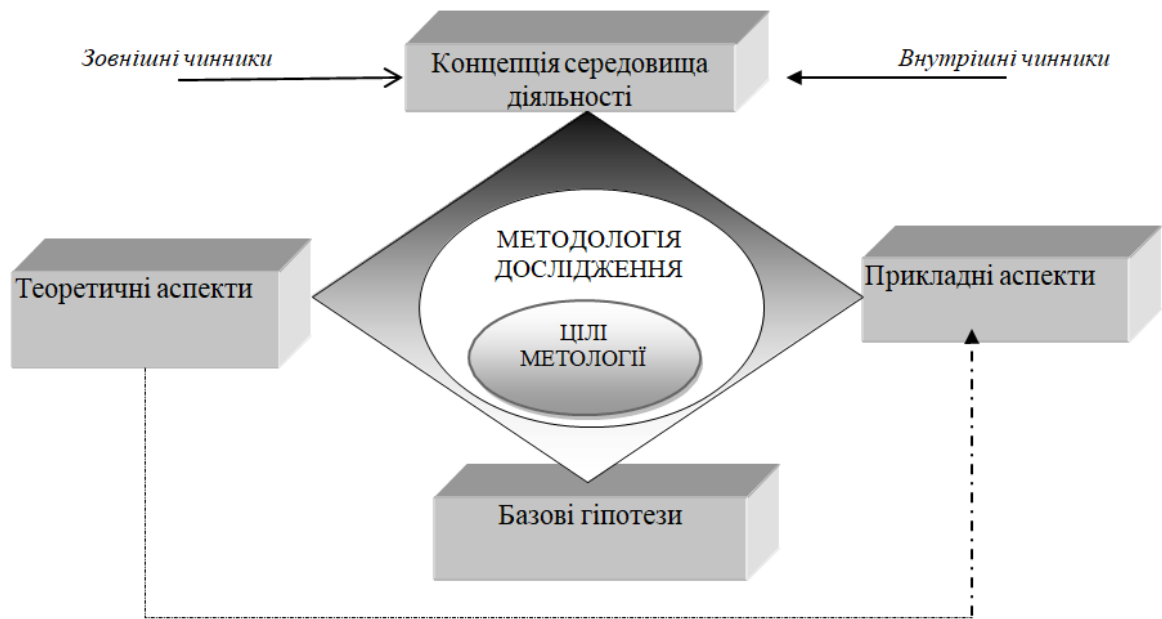
Припущення (гіпотеза)	Сутність	Методологічний підхід
Гіпотеза складності середовища	Стратегічні зміни та їх реалізація визначаються дією факторів зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності	Системний підхід
Гіпотеза випадковості	Управління стратегічними змінами, як управлінський процес, має у своєму арсеналі перелік інструментів та прийомів, використання яких залежить від типу проблем та ситуацій стратегічних змін що виникли	Ситуаційний підхід
Гіпотеза цілісності	Успіх стратегічних змін та їх результативність залежать від взаємоузгодженості та взаємодії різних елементів управління (суб'єкт, об'єкт, предмет управління)	Інтеграційний та процесний підхід
Гіпотеза збалансованості	Для кожного рівня сполучення чинників середовища стратегічних змін можна визначити комбінацію елементів управління, які забезпечать досягнення цілей стратегічних змін	Комплексний підхід
Гіпотеза конгруентності	Досягнення цілей стратегічних змін можливе лише у тому випадку, коли інтенсивність перетворень на підприємстві та час на їх здійснення відповідають інтенсивності та часу змін середовища функціонування підприємства як платформи змін	Динамічний підхід

Серед ключових методичних підходів до управління стратегічними змінами вирізняється системний підхід. Він базується на сприйнятті організації як єдиної цілісної системи, де будь-які зміни мають вплив на всі її елементи. Цей підхід дає можливість глибоко аналізувати взаємозв'язки між різними складовими — організаційною структурою, корпоративною культурою, бізнес-процесами та кадровим потенціалом. Завдяки цьому забезпечується розробка цілісної стратегії змін, яка враховує взаємодію всіх елементів системи й сприяє досягненню стратегічних цілей.

Ще один підхід — аналітичний. Він орієнтований на ретельне вивчення внутрішнього і зовнішнього середовища компанії з метою виявлення потенційних можливостей, ризиків і загроз. Такий підхід спирається на збирання, аналіз та інтерпретацію даних із використанням аналітичних інструментів, зокрема SWOT, PESTEL, аналізу конкурентних переваг тощо. Це дозволяє глибше розуміти контекст змін, формувати обґрунтовані управлінські рішення та встановлювати пріоритети у впровадженні змін.

Третій підхід — проектний. Він передбачає реалізацію стратегічних змін через чітко структуровані проекти, кожен з яких має визначені цілі, задачі, ресурси й часові рамки. Завдяки проектному підходу зміни набувають організованого характеру, що дозволяє ефективно координувати дії, контролювати хід реалізації, оцінювати результати та залучати відповідних фахівців для досягнення запланованих результатів.

Узагальнення компонентної основи методології дослідження управління стратегічними змінами на підприємстві виконано на рис. 2.1 у вигляді базового ромба, який містить чотири основні базові складові методології [5; 11]:



Відповідно до процесного підходу, управління стратегічними змінами на підприємстві передбачає систематичний і структурований підхід до реалізації змін, що включає визначення ключових етапів, завдань і відповідальних осіб. Цей підхід акцентує увагу на безперервному вдосконаленні процесів, моніторингу прогресу та адаптації до нових умов, що дозволяє ефективно реагувати на виклики та можливості, які виникають у процесі змін [28, с.251].

Таблиця 2.2

Методи управління на підприємстві в умовах стратегічних змін

Метод управління	Опис
Розвиток команди	Формування команди з професіоналів з різних областей, яка сприяє успішному здійсненню стратегічних змін
Комунікаційні канали	Встановлення ефективних комунікаційних каналів для обміну інформацією та взаєморозуміння між різними рівнями організації
Мотиваційні заходи	Використання стимулюючих систем оплати, навчання та розвитку для підвищення мотивації персоналу до змін
Моніторинг та контроль	Систематичний моніторинг та контроль реалізації стратегічних змін з використанням ключових показників продуктивності

Управління стратегічними змінами на підприємстві доцільно здійснювати поетапно за такою послідовністю [35]:

1. Діагностика стану підприємства. Оцінювання поточного стану організації, визначення ключових проблем, можливостей і загроз.
2. Формулювання цілей і завдань змін. Визначення стратегічних орієнтирів, яких необхідно досягти в результаті змін.
3. Розробка плану впровадження змін. Створення детальної програми заходів, ресурсного забезпечення та термінів реалізації.
4. Комунікація змін. Інформування працівників і зацікавлених сторін про необхідність змін, їхню суть і очікувані результати.
5. Реалізація запланованих заходів. Практичне впровадження змін відповідно до розробленого плану із залученням необхідних ресурсів.
6. Моніторинг і корекція процесу змін. Постійне відстеження результатів, оцінка ефективності впроваджених змін і своєчасне внесення корективів.
7. Оцінка результатів і закріплення досягнутих змін. Підведення підсумків, аналіз отриманих результатів та інтеграція нових підходів у щоденну діяльність підприємства.

Інформаційне забезпечення методологічної платформи дослідження управління стратегічними змінами на підприємстві – це сукупність процесів задоволення потреб системи керівництва змінами у інформаційних ресурсах, а також процесів обробки, аналізу та циркуляції відомостей, необхідної для ухвалення господарських рішень в сфері управління стратегічними змінами та досягнення їх цілей.

Основні вимоги до інформації, як результату процесу інформаційного забезпечення, можна звести до наступних [37, с.226]:

- точність — інформація має повністю відповідати потребам системи управління стратегічними змінами та враховувати всі вимоги щодо параметрів, які характеризують стан зовнішнього середовища, суб'єкта, об'єкта змін тощо.

- достовірність — безпосередньо пов'язана з вимогою точності й передбачає, що інформація повинна об'єктивно відображати реальний стан середовища функціонування, суб'єкта та об'єкта змін.
- своєчасність — інформація повинна надходити відповідно до потреб системи управління стратегічними змінами у момент виникнення подій, що зумовлюють необхідність реагування.
- значущість для стратегічного управління змінами — інформація повинна реально впливати на процеси змін, а також на суб'єкти, об'єкти, носіїв і предмет змін.
- повнота — обсяг інформації має бути достатнім для обґрунтування управлінських рішень, але не перевищувати обсяг, необхідний для ефективного управління стратегічними змінами.
- корисність — інформаційне забезпечення має включати лише ту інформацію, яка безпосередньо потрібна для здійснення процесів управління стратегічними змінами на підприємстві.
- порівнянність — інформація має бути придатною для співставлення між даними, отриманими з різних джерел та в різні часові проміжки.

Використання комбінації методичних підходів дозволяє охопити широкий спектр аспектів управління стратегічними змінами, гарантувати комплексний та ефективний підхід до втілення змін на підприємстві. Залежно від контексту та особливостей підприємства, можна застосовувати різні комбінації методичних підходів для досягнення найкращих результатів. Таким чином, методичні підходи до процесів управління стратегічними змінами на підприємстві є важливим інструментарієм для досягнення успіху. Комбінація різних підходів допомагає систематизувати та організувати цей процес, забезпечуючи ефективне впровадження стратегічних змін та здобуття конкурентних переваг на ринку.

2.2. Аналіз економічної діяльності ПрАТ «Укренерго»

Стабільне електропостачання є одним із фундаментальних чинників забезпечення сталого розвитку економіки та держави загалом, створюючи необхідні умови для діяльності кінцевих споживачів — як фізичних осіб, так і суб'єктів господарювання. Досліджуване підприємство — ПрАТ «Укренерго» — виступає своєрідним центром об'єднаної енергосистеми України і відіграє провідну роль у забезпеченні стабільності та ефективності функціонування національної електроенергетичної сфери.

Основні дані підприємства продемонстровані у табл. 2.3.

Таблиця 2.3

Характеристика ПрАТ «Укренерго»

Повна назва юридичної особи	ПРИВАТНЕ АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО «Укренерго»
Скорочена назва	ОЕС України
Організаційно-правова форма	АКЦІОНЕРНЕ ТОВАРИСТВО
Дата реєстрації компанії	10.08.1998
Розмір статутного капіталу	37 160 209 000,00 грн.
КВЕД	35.12 Передача електроенергії
	27.12 Виробництво електророзподільчої та контрольної апаратури
	61.10 Діяльність у сфері провідного електрозв'язку тощо

Варто відзначити: незважаючи на те, що досліджуване підприємство, безумовно, є стратегічно важливим у підтримці національної економіки та безпеки, з 2019 року організаційно-правова форма компанії — приватне акціонерне товариство, 100% акцій якого належать безпосередньо державі.

Потрібно зазначити, що така юридична форма господарської діяльності дозволяє підприємству мати певну міру автономії: власну корпоративну культуру за європейськими зразками, спроможність самостійно окреслити вектори розвитку за узгодженням із регуляторами та Наглядовою радою,

вибудовувати міжнародні відносини з міжнародними фінансовими організаціями (надалі – МФО) та іноземними операторами системи передачі.

ПрАТ «Укренерго» є підприємством із широким спектром діяльності, що охоплює як експлуатацію підстанцій, так і адміністрування комерційного обліку на ринку електроенергії. Нижче подано лише частину ключових напрямів відповідальності ПрАТ «Укренерго» [29]:

- балансування виробництва та споживання електроенергії в режимі реального часу;
- експлуатація й розвиток магістральних та міжнародних електромереж;
- забезпечення синхронної роботи об'єднаної енергосистеми України з енергосистемами сусідніх країн;
- розвиток та підвищення пропускної спроможності для здійснення експорту та імпорту електроенергії з європейськими країнами;
- адміністрування ринкових взаємодій між учасниками ринку електроенергії;
- експлуатація та модернізація підстанцій;
- диспетчеризація енергетичних потоків та інші напрямки діяльності.

Таке потужне підприємство має складну і розгалужену організаційну систему управління як з вертикальними так і з горизонтальними зв'язками (рис.2.2).

Як показано на схемі організаційної структури, найвищу ланку в ній займає Спостережна рада. Спостережна рада в ПрАТ «Укренерго» - це колегіальний орган, який здійснює контроль та нагляд за діяльністю компанії, її фінансовим станом тощо.

Разом з тим, Наглядова рада не бере участі в безпосередній операційній діяльності компанії. Натомість головна роль в управлінні компанією відведена окремому органу в організаційній структурі підприємства – Правлінню.

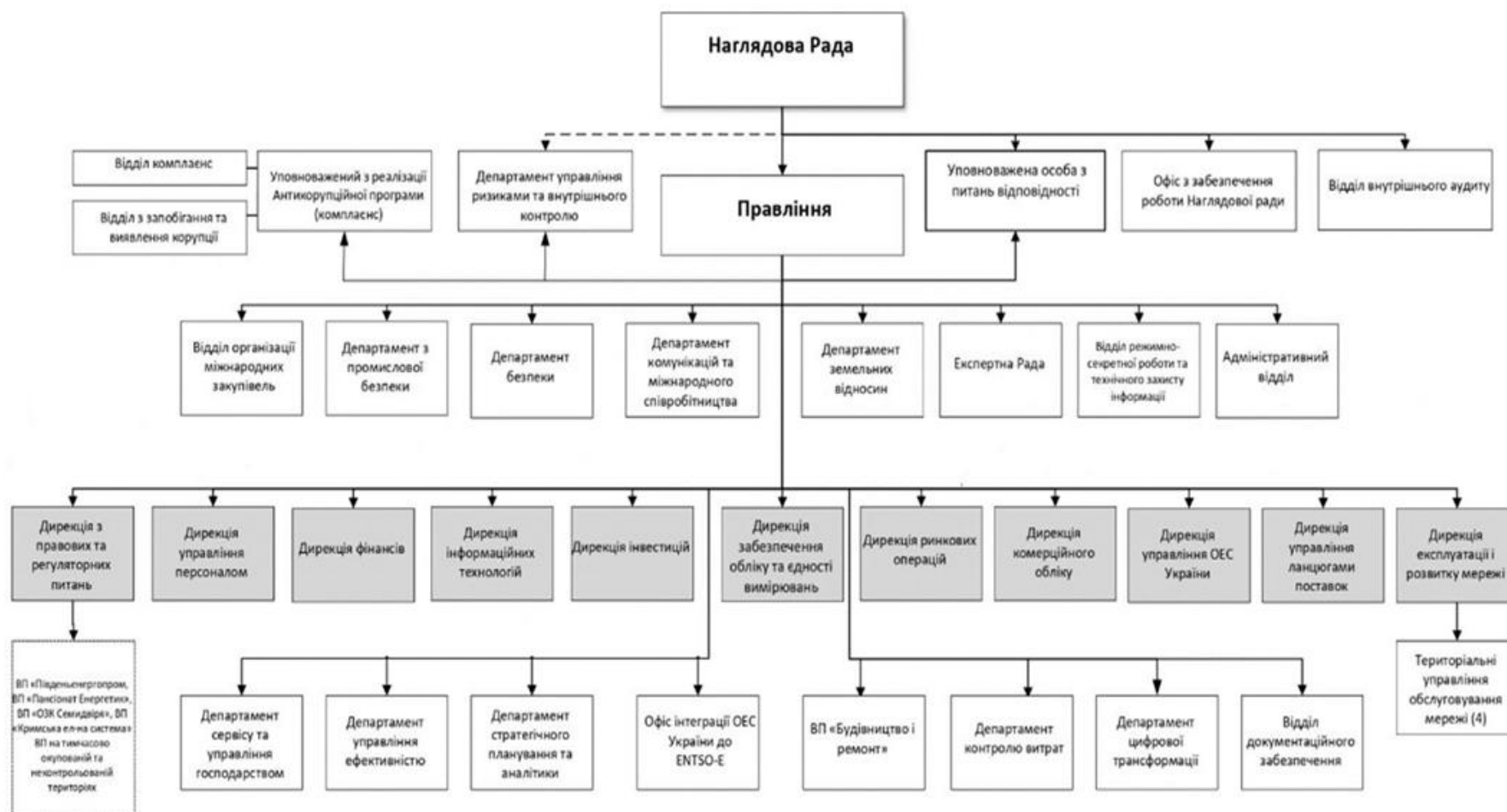


Рис.2.2. Організаційна структура ПрАТ «Укренерго»

Подальший розподіл функціональних обов'язків на підприємстві здійснюється за принципом підпорядкування дирекціям і департаментам, які, у свою чергу, структуруються на окремі відділи та групи. Апарат Правління, який безпосередньо підпорядковується Наглядовій Раді, координує діяльність усіх дирекцій, департаментів та відділів, за винятком окремих підрозділів, виділених на рисунку 2.2: Уповноваженої особи з питань відповідності, Офісу забезпечення діяльності Наглядової Ради та Відділу внутрішнього аудиту. Далі, у межах характеристики діяльності ПрАТ «Укренерго», буде здійснено аналіз його фінансових показників. Водночас, з огляду на умови воєнного стану та специфіку діяльності підприємства, деталізація фінансових результатів обмежена лише відкритими звітами, що наведені у додатках.

Під специфікою діяльності мається на увазі, що стандартні фінансово-економічні індикатори, які традиційно застосовуються для аналізу типових комерційних підприємств, мають обмежене значення для природних монополій і стратегічно важливих компаній. Наприклад, для ПрАТ «Укренерго» показник чистого прибутку є менш значущим, ніж, скажімо, рівень доступності електромереж або пропускна здатність інтерконекторів.

Охарактеризуймо показники діяльності досліджуваного підприємства в дві останні звітні терміни ПрАТ «Укренерго» збільшила обсяги продажу на 18,8%, при цьому зростання собівартості складало лише 7,9%, що менше, ніж збільшення чистого прибутку. Це вказує на успішну господарську діяльність компанії і впровадження ефективних заходів для заощадження ресурсів, навіть при впливі повномасштабного вторгнення.

Також варто зауважити, що в першому півріччі 2023 року було зменшено адміністративні витрати компанії на 13,9%, що також свідчить про ефективні заходи щодо заощадження ресурсів. У підсумку досягнуто позитивні результати в плані прибутку від продажу та операційної діяльності. Щодо чистого прибутку, він знизився на 46,1% за відповідний термін. В той же час, компанії вдалося скоротити витрати на 1 гривню

чистого виторгу, зекономивши 9,4% за вказаний період.наміці останніх трьох років [29].

Таблиця 2.4

Основні показники діяльності ПрАТ «Укренерго»

Показник	І півріччя		Відхилення	
	2022	2023	Абсолютне , +/-	Відносне, %
1. Чистий дохід (виручка) від реалізації продукції, тис. грн	20 292 352	24 114 260	3 821 908	18,8
2. Собівартість реалізованої продукції, тис. грн	16 960 971	18 301 567	1 340 596	7,9
3. Адміністративні витрати, тис. грн	222 120	191 337	-30 783	-13,9
5. Повні витрати на ІТ процеси і реалізацію продукції, тис. грн	17 183 091	18 492 904	1 309 813	7,6
6. Прибуток від реалізації продукції, тис. грн	3 109 261	5 621 356	2 512 095	80,8
7. Прибуток від операційної діяльності, тис. грн	3 073 462	5 282 803	2 209 341	71,9
8. Прибуток чистий, тис. грн	3 727 111	2 010 689	-1 716 422	-46,1
9. Витрати на 1 грн. чистої виручки від реалізації, тис. грн	84,68	76,69	-7,99	-9,4
10. Рентабельність діяльності (продаж), %	18,37	8,34	-10,03	-
11. Рентабельність продукції, %	18,09	30,40	12,30	-

Крім того, прибутковість продукції збільшилась на 12,3 відсоткових пункти протягом досліджуваного періоду, але рентабельність реалізації скоротилась на 10,03 відсоткових пункти через зменшення чистого доходу. Варто підкреслити, що чистий прибуток скоротився через значне зменшення інших фінансових прибутків, що негативно вплинуло на прибуток до оподаткування.

Таким чином, навіть в умовах економічної кризи та воєнних дій в Україні підприємство продовжувало успішно функціонувати, що

підтверджується позитивною динамікою прибутку та зростанням чистого доходу.

2.3. Оцінка управління змінами та ефективністю підприємства

Завершальним етапом аналітичного дослідження управління стратегічними змінами на підприємстві є ідентифікація можливостей для реалізації таких змін. Її результати слугують основою для оцінки ефективності застосованих підходів до управління стратегічними змінами та прийняття управлінських рішень щодо їх підтримки або коригування.

Для більш повної картини діяльності підприємства варто розглянути його фінансовий стан. Розглянемо показники обіговості як інструменти для оцінки продуктивності ділової активності підприємства. Показники обіговості допомагають визначити, наскільки швидко підприємство здатне раціоналізувати використання власних ресурсів, таких як активи, запаси, кредитори та дебітори. Вони вказують на те, як ефективно підприємство управляє своїми фінансовими потоками та ресурсами для досягнення кращих фінансових результатів.

Ці показники є важливим інструментом для управління фінансами та визначення того, наскільки ділова стратегія підприємства сприяє його успіху та стійкості. Вони допомагають виявити ймовірні сфери для поліпшення ефективності, а також служать для оцінки ризику та уможлиблюють прийняття рішень щодо оптимізації бізнес-процесів.

Таблиця 2.5

Аналіз показників оборотності оборотних активів підприємства за 2021-2023 рр.

Показник		2021	2022	2023	Темп приросту показників, %	
					2022	2023
Виручка від реалізації продукції (Вр), тис. грн.		58 249 460,00	71 089 001,00	24 114 260,00	22,04	-66,08
Собівартість (Св), тис. грн.		83 199 376,00	70 143 583,00	18 301 567,00	-15,69	-73,91
Кількість днів періоду (Тп), днів		365	365	183		
Середній залишок оборотних коштів (ОА), тис. грн.		14 456 702,50	27 458 873,00	36 583 353,50	89,94	33,23
Коефіцієнт оборотності ОА (КО)	Вр/ОА	4,03	2,59	0,66	-35,75	-74,54
Тривалість одного обороту ОА (Т), днів	(Тп*ОА)/Вр	91	141	278	55,63	96,92
Тривалість обороту ДЗ, днів	(Тп*ДЗ)/Вр	66,775	84,069	188,139	25,90	123,79
Тривалість обороту запасів, днів	(Тп*З)/Вр	1,530	1,471	2,332	-3,87	58,57
Величина економії (додаткового залучення) коштів з обороту, тис. грн.	(Тз-Тб)*(Врз/Тп)		9 815 575,73	9 027 404,83		-8,03

На підставі проведених розрахунків сформуємо динаміку оборотності оборотних активів підприємства. Результати зображено на рисунку 2.8 [29].

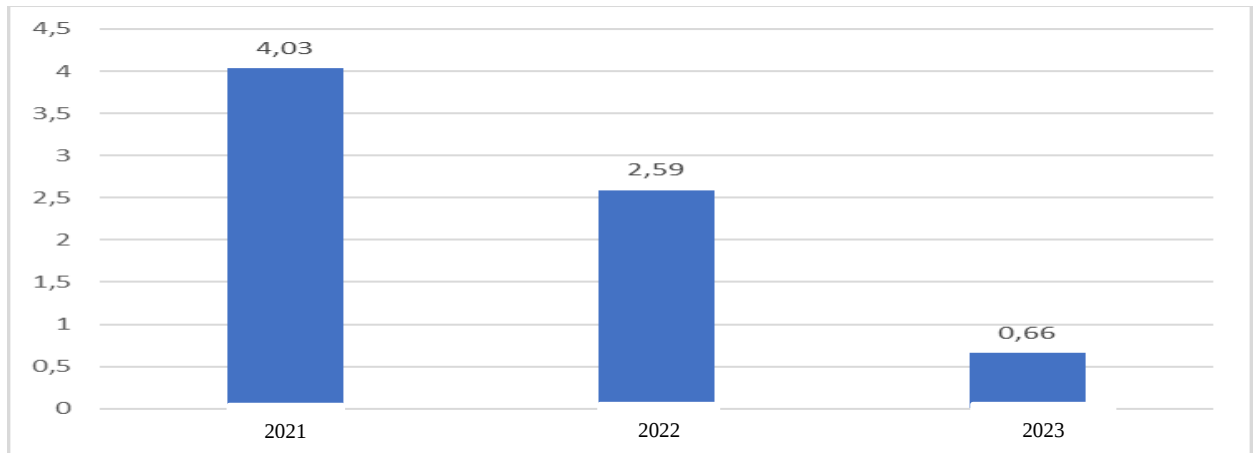


Рисунок 2.3 Динаміка коефіцієнту оборотності оборотних активів ПрАТ «Укренерго» 2021-2023рр.

Згідно з проведеними розрахунками, у 2023 році ПрАТ «Укренерго» зазнало суттєвого падіння коефіцієнта оборотності оборотних активів — на 74,54%, що значно перевищує показник попереднього періоду, коли зниження становило 35,75%. Основною причиною стало випереджаюче зростання середнього залишку оборотних коштів порівняно з динамікою виручки. Як наслідок, період одного обороту активів суттєво збільшився — на 96,92% і 55,63%, що чітко свідчить про зниження ділової активності підприємства у першому півріччі 2023 року.

Щодо обігу дебіторської заборгованості та запасів, у звітному періоді 2022–2023 років спостерігалось уповільнення, особливо у сфері дебіторської заборгованості. Зниження швидкості обігу запасів також негативно впливає на фінансову стійкість компанії.

У першому півріччі 2023 року обсяг додаткових коштів, необхідних для залучення в оборот, становив 9 027 404 тисячі гривень, що дещо менше порівняно з 9 815 576 тисячами гривень у 2022 році. Варто підкреслити, що обсяги недоотриманої реалізації робіт та послуг внаслідок уповільнення оборотності оборотних активів у першому півріччі 2023 року перевищили аналогічний показник попереднього року на 78,5%, хоча наведені дані

охоплюють лише шість місяців.

Таблиця 2.6

Показники платоспроможності підприємства

Показник	Роки					Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
	2018	2019	2020	2021	2022	2018-2022	2018-2022
Коефіцієнт автономії	0,37475	0,39065	0,4698	0,16634	0,125295	-0,2494524	-66,57%
Коефіцієнт фінансування (фінансової стабільності)	0,62077	0,65686	0,90774	0,2009	0,144122	-0,4766506	-76,78%
Коефіцієнт фінансової стійкості	1	0,58228	0,63096	0,44507	0,517849	-0,482151	-48,22%

Зниження коефіцієнта автономії в період з 2018 до 2022 року може свідчити про посилення залежності підприємства від зовнішніх факторів або контрагентів. У 2018–2020 роках відзначалося істотне зростання коефіцієнта фінансової стабільності, що вказує на поліпшення фінансового стану підприємства. Однак зниження цього показника у 2021 і 2022 роках може бути ознакою ослаблення фінансової стабільності. Зниження коефіцієнта фінансової стійкості у 2019 році відбулося після досягнення його пікового значення у 2018 році. Подальше зростання у 2020 році, спад у 2021-му та знову підвищення у 2022 році свідчать про наявність певних коливань фінансової стійкості протягом зазначеного періоду[29].

Ліквідність визначимо за чотирма показниками: коефіцієнт покриття ліквідності, коефіцієнт негайної ліквідності, коефіцієнт абсолютної ліквідності, співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості.

Загалом, зі скороченням ліквідності та зростанням співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості може бути ознака внутрішніх фінансових негараздів чи змін в стратегії управління платежами й оборотами.

Таблиця 2.7

Показники ліквідності ПрАТ «Укренерго»

Показник	Роки					Абсолютне відхилення	Відносне відхилення, %
	2018	2019	2020	2021	2022	2018-2022	2018-2022
Коефіцієнт покриття ліквідності	1,15724	0,37447	0,53799	0,54924	0,8331024	-0,3241361	- 28,01%
Коефіцієнт швидкої ліквідності	1,0888	0,35406	0,52684	0,54366	0,8264808	-0,2623211	- 24,09%
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,67493	0,22054	0,17201	0,09177	0,1536761	-0,5212522	- 77,23%
Співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованості	2,61808	8,66012	3,60941	2,8369	1,6442773	-0,9738026	- 37,20%

Після аналізу загальної фінансової характеристики ПрАТ «Укренерго» варто звернути увагу ще на кілька важливих аспектів, що стосуються діяльності компанії.

ПрАТ «Укренерго» є одним із найбільших операторів системи передачі електроенергії в Європі. 24 лютого 2022 року, за кілька годин до початку повномасштабної агресії, об'єднана енергосистема України була від'єднана від енергосистем росії та білорусі й перейшла в тестовий режим роботи в синхронізації з об'єднаною енергосистемою Континентальної Європи (ENTSO-E). У зв'язку з відкритою збройною агресією з боку рф та рб, тестовий режим було продовжено, і наразі Україна продовжує працювати синхронно з європейською енергосистемою [29].

Таблиця 2.8

SWOT-аналіз ПрАТ «Укренерго»

Сильні сторони	Слабкі сторони
1. Виняткова роль компанії у забезпеченні енергетичної стабільності країни. 2. Наявність потужної та розвиненої технологічної інфраструктури. 3. Державна підтримка, що сприяє швидкій модернізації технічної бази. 4. Відкритість і прозорість діяльності з урахуванням вимог безпеки в умовах воєнного стану. 5. Актуальна модель корпоративного управління, що відповідає сучасним викликам. 6. Стабільний попит на послуги компанії. 7. Функціонування інтерконекторів із високою пропускною здатністю. 8. Вартість тарифу покриває операційні витрати. 9. Узгоджена робота з енергетичною системою континентальної Європи. 10. Статус спостерігача в ENTSO-E. 11. Чинні угоди щодо надання аварійної допомоги з міжнародними партнерами. 12. Надійна та витривала енергетична система. 13. Досвід ефективної діяльності в умовах криз. 14. Своєчасне та результативне усунення наслідків аварій на об'єктах. 15. Гнучка організація праці, включаючи можливість дистанційної роботи. 16. Раціональне використання наявних фінансових ресурсів. 17. Високий рівень професіоналізму персоналу. 18. Дотримання міжнародних принципів сталого розвитку та ESG-стандартів. 19. Розвинена система управління безпекою, виробнича культура й стандарти HSE. 20. Підвищений рівень соціального забезпечення працівників у порівнянні з іншими галузями економіки.	1. Високий рівень зносу обладнання та ліній на окремих підстанціях. 2. Використання застарілих диспетчерських систем. 3. Недостатній розвиток сучасних високошвидкісних каналів зв'язку. 4. Присутність застарілих радянських технологій у мережі ОЕС України, що не сумісні з переважною частиною західного обладнання. 5. Обмежений рівень фізичної безпеки критичної інфраструктури. 6. Низька ступінь автоматизації основних бізнес-процесів. 7. Високе навантаження борговими зобов'язаннями на фінансову систему компанії. 8. Фінансова стабільність компанії залежить від великої кількості зовнішніх контрагентів. 9. Вразливість через відносно відкритий доступ до інформації про розташування об'єктів електропередачі. 10. Значні втрати активів та пошкодження обладнання внаслідок бойових дій, терактів та диверсій. 11. Складність відновлення ЛЕП через масштабне мінування територій.
Можливості	Загрози
1. Можливість отримання фінансування від міжнародних фінансових організацій на вигідних довгострокових умовах. 2. Надходження технічної допомоги та фінансових ресурсів від міжнародних донорів. 3. Проведення реструктуризації або списання заборгованості. 4. Впровадження технологій балансування енергосистеми за участі споживачів. 5. Поступова інтеграція українського ринку електроенергії до європейського енергопростору. 6. Існування значної різниці між вартістю електроенергії в Україні та країнах ЄС. 7. Можливість залучення інвестицій через випуск	1. Загроза кіберзлочинності та цілеспрямованих кібератак. 2. Недостатній розвиток внутрішнього ринку послуг для обслуговування високовольтних мереж; відмова підрядних організацій виконувати контракти через воєнні ризики. 3. Ймовірність політичного втручання в операційну діяльність компанії. 4. Нерівномірний розвиток ринку балансування та допоміжних послуг у порівнянні з темпами зростання сектору відновлюваної енергетики. 5. Поширена затримка оплат за послуги з передачі та диспетчеризації, а також збільшення кількості платників зі спеціальним державним

облігацій. 8. Розширення технічної бази для експорту та імпорту електроенергії з ЄС, що дозволяє повноцінно використовувати експортний потенціал ОЕС України. 9. Підтримка та сприятливе ставлення європейських операторів систем передачі. 10. Доступ до технічної експертизи та цифрових інструментів ENTSO-E завдяки статусу спостерігача. 11. Відшкодування витрат на відновлення інфраструктури, пошкоджені внаслідок воєнних дій, спричинених агресією РФ. 12. Комплексна модернізація енергетичної інфраструктури під час її відновлення після руйнувань. 13. Підвищення рівня децентралізації в управлінні енергосистемою.	захистом. 6. Малоєфективна модель виконання спеціальних обов'язків (ПСО) у нинішніх умовах. 7. Втрата кадрового потенціалу через затяжні воєнні дії (міграція, мобілізація, ризики безпеки, втрати серед персоналу). 8. Нестабільність у постачанні матеріалів та обладнання, а також труднощі з виконанням договірних зобов'язань. 9. Відсутність остаточного рішення щодо постійної синхронізації з енергосистемою континентальної Європи.
---	---

Передусім варто зазначити, що система управління стратегічними змінами на досліджуваному підприємстві є вкрай ефективною та результативною.

Це забезпечується рядом причин:

1. Стратегія ПрАТ «Укренерго» формується аналітиками, але в тісній комунікації з функціональними керівниками, що забезпечує ретельне поглиблення в суть досліджуваних питань.
2. Кожні півроку на підприємстві проводиться моніторинг досягнення стратегічних цілей.
3. Підприємство регулярно проводить бенчмаркінг ключових показників діяльності (фінансових, виробничих та невиробничих) задля своєчасного орієнтування на найкращі світові практики.
4. Усі цілі стратегії та стратегічних змін, за можливості, є вимірюваними та конкретними, а відтак, підприємство уникає ймовірних дискомунікацій, різних поглядів на ступінь досягнення цілей тощо.

РОЗДІЛ 3 УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

3.1. Формування системи забезпечення управління стратегічним змінami на підприємстві

У сучасних умовах політичної нестабільності, економічної кризи, ринкової динаміки та внутрішньої нестабільності в діяльності гірничо-збагачувальних підприємств, стратегічне управління змінами має стати для компаній ключовим напрямом забезпечення ефективного ведення бізнесу. Це є важливою передумовою збереження та зміцнення лідерських позицій на вітчизняному та міжнародному ринках залізорудної сировини. Для досягнення поставлених стратегічних цілей підприємства повинні відповідати численним вимогам зовнішнього середовища, яке формує вектори їх подальшого розвитку.

Процес управління стратегічними змінами в межах загальної системи стратегічного управління підприємством тісно пов'язаний із його функціональними елементами, які не лише створюють умови для впровадження змін, а й забезпечують їх підтримку на всіх етапах циклу стратегічних перетворень (рис.3.1).

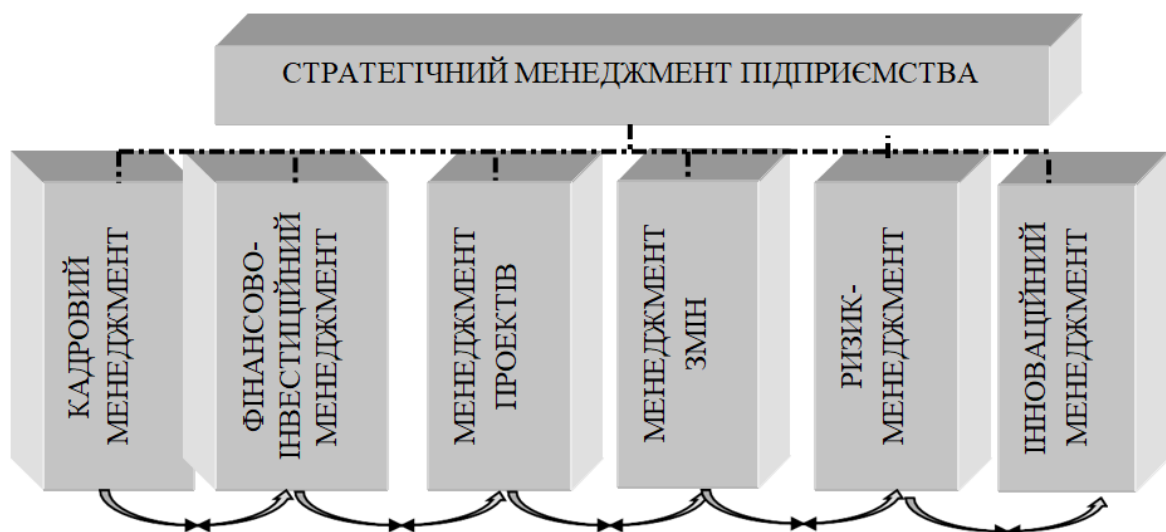


Рис. 3.1. Зв'язок стратегічних змін з підсистемами менеджменту

Насамперед, управління стратегічними змінами тісно пов'язане з кадровим менеджментом — важливою складовою стратегічного управління підприємством. Це обумовлено роллю працівників як учасників змін, діяльністю команди змін, а також залученням трудових ресурсів на всіх етапах реалізації стратегічних трансформацій. До того ж, саме людський фактор впливає на хід змін, формує потенційний опір та визначає рівень компетентності, необхідний для ефективної координації змін.

Фінансово-інвестиційна складова стратегічного менеджменту на підприємстві відіграє ключову роль у забезпеченні стратегічних змін необхідними матеріальними та грошовими ресурсами, а також у формуванні стратегічного потенціалу компанії. В рамках внутрішньої системи управління вона відповідає за забезпечення структурних елементів потенціалу змін, тоді як у зовнішньому контурі — за створення вартості підприємства як єдиного майнового комплексу і підтримання його сталого розвитку в умовах ринкової конкуренції та обмежених ресурсів. Крім того, ця складова виступає своєрідним індикатором ефективності реалізації стратегічних змін [30].

На відміну від проєктного менеджменту, який підпорядковується управлінню стратегічними змінами і відповідає здебільшого за технічну реалізацію змін, виконуючи переважно механістичну функцію, управління стратегічними змінами охоплює нематеріальний вимір і зосереджується на розвитку компетенцій. У цьому контексті стратегічне управління змінами має тривалий вплив, оскільки його результатом є формування довгострокових переваг, включаючи здобуття ключових компетенцій як організацією загалом, так і окремими учасниками процесу змін. Проєктний менеджмент, натомість, обмежується часовими рамками реалізації конкретного проєкту.

Як складова стратегічного менеджменту, ризик-менеджмент пов'язаний з керуванням стратегічними змінами сукупністю можливих втрат, імовірних в процесі реалізації стратегічних змін. Також варто підкреслити, що в умовах

стратегічних несподіванок та низької передбачуваності середовища, управління стратегічними змінами виступає одним із інструментів запобігання ризикам діяльності.

Інноваційний менеджмент взаємопов'язаний із системою стратегічного управління завдяки інноваційній природі стратегічних змін. Упровадження інновацій на підприємстві неможливе без супровідних змін, так само як і стратегічні зміни, по суті, завжди містять елементи інновацій різного масштабу й рівня сприйняття. Навіть зміни з дестабілізуючим ефектом можна розглядати як локальні інновації, що потребують впровадження нестандартних рішень. Водночас, повністю ототожнювати зміни з інноваціями недоцільно, оскільки [16,с.74]:

- зміни є ширшим і комплекснішим поняттям, яке може охоплювати впровадження кількох інновацій одночасно;
- не всі зміни передбачають принципово нові рішення чи технології;
- зміни можуть повторюватися в часі, тоді як інновації є разовими та поступово розвиваються;
- зміни на підприємстві можуть мати зворотній характер, натомість інновації не передбачають повернення до попереднього стану.

Інноваційний потенціал підприємства являє собою його внутрішню характеристику як штучно сформованої системи, здатної реагувати та адаптуватися до зовнішнього середовища. До його складу входять усі наявні ресурси, що можуть бути використані для здобуття конкурентних переваг. Реалізація цього потенціалу можлива виключно в умовах впровадження стратегічних змін. Таким чином, формування та використання інноваційного потенціалу є невід'ємною складовою процесу управління стратегічними змінами, як і навпаки — стратегічні зміни неможливі без залучення інноваційного потенціалу.

Ефективне управління стратегічними змінами на підприємстві потребує розробки низки спеціалізованих підходів, інструментів і методів, спрямованих на досягнення подвійної мети: реалізацію загальної стратегії

підприємства та досягнення конкретних цілей стратегічних трансформацій (див. рис. 3.2). Обидві складові цієї мети взаємопов'язані, враховують як зовнішні, так і внутрішні чинники змін, і можуть бути досягнуті лише одночасно та в повному обсязі [25].



Рис.3.2. Управління стратегічними змінами на підприємстві

Варто відмітити, що керування стратегічними змінами має низку специфічних особливостей, властивих винятково цьому процесу [7;16]:

- наявність організаційної підсистеми, що спеціалізується на підготовці, розробці, впровадженні та подальшому моніторингу процесів змін, з метою їх сталого закріплення. Така підсистема може функціонувати як окрема структурна одиниця організаційної архітектури підприємства або ж як тимчасова чи спеціалізована форма (наприклад, бюро, департамент, відділ), створена для виконання конкретних завдань. Її впровадження не передбачає кардинальної трансформації організаційного дизайну, проте забезпечує додаткове опосередкування та фільтрацію внутрішніх інформаційних потоків через новий структурний елемент;

- наявність команди змін, яка несе відповідальність за реалізацію повного циклу стратегічних трансформацій. У науковій літературі [2; 11; 13] неодноразово підкреслюється важливість створення такої команди на підприємстві. Водночас, її склад, характеристики та перелік функціональних обов'язків здебільшого залишаються недостатньо конкретизованими та не належать до ключових напрямів дослідження.

Система ризиків втілення стратегічних змін, визначена на підставі аналізу масиву теоретичних та емпіричних даних [5; 8; 16] рис. 3.3.

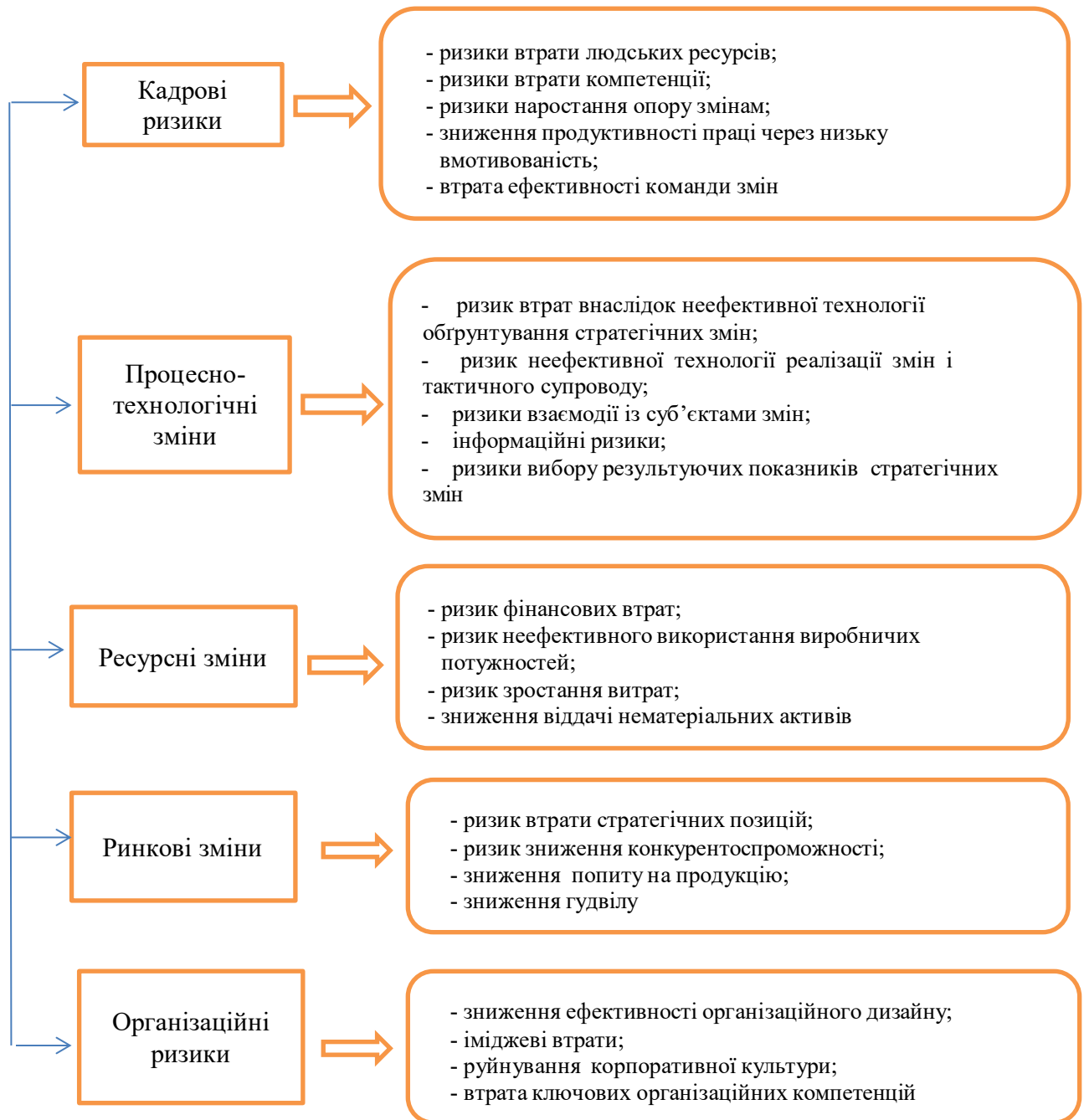


Рис. 3.3. Система ризиків стратегічних змін

Наведена система ризиків реалізації стратегічних змін на підприємстві потребує врахування їх специфічних характеристик [4;9;28]:

- ризики стратегічних змін є унікальними для кожного підприємства та для кожної конкретної ситуації. Різні стратегічні зміни, навіть якщо вони відбуваються в один і той же час, мають свій власний набір ризиків.

- оскільки реалізація стратегічних змін відбувається в умовах динамічних змін зовнішнього та внутрішнього середовища, ризик стратегічних змін ніколи не може бути нульовим.
- ризики стратегічних змін є еkleктичним поєднанням конкретної програми змін та ризиків, пов'язаних із функціонуванням конкретного підприємства.
- ризики стратегічних змін завжди пов'язані з обмеженістю інформації щодо їх змісту, перебігу та порядку реалізації.
- рівень ризику залежить не тільки від об'єктивних чинників, але й від суб'єктивних, таких як корпоративна культура та підстави опору змінам;
- оцінка ризиків стратегічних змін завжди здійснюється працівниками підприємства або командою змін, що призводить до суб'єктивності оцінок та іманентності цього виду ризиків для управління.

3.2. Шляхи реалізації стратегічних змін на підприємстві

Реалізація стратегії підприємства неможлива без впровадження стратегічних змін, що становлять в умовах ринку основу її здійснення, а отже – базу досягнення стратегічних цілей. В таких умовах, управління стратегічними змінами має тісний зв'язок із усіма рівнями стратегічного керівництва підприємством (від корпоративного до операційного), стосується всіх ланок його діяльності та функціональних напрямків, створюючи ефект симбіозу систем керівництва, існування якого підкорено цілям та місії підприємства.

Впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві потребує концептуалізації складових цього процесу на засадах стратегічного менеджменту та визначення мети, об'єкту, предмету, цілей управління,

базових принципів його реалізації, інструментарію обґрунтування рішень і базисних елементів для їх реалізації (табл. 3.1) [12;26].

Таблиця 3.1

Складові реалізації управління стратегічними змінами на підприємстві

Складова	Характеристика
Мета	Формування організаційно-економічного забезпечення управління стратегічними змінами на підприємстві, що відображає усталені закономірності стратегічного менеджменту, цілі стратегічних змін та реалізації стратегії на підприємстві
Об'єкт	Процес стратегічних змін та його складові елементи у вигляді послідовних процесів та управлінських дій, доцільність впровадження яких обґрунтовано за результатами аналізу внутрішніх та зовнішніх драйверів мін
Предмет	Механізм досягнення цілей стратегічних змін
Цілі	На стратегічному рівні – реалізація стратегії змін, адекватної загальнокорпоративній стратегії підприємства; на тактичному рівні – реалізація зміненого стратегічного набору підприємства; на оперативному рівні – функціональні стратегії підприємства
Принципи	Науковість, адекватність, керованість, превентивність, об'єктивність, інституалізація, цілісність, ефективність, системність, інформованість, синергізм, культивування цінностей
Інструментарій обґрунтування рішень	Матриця реалізації стратегічних змін, базовий ромб
Базисні елементи обґрунтування	Оцінка зовнішніх драйверів стратегічних змін, оцінка внутрішніх драйверів стратегічних змін, ідентифікація опору змінам та корпоративної культури

Здійснення стратегічних змін на підприємствах має відбуватися як єдиний, всеосяжний процес, елементи стратегічних змін мають бути взаємоузгодженими між собою та сприйматися суб'єктами змін та їх одержувачами як єдиний, цілісний процес. Саме така єдність впровадження стратегічних змін визначає дію принципу їх цілісності.

Ефективність втілення стратегічних змін на підприємстві визначає домінування результатів стратегічних змін над витратами на їх впровадження, а задач мінімізації витрат та максимізації прибутків над іншими задачами. Врахування принципу ефективності є обов'язковим за умов наявності лагу стратегічних змін, а тому потребує детального обґрунтування програми стратегічних змін та ресурсів на її реалізацію за всіма альтернативними сценаріями впровадження.

Алгоритм втілення стратегічних змін на підприємстві в умовах визначення чинників змін є ключовою складовою заздалегідь визначеної концепції та визначає логіку цього процесу та інституціоналізацію його функціоналу [33;41]:

1). Розроблена, обґрунтована та підтверджена для реалізації на підприємстві стратегія повинна сприйматися як динамічний, багатоваріантний процес, що значно зменшує кількість чинників.

2). Управління стратегічними змінами повинно бути інтегрованою частиною процесу реалізації стратегії підприємства, виступаючи одним із її основних елементів.

3). Управління стратегічними змінами мусить реалізувати так звану «універсальну функцію стратегії» - стратегія підприємства мусить бути адекватною умовам що склалися на підприємстві та на цільових ринках (їх сегментах), має пристосовуватися до них. Здійснення стратегічних змін власне й виступає інструментом такої адаптації;

4). Управління стратегічними змінами на підприємстві мусить бути спрямоване на досягнення цілей, які є рівновекторними до цілей стратегії підприємства.

Практична реалізація програми стратегічних змін на підприємстві потребує розробки плану стратегічних змін підприємства, який є послідовністю втілення стратегічних змін на підприємстві з метою досягнення цілей програми стратегічних змін. План стратегічних змін підприємства виступає підґрунтям для складання планів стратегічних змін функціональних підрозділів підприємства.

Впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві потребує її організаційно-інституційного забезпечення та обґрунтування не лише стратегічними ресурсами (котрі у даному випадку виступають здебільшого як підсистема речового забезпечення), але й організаційного (неречового) забезпечення з боку стратегічного менеджменту та менеджменту змін.

Метою стратегії перетворень є реалізація системи управління стратегічними перетвореннями, яка дозволить досягти цілей стратегічних змін за допомогою втілення наявних стратегічних ресурсів та визначених драйверів перетворень.

Об'єктами стратегії змін є [32,с.81]:

- стратегічне середовище функціонування підприємства для джерело драйверів змін та слабких сигналів щодо їх зміни;
- акумульовані можливості стратегічних змін;
- сформований потенціал стратегічних перетворень підприємства;
- соціально-культурні особливості втілення змін;
- сформований ієрархічний континуум стратегій підприємства та їх декомпозиція;
- стратегічні зв'язки між сформованими стратегічними можливостями змін, стратегічним потенціалом змін та континуумом стратегій підприємства які виникають в процесі реалізації менеджменту стратегічних змін.

Характеризуючи стратегію змін підприємства, слід зазначити наступні ключові особливості:

1. Цілеспрямованість. Стратегія змін визначає чіткі цілі та орієнтири, яких підприємство прагне досягти в результаті трансформацій. Це може бути підвищення ефективності, адаптація до ринку, інновації або цифровізація.
2. Системність. Зміни стосуються не окремих елементів, а всієї системи підприємства — структури, процесів, культури, ресурсів, технологій.
3. Гнучкість та адаптивність. Стратегія має бути здатна змінюватися у відповідь на зовнішні виклики та внутрішні зміни середовища підприємства.
4. Орієнтація на довгострокову перспективу. Зміни зазвичай не дають миттєвого результату, тому стратегія спрямована на досягнення стійких переваг у майбутньому.

5. Управління ризиками. Враховується ймовірність опору змінам, невизначеність результатів і зовнішні загрози. Важливим є план пом'якшення ризиків.

6. Участь персоналу. Стратегія змін має передбачати активне залучення працівників, їх навчання, мотивацію та комунікацію.

7. Оцінка ефективності. Передбачає визначення критеріїв та показників для моніторингу ходу змін і коригування дій у разі відхилень.

ВИСНОВКИ

Стратегічні зміни є невід’ємною частиною зовнішнього середовища бідь якої компанії. Тенденції глобальних змін створюють нові виклики та стратегічні зміни, які компанії повинні вирішити, щоб залишитись конкурентоспроможними в бізнес-середовищі.

В кваліфікаційній роботі узагальнено теоретичні підходи до розуміння сутності стратегічних змін на підприємстві. Зазначено, що стратегічні зміни, з одного боку, входять до складу організаційних змін, а з іншого — виступають окремим об’єктом управління. Такий підхід дозволяє розглядати стратегічні зміни як інструмент реалізації цілей підприємства, сформованих під впливом факторів зовнішнього та внутрішнього середовища і відображених у його стратегії. Крім того, до існуючої класифікації змін, що відзначається складністю й різноплановістю, запропоновано нові ознаки: «за термінами реалізації» та «за видом платформи стратегічних змін».

Проаналізовано господарську діяльність ПрАТ «Укренерго»: охарактеризовано основні функції підприємства, його організаційну структуру, виробничі процеси, сфери впливу, а також роль компанії як оператора системи передачі на національному та європейському енергетичних ринках. Проведено аналіз фінансово-економічних показників із визначенням рівня платоспроможності та ліквідності підприємства, а також розглянуто його міжнародну діяльність і проекти. Особливу увагу приділено процесу євроінтеграції української енергосистеми до європейської мережі операторів системи передачі. Застосовано метод SWOT-аналізу для виявлення основних проблем у системі управління стратегічними змінами в компанії. Визначено можливі сценарії розвитку та надано рекомендації щодо вдосконалення цього напрямку діяльності ПрАТ «Укренерго» як суб’єкта енергетичної монополії.

Запропоновано підходи до управління стратегічними змінами на підприємстві, у межах яких визначено ключові елементи системи та встановлено взаємозв'язки між ними. Суб'єкти управління стратегічними змінами взаємодіють з об'єктами та предметом управлінського впливу на основі принципів стратегічного управління. Така структурна модель управління дозволила виокремити умови реалізації стратегічних змін, а також оцінити здатність управлінського персоналу своєчасно та адекватно реагувати на драйвери змін, враховуючи їх генезис і динаміку розвитку.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барський Ю.М. Стратегічне управління персоналом як напрям розвитку підприємств молочної галузі Рівненської області. Ефективна економіка. 2018. № 12. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=36> (дата звернення: 04.03.2025).
2. Биканова О. Мотивація праці як важливий чинник забезпечення ефективного управління персоналом підприємства. URL: <http://confcv.at.a/forum/53-482-1> (дата звернення: 12.04.2025).
3. Ведернікова М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. №3. С. 239-247.
4. Високі стандарти якості обслуговування – завдання HR-менеджера. Кадровик України. 2019. №2. С. 106-108. URL: http://kadrovyyk.com.ua/sites/default/files/hr/Pages%20from%20KU2_2016_sm12_0.pdf (дата звернення: 11.04.2025).
5. Гетьман О.О., Білодід А.О. Інноваційні методи розвитку персоналу // Глобальна та національні проблеми економіки. Вип. 17. 2018. С. 556-561. URL : <http://global-national.in.ua/archive/17-2017/116.pdf> (дата звернення: 11.04.2025).
6. Губик Ю. Ю., Беляєв С. С., Багунц О. С. Сутність та зміст поняття «управління персоналом» у системі менеджменту організації. Економіка та суспільство. 2018. №17. С. 216–224.
7. Дериховська В.І. Взаємозв'язок розвитку персоналу та стратегії управління персоналом. БІЗНЕСІНФОРМ. 2015. № 7. С. 341-347. URL: http://www.businessinform.net/pdf/2013/7_0/341_347.pdf. (дата звернення: 17.04.2025).
8. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення // Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, Г.О.Дудукало. 2021. 231 с.

9. Задоволеність роботою, прихильність організації. URL: https://stud.com.ua/39751/menedzhment/osnovni_ustanovki_zadovolenist_robotoyu_prihilnist_organizatsiyi (дата звернення: 17.04.2025).
10. Захарчин Г., Поплавська Ж. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 4. С. 125–133.
11. Економіка регіонів України в умовах війни: ризики та напрямки забезпечення стійкості: науково-аналітичне видання. ДУ «Інститут регіональних досліджень імені М.І. Долишнього НАН України» / ред. І.З. Сторонянська. Львів, 2022. С.16.
12. Завальнюк В.В. Методика проектування підсистеми менеджменту в системі стратегічного управління підприємствами. Глобальні та національні проблеми економіки: електронне наукове фахове видання Миколаївського національного університету імені В.О. Сухомлинського. Миколаїв, 2016. № 12. С. 250-253.
13. Іванченкова Л. В. Системний підхід до побудови інформаційно- аналітичної (моніторингової) підсистеми управління харчовим підприємством. Економіка та держава. 2019. № 3. С. 62–66.
14. Іванов С.Л. Ролі нематеріальних чинників мотивації праці у формуванні людського капіталу сучасного підприємства в Україні. Наукові праці НДФІ. 2017. № 5. С. 22-23.
15. Карпюк О.А., Дерій Ж.П. Кадровий потенціал освітньої сфери України. Збірник наукових праць Вінницького національного аграрного університету. Серія: Економічні науки. 2011. №4 (55). Т.2. С.184-189.
16. Кащук К.М. Організаційно-економічний механізм підвищення інноваційної активності сільськогосподарських підприємств. Агросвіт. 2013. № 22. С. 74-80
17. Керівництво і лідерство. URL: <https://library.if.ua/book/36/2443.html> (дата звернення: 02.05.2025).
18. Колот А.М. Мотивація, стимулювання й оцінка персоналу. Київ: КНЕУ. 2018. С. 198

19. Костишина Т. А. Прогресивні форми організації і оплати праці. Полтава: ПУСКУ, 2019. 241 с.
20. Кубіцький С., Урсакий Ю., Мрозакевич Р. Особливості застосування LMS-систем для корпоративного навчання персоналу. Економічні науки, 2024. Вип. I. (93). С. 64-75.
21. Кубіцький С., Урсакий Ю., Мрозакевич Р. Особливості застосування LMS-систем для корпоративного навчання персоналу. Економічні науки, 2024. Вип. I. (93). С. 64-75.
22. Кулик Я.О., Чен Н.О. Вітчизняний та закордонний досвід управління персоналом. Вісник Черкаського університету. 2015. URL: <file:///C:/Users/Elizabeth/Downloads/396-835-1-SM.pdf> (дата звернення: 02.05.2025).
23. Лещенко Л.О. Мотивація праці як фактор підвищення прибутковості виробництва. Ефективна економіка. 2016. № 4. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua> (дата звернення: 02.05.2025).
24. Лукашевич Ю. Стимулювання персоналу як підтримка стратегічного розвитку підприємства. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/Evu/2010_14/Lukashevich%20UL.pdf (дата звернення: 02.05.2025).
25. Моніторинг мотивації працівників як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства. URL: <dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8925/14-Stahiv.pdf> (дата звернення: 02.05.2025).
26. Мотивація персоналу як інструмент управління якістю праці. URL: <https://agrokebety.com/motyvatsiya-personalu-yak-instrument-upravlinnyyakisty-pratsi> (дата звернення: 02.05.2025).
27. Мотивація персоналу. Методичні рекомендації для практичних занять для студентів напряму підготовки «Менеджмент» / Воронько-Невіднича Т. В., Шупта І. М. Полтава : РВВ ПДАА, 2018. 64 с.
28. Новак В. О. Організаційна поведінка: [підручник] / В. О. Новак, Т. Л.

- Мостенська, О. В. Ільєнко. Київ: Кондор, 2017. 498 с.
29. Офіційний сайт ПрАТ «Укренерго». URL: <https://ua.energy/> (дата звернення: 22.05.2025).
 30. Перетятко М. О. Компенсаційний пакет, як засіб стимулювання працівників в Компанії. URL: <https://www.pdaa.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/4.3/157.pdf>
 31. Перспективи розвитку менеджменту персоналу в сучасних умовах. URL: eprints.library.odeku.edu.ua/1075/1/Djabrailov_T_Perspectivi_rozvitky_M_2018.pdf (дата звернення: 22.05.2025).
 32. Петренко С. А. Порівняльний аналіз моделей організаційних структур підприємства. Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму, 2015. 476 с.
 33. Пілявський В. І. Організація праці на робочому місці як засіб ефективного використання потенціалу підприємства. Агросвіт. 2019. № 20. С. 31-37.
 34. Подольська О. В., Богомолова К. С. Організаційні механізми удосконалення системи мотивації посадових осіб органів публічного адміністрування. Вісник Харківського національного технічного університету сільського господарства імені Петра Василенка: Економічні науки. Випуск 191 Харків: ХНТУСГ. 2018. С. 171-178.
 35. Продіус О. І. Теоретично-методичні основи управління персоналом транспортного підприємства. Причорноморські економічні студії. 2019. №41. С. 116–120.
 36. Рачинський А.П. Стратегічне управління персоналом: теоретико-методологічний аналіз // Державне управління: удосконалення та розвиток. 2012. № 3. URL: [http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1](http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=396)
[HYPERLINK "http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=396"](http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=396)
[HYPERLINK "http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=396"z=396.](http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=396) (дата звернення: 22.05.2025).
 37. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери

- торгівлі та послуг. 2022. № 1(19). С. 226-235.
38. Соколюк К. Ю., Зачоса О. Д. Формування соціально-економічного механізму мотивації розвитку людського капіталу підприємства сфери послуг (туризм). Економіка і організація управління. 2021. № 2 (42). С. 104114.
39. Стимулювання і мотивація ефективності праці працівників. URL: <https://library.if.ua/book/60/4295.html> Управління та організація діяльності організацій. URL: dspace.tneu.edu.ua/bitstream/316497/9171/1/feu_kdidu_sdiddot_uuiu_NP.pdf (дата звернення: 22.05.2025).
40. Стратегічне управління людськими ресурсами. URL: https://www.academia.edu/17958729/Стратегічне_управління_людськими_ресурсами_навчальний_посібник (дата звернення: 22.05.2025).
41. Урсакий Ю. А. Конкурентоспроможність персоналу як ключовий чинник підвищення конкурентоспроможності підприємства // Науковий вісник Херсонського державного університету. Економічні науки. 2015. Вип. 10. Ч. 4. С. 147-150.
42. Урсакий Ю.А. Економічний потенціал хлібопекарських підприємств Буковини. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. №5. С. 598-603.
43. Шкільняк М. Менеджмент у системі корпоративного управління. Вісник Тернопільського національного економічного університету. 2018. №. 2. С. 7–20.