

ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ
ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ

*Кваліфікаційна наукова
праця на правах рукопису*

ПАВЛІЙ Олександр Вячеславович

УДК 005.21:620.9(477)

ДИСЕРТАЦІЯ

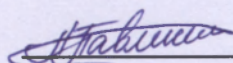
**УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ В ЕНЕРГЕТИЧНИХ
КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ**

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Галузь знань 07 Управління та адміністрування

Подається на здобуття наукового ступеня доктора філософії.

Дисертація містить результати власних досліджень. Використання ідей, результатів і текстів інших авторів мають посилання на відповідне джерело

 Павлій О.В.

Науковий керівник:

Чайка Інна Петрівна, кандидат економічних наук, доцент, доцент кафедри менеджменту Полтавського університету економіки і торгівлі.

Полтава – 2026

АНОТАЦІЯ

Павлій О.В. Управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України. – Кваліфікаційна наукова праця на правах рукопису.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора філософії зі спеціальності: 073 Менеджмент. – Полтавський університет економіки і торгівлі. – Полтава, 2026.

У дисертації здійснено теоретичне узагальнення та запропоновано нове вирішення важливого науково-прикладного завдання, що полягає у розвитку теоретико-методичних засад та розробленні практичних рекомендацій щодо управління стратегічними змінами енергетичних компаній України в умовах цифровізації, воєнних викликів та високого рівня невизначеності зовнішнього середовища.

Поглиблено теоретичні підходи до трактування сутності змін підприємства та стратегічних змін, які запропоновано розглядати як комплексні процеси трансформації організаційної структури, стратегій, бізнес-процесів, корпоративної культури та управлінських механізмів, спрямованих на забезпечення адаптивності, конкурентоспроможності та довгострокової резильєнтності підприємства. Розвинуто підходи до класифікації стратегічних змін шляхом доповнення їх ознаками, що враховують вплив на стейкхолдерів, попередній розвиток підприємства та рівень готовності персоналу, що дозволяє комплексно враховувати поведінкові та трансформаційні аспекти змін.

Узагальнено концептуальні засади управління стратегічними змінами та обґрунтовано доцільність інтеграції стратегічного, безпекоорієнтованого, поведінкового та цифрового підходів до управління змінами. Удосконалено науковий підхід до управління стратегічними змінами шляхом урахування психологічної безпеки, резильєнтності та психоемоційного стану персоналу як ключових факторів ефективної реалізації трансформаційних процесів.

Розроблено системно-адаптивний механізм управління стратегічними змінами підприємства, який, на відміну від існуючих, поєднує класичні інструменти стратегічного управління із сучасними складовими, зокрема комплаєнсом, фреймворковим інструментарієм, цифровізацією бізнес-процесів, розвитком людського капіталу та формуванням психологічної готовності персоналу до змін, що забезпечує підвищення адаптивності, гнучкості та стійкості підприємства.

У другому розділі дисертації проведено комплексний аналіз зовнішнього середовища енергетичної галузі України та встановлено, що її функціонування відбувається в умовах високої турбулентності, спричиненої воєнними подіями, необхідністю модернізації інфраструктури, інтеграцією до європейського енергетичного простору та цифровою трансформацією. Визначено стратегічні драйвери розвитку галузі, серед яких ключовими є безпекові, інфраструктурні, енергетичні, цифрові та кадрові фактори.

На основі діагностики внутрішнього потенціалу АТ «Полтаваобленерго» встановлено наявність достатніх ресурсних передумов для реалізації стратегічних змін, одночасно виявлено системні обмеження, що пов'язані з

недостатнім рівнем адаптивності організаційної структури, необхідністю розвитку корпоративної культури, внутрішніх комунікацій та системи професійного навчання персоналу. Здійснено кваліметричну оцінку готовності персоналу до стратегічних змін, яка засвідчила середній рівень готовності та визначила ключові проблеми у сфері психологічної стабільності, мотивації та адаптивності.

У третьому розділі розроблено напрями удосконалення управління стратегічними змінами енергетичного підприємства. Запропоновано комплаєнс-орієнтований підхід до розвитку корпоративної культури, який забезпечує інтеграцію принципів прозорості, етичності, управління ризиками та стратегічної адаптивності у систему корпоративної поведінки та сприяє зниженню опору змінам.

Обґрунтовано фреймворковий підхід до удосконалення організаційно-методичного забезпечення управління стратегічними змінами шляхом формування інтегрованого фреймворк-портфелю, який поєднує інструменти стратегічного управління, цифрової трансформації, ризик-менеджменту та розвитку персоналу. Доведено його ефективність для забезпечення узгодженості управлінських процесів і підтримки стратегічних трансформацій підприємства.

Розроблено підхід до розвитку системи професійного навчання персоналу як складової підтримки системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами, що передбачає формування освітньо-кадрової екосистеми, модернізацію корпоративного навчального центру, впровадження сучасних цифрових і симуляційних технологій навчання та забезпечення безперервного розвитку персоналу.

Практичне значення одержаних результатів полягає в можливості їх використання для підвищення ефективності управління стратегічними змінами енергетичних підприємств, зміцнення їх адаптивності, стійкості та забезпечення сталого розвитку в умовах воєнних і трансформаційних викликів.

Ключові слова: стратегічні зміни, управління змінами, енергетичні підприємства, системно-адаптивний механізм, корпоративна культура, комплаєнс, фреймворковий підхід, резильєнтність, цифровізація, управління персоналом.

ABSTRACT

Pavlii O. Management of Strategic Changes in Energy Companies of Ukraine. – Qualification scientific work as a manuscript.

Thesis for obtaining the Doctor of Philosophy degree in specialty 073 “Management”. – Poltava University of Economics and Trade. – Poltava, 2026.

The dissertation provides a theoretical generalization and proposes a new solution to an important scientific and applied problem, which consists in the development of theoretical and methodological foundations and practical recommendations for managing strategic changes in energy companies of Ukraine under conditions of digitalization, wartime challenges, and a high level of external environmental uncertainty.

The theoretical approaches to interpreting the essence of enterprise changes and strategic changes have been further developed and are proposed to be considered as complex processes of transformation of organizational structure, strategies, business processes, corporate culture, and management mechanisms aimed at ensuring adaptability, competitiveness, and long-term resilience of the enterprise. The approaches to the classification of strategic changes have been improved by supplementing them with features that take into account the influence on stakeholders, the impact of previous enterprise development on future changes, and the level of personnel readiness, which makes it possible to comprehensively consider behavioral and transformational aspects of changes.

The conceptual foundations of strategic change management have been generalized and the feasibility of integrating strategic, security-oriented, behavioral, and digital approaches to change management has been substantiated. The scientific approach to managing strategic changes has been improved by emphasizing the importance of psychological safety, resilience, and the psycho-emotional state of personnel as key factors of effective implementation of transformational processes.

A system-adaptive mechanism for managing strategic changes of the enterprise has been developed, which, unlike existing approaches, combines classical tools of strategic management with modern components, including compliance, framework-based instruments, digitalization of business processes, human capital development, and the formation of psychological readiness of personnel for change, thereby ensuring increased adaptability, flexibility, and sustainability of the enterprise.

In the second chapter of the dissertation, a comprehensive analysis of the external environment of the energy sector of Ukraine has been conducted, revealing that it operates under conditions of high turbulence caused by wartime factors, the need for infrastructure modernization, integration into the European energy space, and digital transformation. Key strategic drivers of the sector’s development have been identified, including security, infrastructure, energy, digital, and human resource factors.

Based on the diagnosis of the internal potential of JSC “Poltavaoblenergo”, it has been established that the enterprise possesses sufficient resource prerequisites for implementing strategic changes, while also identifying systemic constraints related to insufficient adaptability of the organizational structure, the need to develop corporate

culture, internal communications, and professional training systems. A qualimetric assessment of personnel readiness for strategic changes has been carried out, indicating a medium level of readiness and identifying key challenges in the areas of psychological stability, motivation, and adaptability.

In the third chapter, directions for improving the management of strategic changes at the energy enterprise have been developed. A compliance-oriented approach to the development of corporate culture has been proposed, which ensures the integration of principles of transparency, ethics, risk management, and strategic adaptability into corporate behavior and contributes to reducing resistance to change.

A framework-based approach to improving organizational and methodological support for managing strategic changes has been substantiated through the formation of an integrated framework portfolio, which combines tools of strategic management, digital transformation, risk management, and personnel development. Its effectiveness in ensuring coordination of management processes and supporting strategic transformations has been proven.

An approach to the development of the professional training system as a component of supporting the system-adaptive mechanism for managing strategic changes has been developed. It includes the formation of an educational and human capital ecosystem, modernization of the corporate training center, implementation of modern digital and simulation-based learning technologies, and ensuring continuous professional development of personnel.

The practical significance of the obtained results lies in the possibility of their application to improve the effectiveness of strategic change management in energy enterprises, strengthen their adaptability and resilience, and ensure sustainable development under wartime and transformational challenges.

Key words: strategic changes, change management, energy enterprises, system-adaptive mechanism, corporate culture, compliance, framework approach, resilience, digitalization, human resource management.

СПИСОК ПУБЛІКАЦІЙ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ

Наукові праці, в яких опубліковані основні наукові результати дисертації:

1. Павлій О.В. Зміни підприємства: генезис поняття та напрями адаптації до них сучасних компаній // Вісник Львівського торговельно-економічного університету / [ред. кол.: Куцик П. О., Семак Б. Б. та ін.]. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2023. Вип. 73. 128 с. С. 111-118
DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-73-16>

2. Іщейкін Т. С., Павлій О. В. Механізм управління стратегічними змінами підприємства. *Бізнес Інформ.* 2023. №10. С. 340–346.
DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-340-346>

3. Павлій, О. Вплив стратегічних змін на ефективність енергетичних компаній України. *Економіка та суспільство*, 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-39>

4. Pavliy O. A compliance-oriented approach to improving corporate culture in the context of strategic change management at JSC "Poltavaoblenergo". *Економіка і регіон*, № 4 (95). 2024. Національний університет ім. Юрія Кондратюка. С. 32-39
DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3604](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3604)

Наукові праці, які засвідчують апробацію матеріалів дисертації:

1. Павлій О.В. Вплив введення воєнного стану та стратегічні зміни підприємств України // «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти»: Матеріали шостої міжнар. наук.–практ. конф., 28-29 вересня 2023 р. – відпов. за випуск д.е.н., проф. Кузнецова І. О. – Одеса – 319 с. С. 143-146
URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/25488/1/%D0%9E%D0%9D%D0%95%D0%A3_%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%91%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%A1.%D0%9C.pdf

[20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%96%CC%88 %D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B0%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0 %D1%81%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%D1%96%20%D1%80%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%96%CC%88%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96 %2024%20%D1%81%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%8F%202025.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://doi.org/10.32782/23-09-25-2)

7. Павлій О., Лозова О. Управління стратегічними змінами ПАТ «Полтаваобленерго» під час війни та у поствоєнний період. Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 2. 363 с. С. 167-170 DOI: <https://doi.org/10.32782/23-09-25-2>

8. Павлій О.В., Кобік В.А. Екосистемне бачення стратегічних підприємств у посткризовому контексті. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали чотирнадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 12 вересня 2025 р. Одеса: ОНЕУ, 2025. 585 с. с. 206-208 URL: https://www.researchgate.net/publication/396448770_EKONOMIKA_PIDPRIEMSTVA_SUCASNI_PROBLEMI_TEORII_TA_PRAKTIKI

9. Павлій О., Кушпіль Д. Управління стратегічними змінами підприємства Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: Матеріали ІХ Всеукраїнської науково-практичної конференції. Полтавський державний аграрний університет (26 березня 2026 р.). Полтава, 2026. 1770 с. С. 1062-1065

ЗМІСТ

ВСТУП	10
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА	22
1.1. Стратегічні зміни підприємства: генезис та класифікація	22
1.2. Концептуальні основи управління стратегічними змінами підприємства	51
1.3. Підходи до формування механізму управління стратегічними змінами підприємства	80
<i>Висновки до I розділу</i>	102
РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»	106
2.1. Аналіз зовнішнього середовища та стратегічних драйверів розвитку енергетичної галузі України	106
2.2. Діагностика внутрішнього потенціалу АТ «Полтаваобленерго» як основи управління стратегічними змінами	137
2.3. Кваліметрична оцінка готовності персоналу АТ «Полтаваобленерго» до реалізації стратегічних змін	167
<i>Висновки до II розділу</i>	194
РОЗДІЛ III. НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»	197
3.1. Комплаєнс-орієнтований підхід до розвитку корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго» у контексті стратегічних змін	197
3.2. Фреймворковий підхід до удосконалення організаційно-методичного забезпечення управління стратегічними змінами в діяльності АТ «Полтаваобленерго»	224
3.3. Розвиток системи навчання персоналу АТ «Полтаваобленерго» як умова забезпечення готовності до реалізації стратегічних змін	247
<i>Висновки до III розділу</i>	268
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ	271
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	275
ДОДАТКИ	299

ВСТУП

Актуальність теми. Постійна трансформація зовнішнього середовища, зростання рівня невизначеності та динамічність сучасних соціально-економічних процесів обумовлюють необхідність формування нових підходів до управління розвитком підприємств. В умовах повномасштабної війни, цифровізації економіки та посилення безпекових ризиків особливої актуальності набуває проблема ефективного управління стратегічними змінами, що забезпечує адаптивність, стійкість і конкурентоспроможність підприємств.

Для енергетичних компаній України зазначені виклики мають стратегічний характер, оскільки функціонування енергетичної галузі безпосередньо впливає на забезпечення життєдіяльності держави, стабільність національної економіки та рівень енергетичної безпеки. Умови воєнного стану, руйнування інфраструктури, необхідність інтеграції до європейського енергетичного простору, цифрова трансформація галузі та підвищені вимоги до надійності енергопостачання зумовлюють потребу у впровадженні системних стратегічних змін в діяльність енергетичних підприємств.

Управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях у таких умовах виступає не лише інструментом довгострокового розвитку, а й засобом забезпечення їх функціонування, стійкості та відновлення. Водночас традиційні механізми управління змінами виявляються недостатньо ефективними, що потребує їх удосконалення з урахуванням сучасних підходів до стратегічного управління, цифровізації бізнес-процесів, розвитку людського капіталу, комплаєнсу та безпекоорієнтованого управління.

Об'єктом дослідження обрано АТ «Полтаваобленерго», що є одним із ключових операторів системи розподілу електроенергії в Україні та відіграє важливу роль у забезпеченні енергопостачання регіону. Діяльність підприємства в умовах воєнних викликів потребує гнучкої адаптації до змін, підвищення ефективності управлінських рішень і розвитку внутрішнього потенціалу.

Удосконалення системи управління стратегічними змінами АТ «Полтаваобленерго» є необхідною умовою забезпечення його операційної надійності, фінансової стійкості та конкурентоспроможності, а також підвищення готовності персоналу до змін. Особливого значення набуває врахування психологічної готовності працівників, розвиток корпоративної культури, впровадження сучасних управлінських інструментів і підходів до організаційно-методичного забезпечення стратегічних трансформацій.

Питання сутності, генезису та класифікації стратегічних змін підприємства, а також підходів до їх управління та формування механізмів реалізації активно досліджуються в роботах вітчизняних і зарубіжних науковців.

Теоретичні основи дослідження змін та економічного розвитку закладені у працях Шумпетера Й. [7], який обґрунтував роль інновацій як рушійної сили трансформацій, та Друкера П.Ф. [5; 11], який розглядав зміни як невід'ємну складову ефективного управління. Значний внесок у розвиток стратегічного бачення змін зробили Портер М.Е. [15; 36], який визначив їх значення для формування конкурентних переваг підприємства.

Проблематика сутності змін та їх ролі в діяльності підприємства розкрита у працях Шевченка І.Б. [3; 126], Пічугіної Т.С. [10; 56], Андрущенко Н.О. [12], Дзяни С.Р. [13], Гринька Т.В. [47; 108], Приймак Н.С. [17; 18; 32]. Питання класифікації змін досліджували Гарафонова О.І. [14], Грінченко Р.В. [27], Приймак Н.С. [82], Шубін О.О. [46], які розширили підходи до систематизації видів змін у діяльності підприємств.

Концептуальні засади управління стратегічними змінами висвітлено у працях Шершньової З.Є. [41], Наливайка А.П. [48], Немцова В.Д., Довгань Л.Є. [39], Косача І.А. [16], Гусєвої О.Ю. [49], Воронкова Д.К. [45; 86], які обґрунтували роль стратегічних змін у забезпеченні розвитку підприємств.

Значний внесок у розвиток теорії управління змінами зробили зарубіжні вчені, зокрема Левін К. [75; 138], Адізес І.К. [23; 42], Коттер Дж. [132], які розробили концепції управління змінами та їх етапності. Поведінкові аспекти змін досліджували Талер Р., Санстейн К. [72; 74].

Питання адаптивності підприємств та їх розвитку в умовах невизначеності розглядали Попова С.В. [33], Полянська А.С. [55; 62], Мельник Л.Г. [94; 95], що дозволило сформулювати сучасне бачення стратегічного управління змінами.

Питання формування механізмів управління стратегічними змінами досліджували Запихляк І.Б. [91; 101], Селіверстова Л.С. [102], Гайдей О.О. [106], Андріяш В.І. [90], Латинін М.А. [89], які розглядали механізм як систему взаємопов'язаних елементів управління.

Методичні підходи до управління змінами відображені у працях Балдинюк А.Г. [53], Тарасюк Г.М. [54], Гвініашвілі Т.З. [26], Новікової М.М. [31], які обґрунтували інструментарій реалізації змін.

Сучасні моделі управління змінами представлені у працях Проскі [63], Галлі Б. Дж. [64], Ерріді А. [66], Кармана А. Л. [67], а також у концепції «McKinsey 7S» [71; 131]. Значну увагу науковці приділяють поведінковим аспектам управління змінами, зокрема проблемам опору змінам, які досліджували Орег С. [77], Приймак Н. С. [78], Шевченко О. В. [79; 80], Кобзева Н. М. [81].

Окрему увагу приділяють сучасні дослідження впливу зовнішнього середовища та галузевих викликів, зокрема в енергетиці, що відображено у звітах міжнародних організацій і аналітичних центрів [144–147; 148–152], які підкреслюють необхідність впровадження стратегічних змін для забезпечення стійкості підприємств.

Разом з тим, незважаючи на значний науковий доробок, питання формування системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами підприємств з урахуванням сучасних викликів, зокрема в умовах війни та високої невизначеності, залишаються недостатньо дослідженими, що зумовлює актуальність подальших наукових досліджень.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Окремі результати, що мають ознаки наукової новизни, отримані автором у межах виконання науково-дослідних і пошукових проєктів у Полтавському університеті економіки і торгівлі. Зокрема, участь у виконанні науково-дослідної

теми «Інформація, комунікація та управління знаннями соціально-економічних систем в умовах нової реальності» (№ 0123U103799, дата реєстрації: 18.03.2023р.) дозволила: удосконалити підхід до розвитку системи професійного навчання персоналу шляхом формування діджитал-орієнтованої моделі навчання, що, на відміну від традиційних підходів, базується на поетапному переході від діджиталізації до повноцінної цифрової трансформації освітніх процесів, інтеграції цифрових технологій і адаптивних навчальних інструментів та врахуванні рівня готовності персоналу до змін, що забезпечує підвищення ефективності формування професійних, цифрових і адаптаційних компетентностей персоналу в умовах невизначеності.

Подальшого розвитку зазначені положення набувають у межах виконання науково-дослідної теми № 0124U004336 «Управління інноваційно-інвестиційним відновленням та розвитком соціально-економічних систем на засадах цифровізації» (період виконання: лютий 2026 р.–лютий 2027 р.) у Львівському торговельно-економічному університеті, в рамках якої: дістає подальшого розвитку теоретико-методичне обґрунтування інтеграції цифровізації та інноваційно-інвестиційних процесів у систему управління стратегічними змінами підприємств, що, на відміну від існуючих підходів, передбачає їх поєднання із системно-адаптивним механізмом управління, розвитком людського капіталу, цифровізацією бізнес-процесів і формуванням організаційної стійкості, що дозволяє підвищити резильєнтність підприємств у умовах воєнних та кризових викликів.

Мета і завдання дослідження. *Мета дисертаційної роботи* полягає у обґрунтуванні теоретико-методичних засад управління стратегічними змінами енергетичних компаній України та розробленні практичних рекомендацій щодо їх реалізації в умовах високого рівня невизначеності, цифровізації та воєнних викликів.

Для досягнення поставленої мети в роботі вирішувався комплекс таких взаємопов'язаних *завдань*:

розкрити сутність, генезис та класифікацію стратегічних змін підприємства;

узагальнити концептуальні основи управління стратегічними змінами підприємства;

дослідити сучасні підходи до формування механізму управління стратегічними змінами підприємства;

здійснити аналіз зовнішнього середовища та визначити стратегічні драйвери розвитку енергетичної галузі України;

провести діагностику внутрішнього потенціалу «Полтаваобленерго» як основи управління стратегічними змінами; АТ

здійснити кваліметричну оцінку готовності персоналу «Полтаваобленерго» до реалізації стратегічних змін; АТ

розробити комплаєнс-орієнтований підхід до розвитку корпоративної культури як складової підтримки стратегічних змін;

запропонувати фреймворковий підхід до удосконалення організаційно-методичного забезпечення управління стратегічними змінами;

розробити напрями розвитку системи навчання персоналу як ключової умови забезпечення готовності до реалізації стратегічних змін.

Об'єктом дослідження є процеси управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України.

Предметом дослідження є сукупність теоретичних, методичних і прикладних аспектів управління стратегічними змінами енергетичних підприємств в умовах цифровізації, воєнних викликів та трансформації зовнішнього середовища.

Методи дослідження. *Методологічну та теоретичну основу дисертаційної роботи* становить синтез фундаментальних положень теорій стратегічного управління, управління стратегічними змінами, адаптивного розвитку підприємств, цифровізації економіки, ризик-менеджменту та розвитку людського капіталу; наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, присвячені проблемам формування механізмів управління стратегічними змінами

підприємств, забезпечення їх стійкості, резильєнтності та адаптивності в умовах невизначеності, цифрової трансформації та воєнних викликів.

Правовим полем дослідження є чинні законодавчі та нормативно-правові акти України, що регулюють діяльність енергетичних підприємств, функціонування ринку електроенергії, питання енергетичної безпеки, корпоративного управління та цифровізації економіки.

Інформаційною базою дослідження є законодавчі та нормативні документи України, статистичні дані Державної служби статистики України, офіційні матеріали НКРЕКП, Міністерства енергетики України, звітність енергетичних компаній (зокрема АТ «Полтаваобленерго»), аналітичні звіти міжнародних організацій, галузеві огляди, результати наукових досліджень, ресурси мережі Інтернет, а також власні аналітичні розрахунки автора.

Для досягнення мети дослідження та вирішення поставлених завдань у роботі використано такі **методи**: монографічний – для дослідження теоретичних засад управління стратегічними змінами підприємства, формування системно-адаптивних механізмів управління; системного аналізу – для уточнення сутності категорій «стратегічні зміни», «системно-адаптивний механізм», «резильєнтність підприємства»; структурно-логічного узагальнення – для побудови класифікації стратегічних змін та систематизації їх ознак; табличний і графічний – для наочного подання результатів аналізу та оцінювання діяльності енергетичного підприємства; спостереження та узагальнення – для виявлення проблем управління стратегічними змінами та оцінки організаційної готовності підприємства; SWOT-аналізу – для дослідження зовнішнього середовища та визначення стратегічних драйверів розвитку енергетичної галузі; економіко-статистичні методи – для оцінювання тенденцій розвитку енергетичних підприємств та ефективності їх функціонування; діагностування – для комплексної оцінки внутрішнього потенціалу підприємства (організаційної структури, корпоративної культури, кадрового забезпечення, фінансового стану); кваліметричний метод – для оцінювання рівня готовності персоналу до реалізації стратегічних змін; порівняльний аналіз – для зіставлення підходів до

управління стратегічними змінами та визначення їх ефективності; методи експертного оцінювання та анкетування – для визначення рівня готовності персоналу, виявлення факторів опору змінам та оцінки корпоративної культури; метод моделювання – для обґрунтування системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами підприємства; методи логічного узагальнення та наукового абстрагування – для формування висновків і рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічними змінами енергетичних підприємств.

Наукова новизна одержаних результатів. Основний науковий результат дисертаційної роботи полягає у системному вирішенні важливого науково-прикладного завдання – поглиблення теоретико-методичних засад управління стратегічними змінами енергетичних підприємств України та розроблення практичних рекомендацій щодо його реалізації в умовах цифровізації, воєнних викликів та високої невизначеності зовнішнього середовища.

Наукова новизна результатів дослідження полягає в такому:

удосконалено:

теоретико-методичний підхід до формування механізму управління стратегічними змінами підприємства шляхом розроблення системно-адаптивного механізму, який, на відміну від існуючих, поєднує класичні інструменти стратегічного управління із сучасними складовими: безпекоорієнтованим підходом, комплаєнсом, фреймворковим інструментарієм, цифровізацією бізнес-процесів, розвитком людського капіталу та формуванням психологічної готовності персоналу до змін, що дозволяє забезпечити підвищення адаптивності, резильєнтності та стійкості підприємства в умовах високого рівня невизначеності зовнішнього середовища;

науковий підхід до управління стратегічними змінами підприємства шляхом обґрунтування необхідності врахування психологічної безпеки, резильєнтності та психоемоційного стану персоналу як важливих складових ефективної реалізації стратегічних змін, що дозволяє знизити рівень опору змінам, підвищити адаптивність персоналу та забезпечити більш ефективне функціонування підприємства в умовах кризових та воєнних викликів;

методичний підхід до діагностики внутрішнього потенціалу енергетичного підприємства щодо реалізації стратегічних змін шляхом інтеграції оцінювання організаційної структури, корпоративної культури, кадрового потенціалу, фінансової стійкості, внутрішніх комунікацій та адаптивності персоналу в єдину систему оцінювання організаційної готовності підприємства до стратегічних трансформацій, що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє комплексно визначати внутрішні резерви та обмеження реалізації стратегічних змін, виявляти проблемні елементи системи управління та формувати напрями підвищення довгострокової стійкості енергетичних компаній в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища;

комплаєнс-орієнтований підхід до розвитку корпоративної культури енергетичного підприємства в умовах реалізації стратегічних змін шляхом інтеграції принципів прозорості, етичності, управління ризиками, стратегічної адаптивності, безпекоорієнтованого управління та підтримки організаційної стійкості у систему корпоративної поведінки, а також структурування принципів комплаєнсу на принципи розвитку корпоративної культури та принципи підтримки стратегічних змін, що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє використовувати корпоративну культуру як стратегічний інструмент підтримки системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами підприємства в умовах війни та високого рівня зовнішньої невизначеності;

підхід до розвитку системи професійного навчання персоналу енергетичного підприємства шляхом трансформації корпоративної системи навчання у складову підтримки системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами, що передбачає формування освітньо-кадрової екосистеми, модернізацію корпоративного Навчального центру, розвиток сучасних навчальних програм, інтеграцію цифрових та симуляційних технологій навчання, а також використання інтегрального оцінювання пріоритетності технологічних рішень, що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє забезпечити підтримку професійної, цифрової, безпекової та адаптаційної

готовності персоналу до реалізації стратегічних змін в умовах війни та цифрової трансформації енергетичної галузі;

набули подальшого розвитку:

теоретичні положення щодо класифікації стратегічних змін підприємства шляхом доповнення класифікаційними ознаками: за ступенем впливу на стейкхолдерів; за впливом попереднього розвитку підприємства на майбутні зміни; за рівнем готовності персоналу до змін, що дозволяє комплексно враховувати інтенсивність змін, їх трансформаційний характер, поведінкові аспекти персоналу та вплив змін на ключових учасників діяльності підприємства.

теоретичне обґрунтування стратегічних драйверів трансформації енергетичної галузі України в умовах війни, цифровізації та інтеграції до європейського енергетичного простору шляхом систематизації безпекових, інфраструктурних, енергетичних, цифрових, кадрових та регуляторних чинників впливу на діяльність енергетичних компаній, що дозволяє розглядати зовнішнє середовище не лише як джерело ризиків, а як систему драйверів стратегічних змін та формувати пріоритетні напрями адаптивної трансформації операторів систем розподілу електроенергії;

кваліметрична оцінка готовності персоналу енергетичного підприємства до стратегічних змін шляхом включення до моделі оцінювання безпекових, психологічних, мотиваційних, професійних, комунікаційних та адаптивних факторів функціонування персоналу в умовах воєнного стану, що, на відміну від існуючих моделей оцінювання персоналу, дозволяє комплексно визначати рівень готовності працівників до стратегічних трансформацій, виявляти ключові фактори опору змінам та обґрунтовувати пріоритетні напрями розвитку корпоративної культури, організаційно-методичного забезпечення управління стратегічними змінами та системи навчання персоналу енергетичного підприємства;

теоретико-методичне обґрунтування фреймворкового підходу до удосконалення організаційно-методичного забезпечення управління

стратегічними змінами енергетичного підприємства шляхом формування інтегрованого фреймворк-портфелю, який поєднує інструменти стратегічного управління, цифрової трансформації, ризик-менеджменту, координації управлінських процесів та розвитку персоналу, що, на відміну від фрагментарного використання окремих управлінських інструментів, дозволяє забезпечити підтримку системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами підприємства в умовах війни, високого рівня невизначеності та посилення безпекових ризиків.

Практичне значення отриманих результатів. Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що основні положення, викладені автором, доведені до рівня методичних розробок і прикладних рекомендацій, впровадження яких сприятиме підвищенню ефективності управління стратегічними змінами енергетичних підприємств в умовах цифровізації, воєнних викликів і високого рівня невизначеності зовнішнього середовища, зокрема розроблено рекомендації щодо впровадження системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами в діяльності АТ «Полтаваобленерго», запропоновано методичний підхід до діагностики внутрішнього потенціалу підприємства та оцінки його організаційної готовності до реалізації стратегічних змін, удосконалено підхід до кваліметричної оцінки готовності персоналу до стратегічних трансформацій, розроблено комплаєнс-орієнтовані рекомендації щодо розвитку корпоративної культури як інструменту підтримки стратегічних змін, запропоновано фреймворковий підхід до удосконалення організаційно-методичного забезпечення управління стратегічними змінами, а також сформовано практичні рекомендації щодо розвитку системи професійного навчання персоналу з метою забезпечення його готовності до реалізації стратегічних змін.

Пропозиції та ключові положення дисертаційної роботи апробовані й прийняті до впровадження в діяльності АТ «Полтаваобленерго» довідка № 1 від 05.06.2026 р. (додаток Р) та впровадженні в освітній процес Полтавського університету економіки і торгівлі кафедрою менеджменту для викладання

дисципліни «Стратегічне управління» на темах «Управління стратегічними змінами підприємства в умовах невизначеності», довідка № 45-19/9 від 17.03.2026 р. (додаток С).

Особистий внесок здобувача. Наукові розробки, положення, висновки і рекомендації є результатом самостійно виконаного автором дослідження у сфері управління стратегічними змінами енергетичних підприємств України в умовах цифровізації, воєнних викликів та високого рівня невизначеності зовнішнього середовища. Особистий внесок здобувача у наукових працях, опублікованих у співавторстві, відображено у переліку публікацій за темою дисертації.

Апробація результатів дослідження. Основні теоретичні положення, практичні результати та висновки дисертаційного дослідження були апробовані автором у доповідях на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти» (Одеса, 2023 р.); «Браславські читання. Економіка ХХІ століття: національний та глобальний виміри» (Одеса, 2023 р.); «Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації» (Полтава, 2023 р.); «Управління розвитком соціально-економічних систем в умовах війни російської федерації проти України» (Полтава, 2024 р.); «Сучасні проблеми менеджменту» (Київ, 2024 р.); «Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості» (Київ, 2025 р.); «Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство» (Полтава, 2025 р.); «Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики» (Одеса, 2025 р.); «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством» (Полтава, 2026 р.), у рамках яких висвітлювалися результати дослідження щодо управління стратегічними змінами підприємств, зокрема в умовах воєнного стану, цифрової трансформації та підвищення вимог до безпеки й адаптивності енергетичних компаній.

Публікації. За темою дисертації опубліковано 13 наукових праць, а саме: 4 статті у наукових виданнях, включених на дату опублікування до переліку

наукових фахових видань України, з яких одна виконана у співавторстві. Зазначені публікації відповідають п. 8 Порядку присудження ступеня доктора філософії та скасування рішення разової спеціалізованої вченої ради закладу вищої освіти, наукової установи про присудження ступеня доктора філософії, затвердженого Постановою Кабінету Міністрів України від 12 січня 2022 року № 44, та зараховуються як чотири наукові публікації. Окрім того, результати наукового дослідження пройшли апробацію на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях, за результатами яких опубліковано 9 тез доповідей і матеріалів конференцій.

В опублікованих працях повністю відображені сутність і зміст отриманих результатів дослідження та їх наукова новизна. Результати дослідження доповідались і отримали позитивну оцінку на міжнародних та всеукраїнських науково-практичних конференціях. З огляду на це апробація результатів дисертаційної роботи є достатньою.

Структура і обсяг дисертації. Дисертація складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг дисертації – 329 сторінок (14,8 авт. арк.). Дисертація містить 45 таблиць, з яких 6 займає 1 повну сторінку; 49 рисунки, з яких 2 займають 2 повні сторінки; список використаних джерел із 244 найменувань – на 24 сторінках; 14 додатків – на 30 сторінках. Обсяг основного тексту дисертації становить 274 сторінку (12,5 авт. арк.) друкованого тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА

1.1. Стратегічні зміни підприємства: генезис та класифікація

Особливістю XXI століття є те, що зміни відбуваються постійно, а часом навіть накладаються одна на одну, що призводить до ланцюгової реакції породження нових змін, які розвертаються у зовнішньому середовищі зі ще більшою силою.

Більшість компаній світу наразі вирішують не лише питання економічної та геополітичної нестабільності, долають наслідки пандемії COVID-19, війн та масового поширення штучного інтелекту, але й здійснюють низку організаційних та стратегічних змін, які дозволяють їм отримувати значні конкурентні переваги. Ці зміни торкаються різних аспектів їх діяльності, зокрема, як підвищити рівень резильєнтності, знайти правильний баланс між офф- та онлайн моделями роботи, вирішити проблеми з психічним здоров'ям працівників, створити нові інституційні можливості у часи швидких технологічних змін тощо [1]. Це дає можливість говорити, що нині вже не достатньо лише провадити політику адаптації до змін, необхідно бути їх ініціатором, вести проактивну політику, формувати у працівників мінімальний рівень опору змінам, оцінювати будь які зміни через призму нових можливостей та переваг для організації.

Крім того, над швидке динамічне зовнішнє середовище, в якому функціонує сучасна компанія призводить до значних трансформацій у її внутрішньому середовищі, зокрема, нові технології та штучний інтелект, створюють зовсім інші умови праці співробітників, а пандемія COVID-19 посприяла поширенню гібридному формату роботи. Щодо українських компаній, то війна створила середовище повної невизначеності, що змусило їх

самостійно знаходити способи та інструменти управління змінами, не залежно від того чи були вони готові до них чи ні.

Перейдемо до визначення поняття «зміна», враховуючи, що воно відображає складність та різноманітність процесів, які відбуваються в навколишньому середовищі, і стає дедалі важливішим у контексті його розвитку, адже швидкі технологічні та соціальні зміни впливають на всі сфери життя людини. Нині, компанії змушені переглядати існуючі підходи до стратегічних змін, оскільки застарілі наративи стабільності не працюють, а отже, не працюють і підходи до розробки стратегій розвитку.

Аналіз низки літературних джерел дозволив зробити декілька висновків, щодо формування науковцями поняття «зміна», зокрема, дане поняття буквально трактується як перехід, перетворення чого-небудь (переважно стану, руху, ознаки, властивості і т. ін.) у щось якісно інше; змінювання [2]. Так, Аристотель вважав що існує чотири види змін: сутності, якості, кількості та місця [3]. Вищезначене дає підстави говорити, що в цілому категорія «зміна» характеризує перехід з одного стану в більш якісно новий, що передбачає певні трансформації (перетворення) об'єкту цих змін. Іншими словами, для змін є характерним динамічна зміна стану властивостей об'єкту (стан – стихія – ситуація – подія) (рис. 1.1)

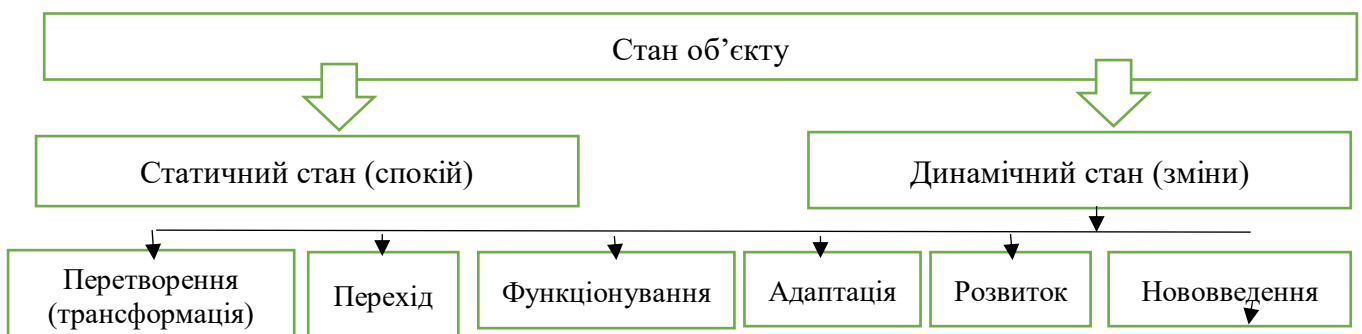


Рис. 1.1. Форми стану об'єкту

Джерело: складено автором на основі [4]

Стан будь-якого об'єкта є єдність, нерозділеність тотожності та розходження; стихія – природний стан некерованих об'єктів; ситуація – сформований стан об'єкта, що характеризується багатofакторністю; подія –

ситуація у часі або стереотипна ситуація, яка певним образом розвивається у часі [4].

Отже, можна стверджувати, що існує два стани об'єкту: статичний (спокій) та динамічний (зміни). Статичний стан об'єкту використовується лише у філософському аспекті, а в економічній системі для об'єктів характерний лише динамічний стан (зміни).

Звісно, що природа цих змін може бути різноманітна, але найбільш поширеними є такі: функціонування – стан, в якому на об'єкт перебуває в дії, а на нього впливають в переважній більшості зовнішні зміни, які не носять динамічного характеру; адаптація – динамічний стан, під час якого об'єкт зазнає суттєвого впливу і вимушений адаптовуватись до цих змін, які не залежать від нього; розвиток – якісний динамічний стан, в якому об'єкт постійно зазнає позитивних змін, які дозволяють постійно вдосконалюватись; перехід – зміна стану об'єкта, яка потребує значного оновлення ресурсів, технологій та способів ведення господарювання; перетворення (трансформація) – необоротні перетворення об'єкту з одного стану в інших, що передбачає повної зміни змісту об'єкту; нововведення – оновлений стан об'єкту, що викликаний впровадженням нових технологій та інновацій.

Враховуючи непередбачуваність та різноманітність змін, які зараз відбуваються в економіці та бізнес-середовищі, П. Друкер назвав цей час «епохою без закономірностей». Нині ми переживаємо час великих змін. Те, що було правильним вчора, вже сьогодні не відповідає дійсності, а що буде завтра, ніхто не знає. Світ стає все складнішим і вимагає багато чого від нас. ... Управляти змінами – означає уповноважити свою організацію в цілому і кожного її працівника взяти на себе відповідальність за власне майбутнє [5].

Бізнес-середовище нині переживає період швидких змін та трансформацій. Нові технології, ринки збуту, збільшення глобальних споживчих баз та загострення конкуренції у боротьбі за таланти, всі ці зміни означають, що більшість компаній переглядають свої бізнес-стратегії та пріоритети.

Розглянемо більш детально основі тенденції глобальних змін у 2025 році (рис. 1.2).

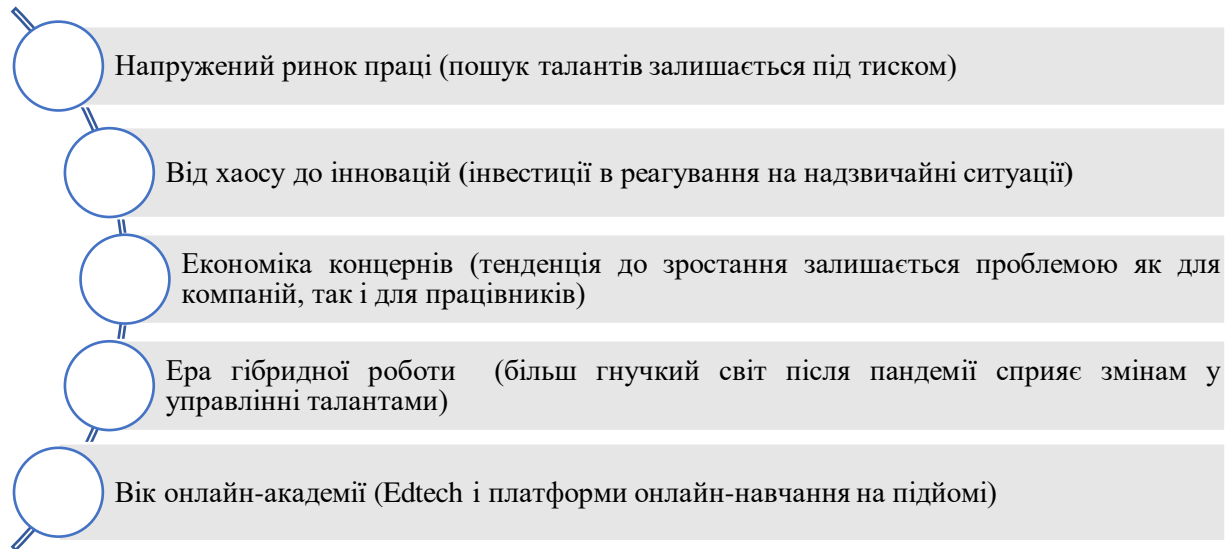


Рис. 1.2. Тенденції глобальних змін у бізнес-середовищі у 2025 році

Джерело: складено автором на основі [6]

Складність дослідження сутності «зміни підприємства» виникають через подвійну їх природу, оскільки вони можуть бути як позитивними, так і негативними (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Позитивні та негативні зміни в діяльності та функціонуванні підприємства

Позитивні зміни на підприємстві	Негативні зміни на підприємстві
Введення нових ефективних методів виробництва	Застарілі методи менеджменту та посилення бюрократії на підприємстві
Створення нових цінностей для споживачів	Зменшення діяльності та зниження прибутку
Підвищення рівня якості продукції та обслуговування клієнтів	Зміна споживчої поведінки і відповідно попиту на ринку
Вихід на нові ринки збуту	Втрата ключових працівників або конкурентоспроможності
Збільшення продажів та прибутку	Відсутність інновацій
Удосконалення бізнес-процесів	Нарощування боргів або виникнення інших фінансових проблем
Впровадження штучного інтелекту у відділ маркетингу	Зниження рівня якості продукції та сервісу

Джерело: складено автором

Крім того, слід відмітити, що зміни не завжди мають чітко визначений вплив на компанію. Наприклад, зменшення обсягів продажу певного виду

продукції може бути негативним, але якщо воно відбулось за рахунок дослідження ринку та смаків споживачів і підприємство вирішило зосередитися на розвитку більш прибуткових продуктів, то ця зміна може бути позитивною в майбутньому.

Складність природи змін породжує й неоднозначність трактування самого терміну «зміни підприємства» у науковців (додаток А). Всі приведені трактування визначення можна згрупувати за окремими категоріями. Так, перша група дослідників (Діденко В. [110], Колінько І., Косач І., Ладонько Л. [112]) роблять акцент на генезисі змін, як невід'ємного елементу нововведень. Започаткував плеяду цих науковців основоположник теорії інновацій Й. Шумпетер [7]. Виходячи зі сутності інновацій дослідник обґрунтував необхідність їх реалізації в якості постійної зміни старих і нових варіантів виробничих ресурсів (факторів), що сприяють економічному розвитку підприємства.

Також, Й. Шумпетер виділив типові зміни в економічному розвитку на основі інновацій: використання нової сировини; використання нової техніки, нових технологічних процесів або нового ринкового забезпечення виробництва (купівля-продаж); впровадження продукції з новими властивостями; зміни в організації виробництва і його матеріально-технічного забезпечення; поява нових ринків збуту [8].

Прихильником походження змін від нововведень є Дж. Харрінгтон, який вказує, що зміни – це процес руху від нинішнього стану через перехідний період до бажаного стану. Також це поняття він розглядає як нововведення які можуть вміло поєднуватись у різних напрямках, а саме наприклад: зміна цілей організації, структури, технологічних процесів, конструкцій виробів та інше [9].

Пічугіна Т. вказує, що «зміну» в організації можна визначити як процес освоєння нової ідеї, типу поведінки або відозміну якогось її елементу [10].

Друга група науковців (Беседін М., Нагаєв М. [109], Гарафонова О. [111] та ін.) робить акцент на залежності змін від зовнішнього та внутрішнього середовища, зазначаючи при цьому первинність зовнішніх змін та вторинність –

внутрішніх. Іншими словами, більшість з цих науковців доводять, що внутрішні зміни є реакцією підприємства на зміну зовнішнього середовища.

Також, один з найвідоміших менеджерів і консультантів у сфері бізнесу П. Друкер [11], який пропонував моделі управління змінами на підприємствах, висунув ідею щодо того, що зміни на підприємстві є невід'ємною частиною його розвитку також підприємство повинно постійно адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі та внутрішніх процесах, інакше воно не зможе зберегти свою конкурентоспроможність. Сучасний етап розвитку економіки характеризується високим рівнем невизначеності, турбулентності та динамічності зовнішнього середовища. Якщо раніше стратегічні зміни в діяльності підприємств мали переважно епізодичний характер і були реакцією на окремі кризові явища або зміни ринку, то нині вони перетворюються на постійний процес адаптації організації до нових умов функціонування.

На діяльність сучасних підприємств суттєво впливають цифровізація економіки, глобалізаційні процеси, швидкий розвиток технологій, посилення конкуренції, кіберзагрози, екологічні виклики, а для України – ще й повномасштабна війна, що формує принципово нові умови функціонування бізнесу. За таких умов стратегічні зміни перестають бути лише інструментом розвитку підприємства і дедалі більше виступають механізмом забезпечення його виживання, стійкості та здатності до подальшого функціонування. Таким чином, сучасні стратегічні зміни повинні орієнтуватися не лише на досягнення економічної ефективності, а й на формування адаптивності, резильєнтності та безпекоорієнтованості підприємства в умовах постійних зовнішніх викликів.

П. Друкер також був переконаний, що зміни мають бути планомірними та системними. Він рекомендував проводити аналіз і оцінку всіх можливих наслідків змін та переконатися, що вони сприятимуть досягненню стратегічних цілей підприємства. Науковець стверджував, що зміни мають бути керованими з допомогою ефективного менеджменту та лідерства, а також з урахуванням інтересів всіх зацікавлених сторін.

Підтверджує залежність змін від зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства і вітчизняний науковець Андрущенко Н., який зазначає, що «загалом під «змінами» розуміють впровадження інновацій для перетворення діяльності підприємства відповідно до вимог ринку. У підприємстві зміни можуть мати кілька значень. Цим терміном характеризують зовнішні зміни технологій, споживчих смаків, умов конкуренції, різноманітних соціальних, політичних та інших факторів. Також термін характеризує внутрішні зміни, що виникають в результаті необхідності підприємства адаптуватись до умов зовнішнього середовища конкретної галузі» [12]. Тобто, науковець визначає інноваційний характер перетворень, які є наслідком зовнішніх та внутрішніх змін на підприємстві.

Прихильниками даного підходу до визначення змін є й такі науковці як Дзяна С. та Дзяний Р., які зазначають, що «поняття «зміни» можна трактувати як перехід до будь-чого іншого у сферах внутрішнього та зовнішнього середовищ організації, появу чогось нового» [13]. Також Гарафонова О. визначає зміни, як «поступовий процес переходу організації на новий рівень розвитку шляхом перетворення одного або декількох елементів організації» [14].

Третя група науковців (Воронкова Д., Бауліна Т. [115], Гринько Т. [108] та ін.) розглядає зміни, як необхідність розвитку, конкуренції та перетворень на підприємстві. До них належить відомий американський економіст та професор Гарвардської бізнес-школи Майкл Потер, який висунув концепцію стратегічного управління. Науковець розглядає зміни підприємства, як результат конкурентної боротьби. Він наголошує на тому, що [15] підприємства повинні бути готові до змін та своєчасно їх запроваджувати, щоб вирішувати проблеми та залишатися конкурентоздатними. Портер наголошує, що інновації та пошук нових ринкових можливостей є ключовими для успіху підприємства, також на необхідності компаніям зосередитись на створенні цінностей для споживача, які буду вигідно відрізнитись від конкурентів.

Отже, М. Портер дивиться на зміни підприємств як на невід'ємну частину конкурентної боротьби, яка вимагає постійного аналізу ринку та бізнес-

середовища, а також готовності до інновацій та пошуку нових ринкових можливостей. Так, колектив авторів Косач І., Ладонько Л., Калінько І. зазначають, що «у теорії та практиці менеджменту науковці розглядають зміни з трьох позицій: як новий стан; як процес руху; як синонім терміну «реорганізація», «трансформація», «нововведення», «організаційні зміни», «реінжиніринг», «реструктуризація», проте єдиного визначення змін у сучасній управлінській думці немає» [16].

На нашу думку, такі позиції розгляду сутності визначення «зміни підприємства» сумнівні, оскільки ототожнювати реорганізацію, трансформацію, нововведення, організаційні зміни, реінжиніринг, реструктуризацію зі змінами є занадто узагальненим та не відображає сутності цих процесів.

Виходячи зі сутності самого підприємства, як відкритої соціально-економічної системи, можна зробити висновок про те, що на нього постійно впливають зовнішні зміни, які є первинними, а вже реакція компанії на ці зміни й процес адаптації до них породжують внутрішні зміни. Відповідно для адаптації до нових зовнішніх умов існування компанії змушені постійно впроваджувати інновації та трансформувати свою соціально-економічну систему. Тому ми є прихильниками четвертої групи науковців (Гриньова В., Гребеньова Ю. [111] та інші), які вбачають в природі змін підприємства комплексний характер породжений зовнішніми та внутрішніми умовами.

Отже, резюмуючи погляди науковців щодо трактування терміну «зміни підприємства» можемо зробити такі висновки: зміни можуть набувати різноманітних форм та носять широко охоплюючий характер. Вони можуть відбуватися у різноманітних сферах, таких як стратегія, організаційна культура, людські ресурси, бізнес-процеси тощо. Також можуть відбуватись на різних рівнях управління (від стратегічного до операційного); зміни є результатом впливу зовнішніх та внутрішніх чинників на підприємство; зміни є комплексними та постійними. Дія змін не є одноразовою та може бути процесом, що триває протягом тривалого періоду часу. Вони здебільшого є ітеративними, з впровадженням послідовних етапів та коригуваннями залежно від потреб

організації; зміни за своєю природою є некерованими, а їх виникнення обумовлене існуванням підприємства; зміни існують в умовах розбіжностей цілей та результатів діяльності [17]; зміни є способом досягнення ринкових цілей та забезпечення результатів діяльності [18]; зміни є імпульсом та поштовхом для розвитку підприємства. Постійна необхідність долання наслідків змін та адаптація до них створює сприятливі умови для оптимізації процесів на підприємстві та його розвитку; зміни вимагають взаємодії між різними рівнями та відділами підприємства; зміни можуть створювати виклики та опори для підприємства. Все це може включати опір з боку персоналу, нестабільність в процесах, нестачу ресурсів або зміну конкурентного середовища. Ефективне управління цими викликами є важливим аспектом успішних змін.

Крім того, варто більш детально розглянути причини змін на підприємствах в сучасних умовах господарювання, через визначення чинників зовнішнього та внутрішнього середовища (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Причини змін на підприємствах у сучасних умовах господарювання

Зовнішні чинники	Внутрішні чинники
Глобальні та міжнародні процеси (розширення глобальних ринків та зростання конкуренції вимагають від компаній налагоджувати міжнародні стосунки, впроваджувати нові стратегії збуту та управління ланцюжком поставок)	Стратегічні стимули (компанії можуть прагнути змін аби зайняти нові ринки збуту або підвищити конкурентоспроможність). Прагнення досягти стратегічних цілей є потужним стимулом для змін на підприємстві.
Економічні фактори (стабільність (дестабілізація) економічних процесів (зміна валютного курсу, інфляція, кон'юнктура ринку та інші фактори) вимагає від підприємства постійної адаптації до змін.	Розвиток технологій (поява нових технологій, ІТ-продуктів, діджиталізації вимагає внесення змін у компанію. Наприклад, автоматизація бізнес-процесів, впровадження нових програмних рішень може змінити організаційну структуру, вимагати перестановку робочих процесів чи умови праці співробітників)
Технологічний прогрес (швидкий розвиток цифрових технологій постійно впливає на бізнес-середовище, а тому компаніям доводиться адаптуватися до них, щоб залишатися конкурентоспроможними)	Зміни у внутрішній структурі підприємства (розширення, збитковість чи диференціація бізнесу може вимагати оптимізації організаційної структури, створення нових підрозділів чи розширення департаментів.
Посилена конкуренція (конкурентна боротьба та виникнення нових гравців на ринку спонукає компанії до впровадження змін для підтримки конкурентоспроможності та розширення своєї ринкової частки)	Робота з персоналом (посилена конкурентна боротьба за талантами змушує компанії змінювати систему оплати праці, запроваджувати бенефіт-програми, створювати нові кар'єрні можливості та поліпшувати умови праці)

Продовження табл. 1.2

Зовнішні чинники	Внутрішні чинники
Зміна законодавства (нові закони, нормативні акти або нові регуляторні вимоги потребують перегляду практик та умов введення бізнесу)	Зміни корпоративної культури (навколишнє середовище, нові цінності або цілі компанії можуть вплинути на необхідність зміни в корпоративній культурі)
Зміна уподобань споживачів (нові технології та діджитал продукти породжують зміну у смаках та потребах споживачів, що вимагає адаптації підприємств до зміни попиту та постачання, відповідних трендів та пріоритетів споживачів).	Оптимізація бізнес-процесів (конкурентна боротьба за ресурси (постійне зростання вартості або нестача певних ресурсів) призводить до постійної необхідності удосконалювати та оптимізувати бізнес-процеси)
Зміни у соціальних та культурних цінностях (війна породила зміни у соціальних та культурних цінностях населення, що вимагає від компаній розширювати свої соціальні та екологічні ініціативи, приділяти більше уваги різноманітності та інклюзивності).	Підвищення ефективності (підприємства постійно шукають способи підвищення ефективності та зниження витрат).

Джерело: складено автором [1; 6; 52]

Звісно, що перелік зовнішніх та внутрішніх чинників змін на підприємствах в сучасних умовах господарювання є фактично невичерпним. Та нами узагальнено найбільш поширені причини, а комбінація цих чинників може бути підставою для впровадження змін.

Узагальнюючи погляди науковці та чинники, які впливають на зміни на підприємствах сформулюємо власне бачення даного визначення, як процесів, які відбуваються на підприємстві з метою вдосконалення його діяльності та функціонування для досягнення стратегічних цілей і включають внутрішні зміни організаційної структури, бізнес-процесів, організаційної культури, технологій, способів управління, умов праці співробітників та інших аспектів функціонування та діяльності підприємства. Зміни на підприємстві покликані адаптувати його до зовнішніх змін, забезпечити конкурентоспроможність, ефективність та резильєнтність функціонування у мінливому бізнес-середовищі.

Досить часто науковцями (Порудєєв Т., Кишковська О., Скрипник К., Серебряк К., Покотило Т. та інші) ототожнюються терміни «зміни підприємства» та «організаційні зміни». Підтримують цей підхід вітчизняні науковці Петрова, І., Поліщук, В., які визначають організаційні зміни, як «будь-які зміни в одному або декількох елементах підприємства на будь-якій стадії його життєвого циклу, що можуть проявлятися в перетворенні потенціалу підприємства та зміні розмірів, масштабів і цілей його діяльності» [18].

Гринь Є. у монографії «Ефективне управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: стратегії, механізми, інструментарій» також відмічає, що «організаційні зміни – це процес переходу організації в інший стан, параметри якого залежать від її поточного стану, який обумовлює процедури, методи та засоби реалізації змін» [19].

Робить акцент на системних перетвореннях вітчизняна науковиця Покотило Т. «організаційні зміни – це постійно діючі зміни в діяльності організації, спрямовані на перетворення прагнень, цінностей і поведінки людей при одночасному вдосконаленні виробничих, збутових та інших процесів діяльності організації, методів та інструментів їх упровадження, стратегій і системи в цілому» [20].

Науковці Новікова М., Боровик М., Бубирьов Є. під організаційними змінами пропонують розуміти зміни, які відбуваються в діяльності підприємств та організацій і пов'язані із упровадженням нових форм і методів управління, що враховують вплив факторів зовнішнього та внутрішнього середовища та спрямовані на досягнення встановлених цілей їх діяльності [31].

Крім того, Цуканова В. та Кієнко Л. відмічають, що під організаційними змінами розуміється будь-яка зміна в одному або кількох елементах організації. Треба відмітити, що організаційні зміни можуть стосуватися будь-якого елемента процесу організації (рівня спеціалізації; способів групування; діапазону контролю; розподілу повноважень; механізмів координації). Безумовно, їх цілеспрямованість та дії змін багато в чому залежать від специфіки конкретної організації [22].

Не зважаючи на більшість вітчизняних науковців, котрі ототожнюють поняття «зміни підприємства» та «організаційні зміни», на наш погляд, деякі відмінності все ж таки існують. Так, термін «зміни підприємства» належить до процесу, коли компанія змінює свою операційну діяльність, структуру або організаційну культуру з метою підвищення рівня прибутковості, конкурентоспроможності та ефективності. Ці зміни потрібні підприємству для

впровадження нових технологій, пошуку нових ринків збуту чи оптимізації бізнес-процесів і т.п.

З іншого боку, «організаційні зміни» є більш масштабними та охоплюють всі види змін, які відбуваються у компанії та у всіх її структурних підрозділах. Це включає зміни в структурі підприємства, корпоративній культурі, комунікаційних процесах, системах, менеджменті та лідерстві тощо. Організаційні зміни проводяться на підприємстві для поліпшення умов праці, зміни стратегії та цілей компанії, які впливають на компанію в цілому та у всіх її структурних одиницях.

Тому, при визначенні сутності організаційних змін, автор вважає, що під ними варто розуміти, зміни, які відбуваються на підприємстві у розрізі всіх його структурних підрозділів, як результат його адаптації до зовнішнього та внутрішнього середовища та стосуються різних сфер його діяльності та функціонування, в тому числі й стратегічної.

Отже, на наш погляд, основна відмінність між цими визначеннями полягає в тому, що «зміни підприємства» зазвичай зосереджені на змінах, що стосуються і відбуваються в середині самого підприємства, тоді як «організаційні зміни» охоплюють підприємство в цілому та всіх його структурних підрозділів. Тобто можна відмітити, що «організаційні зміни» є більш ширшим поняттям ніж «зміни підприємства».

Аналіз літературних джерел [23-31] свідчить, що нині не існує єдиного підходу до класифікації будь-яких змін підприємства. Більшість запропонованих класифікацій є неповними та недосконалими. Здобутки науковців, присвячених класифікації видів організаційних змін, узагальнено в табл. 1.3.

Враховуючи основне питання яке досліджується в даному підрозділі, важливо більш детально розглянути таку класифікаційну ознаку змін підприємства як характер змін залежно від рівня управління. На нашу думку, доцільно говорити про:

стратегічні зміни, які відбуваються на стратегічному рівні управління. До них як правило належать: зміна бізнес-моделі (перехід до нових продуктів або

послуг, зміну способу виробництва або постачання продукту); реструктуризація організації (зміна структури компанії або ролей та відповідальності працівників); розширення бізнесу (запуск нових продуктів або послуг, входження на нові ринки або придбання інших компаній); зміна технологій (впровадження нових технологій у виробництво або розробка нових продуктів на основі нових технологій); зміна стратегії (позиціонування компанії на ринку або зміну цільової аудиторії);

Таблиця 1.3

Класифікація організаційних змін

Класифікаційна ознака	Види організаційних змін
За можливістю управління	Керовані, малокеровані, некеровані
За циклічністю	Одноразові, періодичні, постійні
За масштабністю	Загальні, локальні, внутрішні
За джерелом виникнення	Зовнішні та внутрішні
За обсягом	Суттєві та несуттєві
За глибиною	Базові, поліпшуючі та модифікаційні
За джерелами впливу	Екзогенні та ендогенні
За підходами до управління	Еволюційні та революційні
За напрямом впливу	Радикальні та інкрементальні
За типом	Традиційні (очікувані) та інноваційні
За пріоритетністю	Стандартні, важливі та екстрені
За формою впливу	Фронтальні, групові, індивідуальні
За результатом діяльності	Підтримуючі, руйнівні та вдосконалюючі
За темпами	Швидкі, уповільнені, наростаючі, рівномірні та стрибкоподібні
За об'єктом змін	в управлінській, техніко-технологічній, економічній, соціальній, фінансовій, інформаційній підсистемах діяльності підприємства
За формою прояву	Адаптивні, трансформаційні, проєктні
За спрямованістю	Прогресивні та регресивні
За ймовірністю виникнення	Передбачувані та непередбачувані
За типом розвитку	Екстенсивні (кількісні) та інтенсивні (якісні)
За рівнем невизначеності	Планові та випадкові, або спонтанні
За швидкістю	Швидкі, одномоментні, поетапні та поступові
За змістом	в технології виробництва, асортименті продукції або наборі послуг, структурі управління, культурі взаємовідносин
За характером змін	Стратегічні, операційні, структурні

Джерело: складено автором на основі [23-31]

управлінські зміни, які відбуваються на управлінському рівні, адже стратегічні зміни повинні бути добре обдуманими та забезпечені аналізом ринку, конкурентної ситуації та інших факторів, що можуть вплинути на успішність

змін, тому важливо враховувати ефективне управління змінами та залучення працівників до процесу, щоб забезпечити успішну реалізацію стратегічних змін;

операційні зміни, які відбуваються на операційному рівні, тобто в операційній діяльності підприємства. До них слід віднести зміни у виробництві продукту (послуги), зменшення витрат, покращення якості продукту, впровадження нових технологій, розробка нових продуктів (послуг), удосконалення процесів управління та організаційної структури тощо);

Крім того, важливим є виділення структурних змін, які пов'язані з перерозподілом ресурсів та функцій між різними частинами організації з метою досягнення кращих результатів: зміни в організаційній структурі (перерозподіл функцій між різними підрозділами, зміни у рівнях управління, перегляд корпоративної культури); зміни в виробничих процесах (переоснащення виробничої лінії, введення нових технологій, зміни в плануванні та контролі якості); зміни в управлінні персоналом (перегляд системи оплати праці, перерозподіл обов'язків та відповідальності між різними кадровими підрозділами тощо); зміни в фінансовому менеджменті (перегляд інвестиційної політики, зміни у форматі звітності, переоснащення бухгалтерського обліку).

Враховуючи узагальнені класифікаційні ознаки змін наведені науковцями та наше бачення змін на підприємстві слід відміти всю багатоаспектність та багатогранність даного питання. Незважаючи на досить ґрунтовні надбання, на нашу думку, зміни, як процес переходу підприємства з одного стану в інший, безпосередньо стосуються персоналу, який може бути готовий до них або ні. Враховуючи, що готовність працівників до змін - це ступінь їх психологічної, мотиваційної і професійної готовності до сприйняття і адаптації до нових умов роботи, пропонуємо додати ще одну кваліфікаційну ознаку – зміни залежно від ступеня готовності працівників до них, а саме:

зміни з високим рівнем готовності персоналу – це такі зміни, які сприймаються працівниками позитивно, оскільки вони відповідають їх очікуванням, потребам, цінностям, інтересам та цілям. Прикладом таких змін можуть бути покращення умов праці, покращення системи мотивації та

заохочень на підприємстві, підвищення кваліфікації тощо. За рахунок того, що такі зміни сприймаються персоналом позитивно, то вони сприяють підвищенню рівня задоволеності та лояльності працівників, підвищенню продуктивності праці та ступеню приналежності до компанії.

зміни з середнім рівнем готовності працівників – це такі зміни, які сприймаються персоналом неоднозначно, оскільки вони ще не сформували своє ставлення до таких змін або зміни мають як переваги, так і недоліки. Прикладом таких змін може бути впровадження діджитал-технологій на підприємстві, перехід на онлайн формат роботи, впровадження нових технік і технологій контролю персоналу тощо. Такі зміни, зазвичай, потребують певної адаптації персоналу, навчання працівників, а також гнучкості й толерантності з боку керівництва до супротиву персоналу до таких нововведень.

зміни з низьким рівнем готовності працівників – це такі зміни, які відразу сприймаються працівниками негативно, оскільки вони суперечать їх цінностям, потребам, інтересам. Прикладом таких змін можуть бути зменшення заробітної плати, погіршення умов праці, суттєве збільшення контролю за працівниками, порушення прав і свобод персоналу тощо. Такі зміни призводять до демотивації, незадоволеності, підвищення конфліктів та зниження продуктивності праці.

На нашу думку, дана класифікація змін є важливою, оскільки органи прийняття рішень на підприємстві мають враховувати реакцію персоналу на запровадженні зміни, оскільки це безпосередньо впливатиме на результативність цих змін вцілому для компанії.

Виходячи зі складності природи стратегічних змін (додаток Б), які є частиною організаційних, їх дослідження є багатокомпонентним та різностороннім процесом. Вони нерозривно пов'язані із становленням стратегічного управління як базисного елементу розуміння функціонування підприємства, а стратегії – як єдиної концепції передбачення майбутнього підприємства [32].

Науковці одноставні в тому, що стратегія, як базовий елемент функціонування підприємства є динамічною та гнучкою [Г. Міцберг, І. Ансофф,

М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, А. Наливайко, З. Шершньова та інші], а тому динамічна природа стратегії і є першопричиною стратегічних змін в компанії. Так, С. Попова, зазначає, що «стратегічні зміни – це основний конструктивний зміст будь якої стратегії» [33].

За визначенням відомого науковця зі стратегічного управління А. Чандлера, розуміємо стратегію, як «визначення базових довгострокових цілей та орієнтирів підприємства, вибір основних дій та забезпечення необхідних ресурсів для досягнення таких цілей» [34].

Корисним для нашого дослідження є також узагальнене трактування стратегії відомими дослідниками Г. Мінцбергом, Б. Альстрендом та Дж. Лемпелом. Вони розглядають стратегію як єдність «5Р»: план (plan); зразок, модель, шаблон (pattern); позиціонування (position); перспектива (perspective); маневр відволікання (ploy) [34].

Виходячи зі змісту визначення «стратегія», стратегічні зміни на підприємстві означають, що вони пов'язані з ключовими перетвореннями в організації які мають довгостроковий характер і важливе значення для розвитку бізнесу та призводять до невідворотних та довгострокових наслідків.

Один з перших, хто досліджував генезис стратегічних змін через призму стратегії підприємства є М. Портер - експерт у галузі стратегічного менеджменту та конкурентної стратегії. У своїх працях, таких як «Competitive Strategy» [35], він досліджував та розробляв підходи до формування стратегій компаній. Науковець зазначав, що зміни — це можливості. З іншого боку — зміни можуть збити з пантелику. Головна і найбільша помилка, яку часто роблять стратеги — це боротьба з конкурентами в одній ніші. «Копіювання дій конкурентів — це провал із точки зору стратегії». Саме тому ціль компанії — не стати найкращою у своїй галузі, не стати номером 1 чи 2. А стати унікальними — знайти таку пропозицію цінності, що конкурентів просто не залишиться [37].

М. Портер наголошує, що стратегією не є: цілі, візія, реструктуризація, злиття та поглинання, альянси та партнерства, технології, інновації, аутсорсинг та навчання. Стратегія — це унікальна пропозиція цінності; ланцюжок створення

цінності, який відрізняється від конкурентів; чіткі компроміси та визначення того, чим компанія не буде займатися; дії, які узгоджуються між собою і взаємно підсилюють ефект; постійність позиціонування [37].

Виходячи з погляду М. Портера на зміни та стратегію, можна зазначити, що стратегічні зміни мають бути сфокусованими на пошуку нових цінностей для споживача, тим самим компанії ніколи не будуть конкурувати між собою за нішу на ринку, а будуть зосереджені на тих змінах, які безпосередньо впливають на смаки споживачів та функціонування підприємства.

Всесвітньо відомий теоретик організації Карл Вейк наголошує на важливості осмислення стратегічних змін. Одним із ключових внесків Вейка у сферу стратегічних змін є його концепція «слабкого зв'язку». Відповідно до К. Вайка, організації — це складні системи, які складаються з багатьох різних частин, які слабо пов'язані між собою. Це означає, що зміни в одній частині системи можуть не мати негайного впливу на інші частини [38].

Вейк також відмічає роль змістовного виробництва у формуванні стратегічних змін, а саме лідери повинні мати можливість розуміти середовище своєї компанії, щоб розробляти ефективні стратегії змін. На думку вченого, це передбачає участь у процесі постійного навчання та адаптації, а також відкритість до нових ідей та перспектив. В цілому у своїй монографії К. Вейк підкреслив важливість системного погляду на підприємство та визначення складної природи стратегічних змін, зосереджуючись при цьому на розумінні більших систем, у яких працюють компанії, лідери можуть розробити ефективніші стратегії для здійснення стратегічних змін.

Нині існує багато визначень поняття «стратегічні зміни» (додаток Б). Так, наприклад, Немцов В. та Довгань Л. визначають стратегічні зміни як постійний або східчастий процес переведення організації на новий ступінь із використанням існуючих ідей і концепцій [39]. На наш погляд, приведені визначення є занадто обширним та не окреслюють основні відмінності стратегічних змін від інших змін на підприємстві.

Дещо схожим є визначення Р. Джейкобса: «стратегічні зміни – це процес залучення добре проінформованих людей для реалізації змін, які спрямовані на засвоєння нових способів роботи, завдяки яким виграє вся організація як в теперішній час, так і в майбутньому» [40].

При наявності досить широкого спектру трактовок стратегічних змін в організації, на думку З. Шершньової, «загальною рисою їх є така настанова: забезпечення переходу організації у якісно новий стан за допомогою певних засобів, що є способом реалізації сукупності стратегій (стратегічного набору) організації» [41].

Згідно вищезазначеного, можна зробити висновок, що стратегічні зміни забезпечують перехід компанії з одного стану у якісно новий, а також є головними носіями нової якості під час розвитку підприємства та являють собою ключовий об'єкт управління у процесі реалізації операційної, функціональної та корпоративної стратегій.

Підтвердженням цього може слугувати модель стратегічних змін запропонована І. Адісесом, як «Зміни – Проблеми – Рішення»: «зміни відбуваються постійно, вони породжують проблеми, рішення дозволяють подолати проблеми, рішення проблеми призводять до нових змін» [42]. Дане модель є класичною та досить наочно підтверджує постійність стратегічних змін на підприємстві та в основі яких лежить перехід компанії на якісно новий стан, тобто природа цих змін лежить в динамізмі, постійності та перетворенні.

З часом концепт стратегічних змін ускладнився, а тому пропонуємо доповнити модель І. Адісеса моделлю проблемного простору SCORE, яка запропонована Р. Ділтсом та Т. Епштейном. В основі моделі покладено процес трансформації підприємства від поточного стану до бажаного, а саме: Симптом (S) → Причина симптому © → Результат (O) → Ресурси (R) → Ефект €.

На відмінну від класичної моделі І. Адісеса модель проблемного простору SCORE не закінчується на результаті, а доповнюється ресурсами та ефектом. Відповідно, можна зробити висновок, що у результаті впливу стратегічних змін та під час переходу компанії від поточного стану до майбутнього (бажаного)

підприємство не лише адаптується до цих змін, а й переходить на якісно новий стан, в результаті цього переходу організація отримує нові ресурси та синергетичний ефект, що дає нові можливості до нових стратегічних змін.

Стратегічні зміни на підприємстві – це зміни, викликані бурхливим розвитком ринку, або зміною цільових орієнтирів підприємства. Стратегічні зміни стосуються всіх аспектів діяльності підприємства. Відповідно до визначення стратегічних змін, виділено їх типи та види. Зміни на підприємстві, обумовлені обраною стратегією або її коригуванням в процесі реалізації, можуть бути як частковими, локальними, так і радикальними [43].

Найбільш нам імponує визначення, яке навела вітчизняна науковиця О. Гусева, яка у своїй монографії стверджує що: «стратегічні зміни – це цілеспрямований, організований (або самоорганізований) процес перетворень у будь-яких підсистемах підприємства з майбутнім впливом на функціональну, конкурентну або генеральну стратегії для забезпечення його адаптивного функціонування або розвитку» [49].

Виходячи з вищезазначеного можна зробити висновок, що стратегічні зміни є необхідною умовою для розвитку підприємства, оскільки вони допомагають розробити дієвий механізм його адаптації до змін, суттєво збільшити конкурентоспроможність, ризильєнтність та результативність, розширювати ринки збуту та оптимізувати ланцюги поставок, удосконалювати бізнес-модель та бізнес-процеси, що в цілому сприяє розвитку підприємства та його успішності в майбутньому. Важливо відзначити, що в сучасних умовах одним із ключових критеріїв ефективності стратегічних змін стає здатність підприємства забезпечувати власну резильєнтність. Під резильєнтністю слід розуміти здатність підприємства адаптуватися до кризових ситуацій, швидко відновлювати функціонування після негативних зовнішніх впливів та підтримувати стабільність діяльності в умовах невизначеності. Особливої актуальності це питання набуває для підприємств енергетичної галузі України, діяльність яких в умовах війни супроводжується високим рівнем ризиків, пошкодженням інфраструктури, кадровим дефіцитом та необхідністю

постійного реагування на зовнішні загрози. Саме тому сучасне управління стратегічними змінами повинно базуватись на принципах безпекоорієнтованого підходу, що передбачає поєднання стратегічного розвитку, адаптивності та забезпечення безпеки функціонування підприємства.

Проте, у жодному з приведених визначень не було чітко встановлено конкретних характерних рис стратегічних змін, тому ми окреслимо цілі стратегічних змін, які сприяють розвитку підприємства, оскільки це допоможе сформулювати авторське визначення «стратегічні зміни», а саме:

адаптація до зміни зовнішнього середовища. Стратегічні зміни дозволять підприємству більш ефективно адаптуватись до постійної зміни зовнішнього середовища (пандемія, війна, штучний інтелект, зміни у попиті, зміни ринкових умов функціонування і т.д.). Підприємства, які успішно адаптувались до цих змін, мають можливість розвиватись та розширювати свою діяльність за будь яких зовнішніх умов;

підвищення конкурентоспроможності. Однією з головних цілей стратегічних змін є посилення своїх сильних сторін та усунення слабких, цього можна досягнути шляхом впровадження нових технологій, удосконалення бізнес-моделі, впровадження інновацій тощо;

розширення ринків та каналів збуту. В умовах турбулентності зовнішнього середовища підприємству постійно необхідно шукати нові ринки та канали збуту, а тому стратегічні зміни можуть допомогти підприємству займати нові ринки або розширювати свою присутність на існуючих ринках. Це може включати запуск нових продуктів або послуг, проникнення в нові території або розвиток альтернативних каналів збуту;

впровадження інновацій. Стратегічні зміни в переважній більшості спрямовані на внесення інноваційних новаторських змін в організацію, такі як технології, нові продукти (послуги) або бізнес-моделі. Звісно, що без інноваційних стратегічних змін підприємство не має можливості розвиватись та переходити на якісно новий рівень функціонування, що призводить до погіршення конкурентоспроможності на ринку;

перехід на якісно новий рівень підприємства. Стратегічні зміни дозволяють компанії постійно удосконалюватись та збільшувати свої можливості, щодо адаптації до цих змін. Саме постійний процес удосконалення та адаптації дозволяє компанії виходити на якісно новий рівень при цьому отримувати нові ресурси та потенціал;

розвиток нових товарів та послуг. Стратегічні зміни включають розширення або оновлення асортименту товарів (послуг), розробку цільових сегментів та нових ринків. Саме стратегічні зміни дозволяють підприємству розробляти стратегії створення нових цінностей для споживача, інколи зовсім унікальних. Наприклад, цифровізація створила ринок цифрових послуг, а пандемія Covid 19 стала поштовхом до інтернет-ринку та нових послуг;

підвищення продуктивності та ефективності. Ще однією з ключових цілей стратегічних змін є підвищення продуктивності праці співробітників та ефективність роботи підприємства в цілому, за рахунок оптимізації бізнес-процесів, впровадження нових технологій або покращення управління ресурсами;

оптимізація бізнес-процесів. Динамічність стратегічних змін спрямована на постійне удосконалення та оптимізацію вже існуючих бізнес-процесів та створення нових, за рахунок автоматизації, раціоналізації процесів, удосконалення контролю та координації діяльності підприємства;

удосконалення та оптимізація організаційної структури. Мінливість зовнішнього середовища та нові технології вимагають від підприємства більш гнучкої організаційної структури, об'єднання (роз'єднання) відділів, створення нових підрозділів або перегляд ланцюжка управління;

Враховуючи ці цілі, стратегічні зміни допомагають підприємству адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі, розвиватися та зберігати конкурентну перевагу.

Традиційно основними областями стратегічних змін вважають: інформування і мотивація персоналу; лідерство і стиль менеджменту; базові

цінності і корпоративна культура; організаційну та інші структури; фінансування й інше ресурсне забезпечення; компетенцію і навички [44].

Д. Воронков робить наголос лише на двох основних аспектах діяльності організації, важливих при здійсненні стратегічних змін: до них відносить організаційну структуру і культуру, так як саме в цих сферах виникають найбільші труднощі, а реалізація стратегічних змін вимагає визначення найкращого співвідношення між децентралізацією і централізацією владних функцій, що реалізується в рамках структури відповідно до прийнятої організаційної культури [45].

Крім того, результатом ефективно проведених стратегічних змін має стати або підтримка адаптивного функціонування підприємства або його розвиток. У свою чергу адаптивне функціонування і розвиток служать забезпечуючою основою формування ключової для відкритої системи (підприємства) інтегративної властивості - стратегічної стійкості [46].

Проведені нами дослідження дали підставу говорити, що стратегічні зміни на підприємстві можуть виникати в результаті: еволюції ринку, впровадження технологічних інновацій, переорієнтації ринку та зміни маркетингових каналів (рис. 1.4).



Рис. 1.4. Основні джерела стратегічних змін підприємства

Джерело: складено автором

1. Еволюція ринку. Одним з ключових факторів, який впливає на стратегічні зміни підприємства, є розвиток ринку. Еволюція ринку виникає через зміну сукупного попиту та пропозиції. Наприклад, тенденції до здорового харчування змушують компанії виробляти корисну продукцію, або війна росії проти України поставила на перше місце соціальну відповідальність бізнесу та волонтерство.

2. Технологічні інновації. Швидка зміна технологій посилює конкурентну боротьбу підприємств за технологічними інноваціями. Наприклад, цифровізація бізнес-процесів призводить до збільшення продуктивності праці та покращення умов праці, або впровадження штучного інтелекту оптимізує цілі відділи та підрозділи, зокрема маркетингу та дослідження ринку.

3. Переорієнтація ринку. Ця стратегічна зміна відбувається, коли змінюється попит з боку споживачів, або змінюються їх смаки та уподобання. Наприклад, створення онлайн платформ призвело до можливості покупцям онлайн дуже швидко проаналізувати ціни конкурентів та зробити найдешевше придбання, що змушує підприємство знижувати свої ціни на рівні конкурентів, а інколи й нижче за них.

4. Маркетингові канали. Розвиток технологій призводить й до зміни маркетингових каналів. Наприклад, інтернет-канали, які дозволяють працювати підприємствам 24/7, або за допомогою CRM-систем робити масові рекламні розсилки для потенційних клієнтів.

Вище зазначені джерела стратегічних змін свідчать, що всі вони динамічно змінюються, а це, у свою чергу, змушує компанії постійно удосконалювати свою стратегію розвитку враховуючи ці зміни.

Розкриття змісту стратегічних змін потребує уточнення їх класифікації. Існує досить багато кваліфікаційних ознак, які визначають їх багатоаспектність та розкривають види. Так, наприклад, Гринько Т.В. виділяє стратегії підприємства на основі врахування певних змін, зокрема, змін глобального середовища (загальної для всіх галузей оболонки – політичної, економічної, соціальної): стратегії на основі зміни належності до галузі (через вплив на ситуацію в галузі, початок операцій в новій для себе галузі, припинення дій в галузі або зміна структури участі в різних галузях); стратегії на підставі зміни належності до цільового ринку (зміна частки ринку, освоєння нового цільового ринку, вихід з ринку або його сегменту); стратегії на підставі зміни ставлення до продукту (позиціювання фірми як лідера або послідовника); стратегії на основі зміни ставлення до внутрішніх ресурсів (наприклад, через зниження витрат,

розвиток за рахунок внутрішніх ресурсів – матеріальних та нематеріальних, стратегія консолідації); стратегія, заснована на зміні встановлення відносин з конкурентами (обирається залежно від встановлених цілей та можливостей фірми) [47].

Ще один вітчизняний науковець Наливайко А. [48] зробив вагомий внесок у розкриття типології стратегічних змін, через визначення такої ознаки як економічна раціональність стратегій. При цьому він виділяє чотири типи змін: відновлення, пожвавлення, трансформацію і переорієнтацію. Для визначення сутнісної характеристики кожного типу змін автор пропонує враховувати стан підприємства на момент вибору стратегії, пріоритетна мета змін та їх масштаб та напрям.

Досить ґрунтовна класифікація стратегічних змін запропонована науковцем Гусевою О., яка базується на тому, що для формування найбільш повного системного уявлення про зміст і процес стратегічних змін необхідно врахувати змістовні і процесні аспекти перетворень. До ключових ознак при розгляді змістовної складової стратегічних змін авторкою виділено такі ознаки: вплив на ієрархію стратегій, вплив на стратегічні цілі підприємства, вплив на підсистеми менеджменту та вплив на бізнес-процеси. В свою чергу, при розгляді змістовної складової стратегічних змін вона виділяє такі ознаки, як: вплив на ієрархію стратегій, вплив на стратегічні цілі підприємства, вплив на підсистеми менеджменту та вплив на бізнес-процеси [49].

Дослідивши підходи науковців (Гусева О. [49, 84], Пастухова В. [117], Приймак Н. [118], Ташман М., Романеллі Е. [119], Воронкова Д. [124]) до кваліфікації стратегічних змін узагальнимо основні критерії розподілу та їх види у табл. 1.4.

Незважаючи на досить різноманітні класифікаційні ознаки стратегічних змін підприємства, на нашу думку, ще одну кваліфікаційну ознаку, яку необхідно додати є ступінь впливу на стейкхолдерів. Враховуючи, що під стейкхолдерами ми розуміємо осіб або групи осіб, які мають безпосередній інтерес або вплив на діяльність компанії, до них слід віднести власників, менеджерів, співробітників,

клієнтів та споживачів, постачальників, конкурентів, партнерів, громадський сектор та державні органи управління тощо. Відповідно від ступеню впливу стейкхолдерів на діяльність підприємства, необхідно розрізнити такі стратегічні зміни:

Таблиця 1.4

Класифікація стратегічних змін на підприємствах

№ п/п	Класифікаційна ознака	Види змін
1	Спосіб (час) реагування підприємства на зміни зовнішнього середовища або внутрішнього стану	Реактивні, проактивні
2	Ступінь змін	Трансформаційні, перетворюючі, розвиваючі
3	Вплив на ієрархію стратегій	Зміни в корпоративній стратегії, в конкурентній (діловій) стратегії, в функціональній стратегії
4	Предмет змін	Технологічні, зміни бізнес-моделі, структурні, культурні, орієнтовані на персонал
5	Спосіб здійснення змін	Еволюційні, революційні
6	Вплив на стратегічні цілі	Ті, що не змінюють стратегічних цілей - Ті, що змінюють стратегічні цілі
7	Характер змін за рівнем інноваційності	Адаптаційні, інноваційні у т.ч. (інкрементні, напів- радикальні на основі бізнес-моделі, напіврадикальні на основі технології та радикальні)
8	Вплив на ієрархію стратегій	Зміни в корпоративній стратегії, в конкурентній (діловій) стратегії, в функціональній стратегії
9	Результат впровадження змін	Прогресивні, регресивні
10	Вплив на бізнес-процеси	в основних бізнес-процесах, в допоміжних бізнес-процесах, змішані
11	Механізм, що визначає логіку протікання змін	Раціонально сплановані, спонтанні
12	Джерела, яка спонукають до змін	Ендогенні, екзогенні, змішані
13	Організаційна форма здійснення змін	Реструктуризація, реорганізація
14	Вплив попереднього розвитку підприємства на майбутні зміни	Волонтариські, історичні, змішані
15	Періодичність змін	Безперервні, періодичні (стрибкоподібні)
16	За мотивами змін	Зовнішні, внутрішні
17	За ступенем новизни змін	Адаптивні, трансформаційні
18	За тривалістю змін	Довгострокові, середньострокові, короткострокові
19	За джерелами змін	Внутрішньо організаційні, зовнішньо організаційні
20	За результатами змін	Позитивні, негативні
21	За періодичністю змін	Одноразові, періодичні, циклічні

Джерело: складено автором на основі [49, 84, 117-119, 124]

зміни низької інтенсивності, які не суттєво впливають на інтереси та очікування стейкхолдерів, а тому не вимагають від них зміни ставлення до підприємства чи їх поведінки. До таких стратегічних змін можна віднести зміну слогану чи дизайну логотипу компанії.

зміни середньої інтенсивності, які мають вплив на деякі групи стейкхолдерів, а тому вимагають адаптації у них до нових умов функціонування підприємства. Наприклад, компанія оптимізувала організаційну структуру або культуру, що змушує стейкхолдерів формувати власне ставлення до цих змін.

зміни високої інтенсивності, які суттєво впливають на більшість стейкхолдерів та вимагають від них не лише формування ставлення до цих змін, а й поведінку та ставлення до підприємства. Також, такі зміни можуть викликати в них опір змінам та конфлікти. Прикладами таких змін можуть бути зміна місії або стратегії підприємства, займання нових ніш на ринку тощо.

Також пропонуємо додати ще таку класифікаційну ознаку як за впливом попереднього розвитку підприємства на майбутні зміни, а саме:

революційні – зміни, які вимагають відмови від наявних здобутків підприємства та формування нової стратегії радикального розвитку. В свою чергу, революційні зміни пропонуємо поділяти на: кардинальні – це такі зміни, які вносять суттєві і глибокі зміни в основні аспекти діяльності організації, що вимагають переосмислення її мети, цілей, цінностей і принципів; радикальні – це такі зміни, які вносять новизну і цінність в діяльність організації, що вимагають розриву з минулим досвідом і традиціями; трансформаційні – це такі зміни, які створюють нову реальність для організації, що вимагають перетворення її ідентичності, культури і структури;

кумулятивні – зміни, які акумулюють в собі досвід минулого розвитку підприємства та базуються на наявних досягненнях, ресурсах та компетенціях підприємства, а також посилюють його сильні сторони та забезпечують його поступальний розвиток.

Враховуючи здобутки науковців сформуємо власне авторське бачення сутності стратегічних змін підприємства. На нашу думку, це комплексний

процес переходу підприємства з одного стану в інший, який ініціюється та скеровується стратегічним рівнем управління підприємства і передбачає кардинальну перебудову його місії, стратегії, цілей, організаційної структури, культури та інших складових його діяльності та функціонування. Крім того, такий процес вимагає значної зміни поведінки та ставлення до підприємства з боку всіх зацікавлених сторін (стейкхолдерів), яка ґрунтується на аналізі зовнішнього та внутрішнього середовища та його потенціалу. Даний процес реалізується за допомогою спеціальних методів та інструментів управління, і спрямований на досягнення конкурентних переваг та забезпечення довгострокового розвитку і ризельєнтності підприємства.

Отже, виходячи з наявних здобутків науковців та власного бачення понять «зміни підприємства», «організаційні зміни» та «стратегічні зміни», пропонуємо авторське бачення на взаємозв'язок між цими визначеннями, а саме (рис. 1.5):

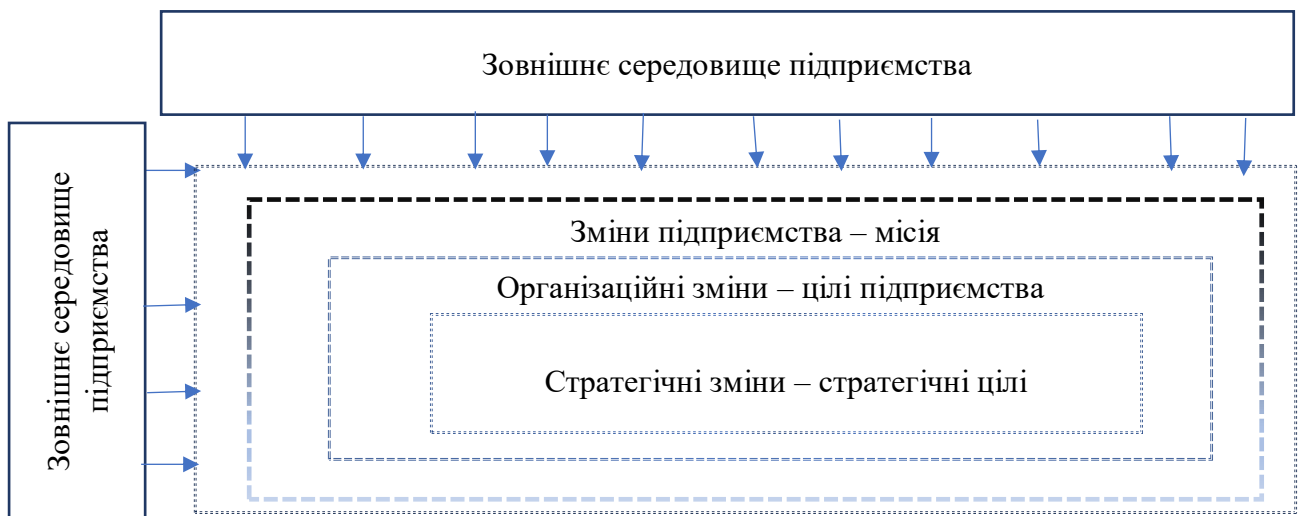


Рис. 1.5. Взаємозв'язок понять «зміни підприємства», «організаційні зміни» та «стратегічні зміни»

Джерело: складено автором на основі [3; 13; 47]

поняття «зміни підприємства» має достатньо широке значення, яке включає будь які перетворення, що відбуваються в діяльності та функціонуванні підприємства під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища. Зміни підприємства виникають з різноманітних причин і можуть включати будь-які зміни в процесах, структурі, культурі, системах управління, організаційні, технологічні, стратегічні та інші аспекти;

організаційні зміни є частиною (специфічною підгрупою) змін підприємства, яка стосується перетворень у структурі, процесах, ролях і відносинах між співробітниками компанії. Організаційні зміни орієнтовані на покращення ефективності, проведення перебудови бізнес-процесів або зміни організаційної культури;

стратегічні зміни співвідносяться у першу чергу зі стратегічним напрямком діяльності компанії та спрямовані на досягнення місії та цілей підприємства, реалізації його стратегій. Стратегічні зміни можуть включати перерозподіл ресурсів, зміну бізнес-моделі, перегляд конкурентної переваги, розширення на нові ринки тощо. Ці зміни зазвичай впливають на довгостроковий розвиток, успішність та ризикованість підприємства.

Отже, сучасні стратегічні зміни формуються під впливом великої кількості зовнішніх та внутрішніх факторів, які суттєво змінюють умови функціонування підприємств. Особливо актуальними ці процеси є для підприємств енергетичної галузі України, які функціонують в умовах високої невизначеності, безпекових ризиків, цифрової трансформації та необхідності швидкої адаптації до нових викликів. Узагальнення основних факторів, що формують необхідність впровадження стратегічних змін на сучасних підприємствах, представлено на рис. 1.6.

Сучасні драйвери стратегічних змін свідчать про те, що підприємства функціонують в умовах постійної трансформації зовнішнього середовища, що вимагає від них високого рівня адаптивності, гнучкості та здатності до швидкого реагування на нові виклики. Особливо це стосується підприємств енергетичної галузі, діяльність яких супроводжується підвищеним рівнем ризиків, технологічних змін та безпекових загроз. За таких умов стратегічні зміни виступають не лише інструментом розвитку підприємства, а й важливою умовою забезпечення його стабільного функціонування, конкуренто-спроможності та довгострокової стійкості.

Отже, можемо підсумувати, що зміни підприємства охоплюють будь які зміни з якими воно стикається. У свою чергу, організаційні зміни є одним з

аспектів змін підприємства, а стратегічні зміни зосереджені на змінах, пов'язаних з стратегічним напрямком його діяльності.

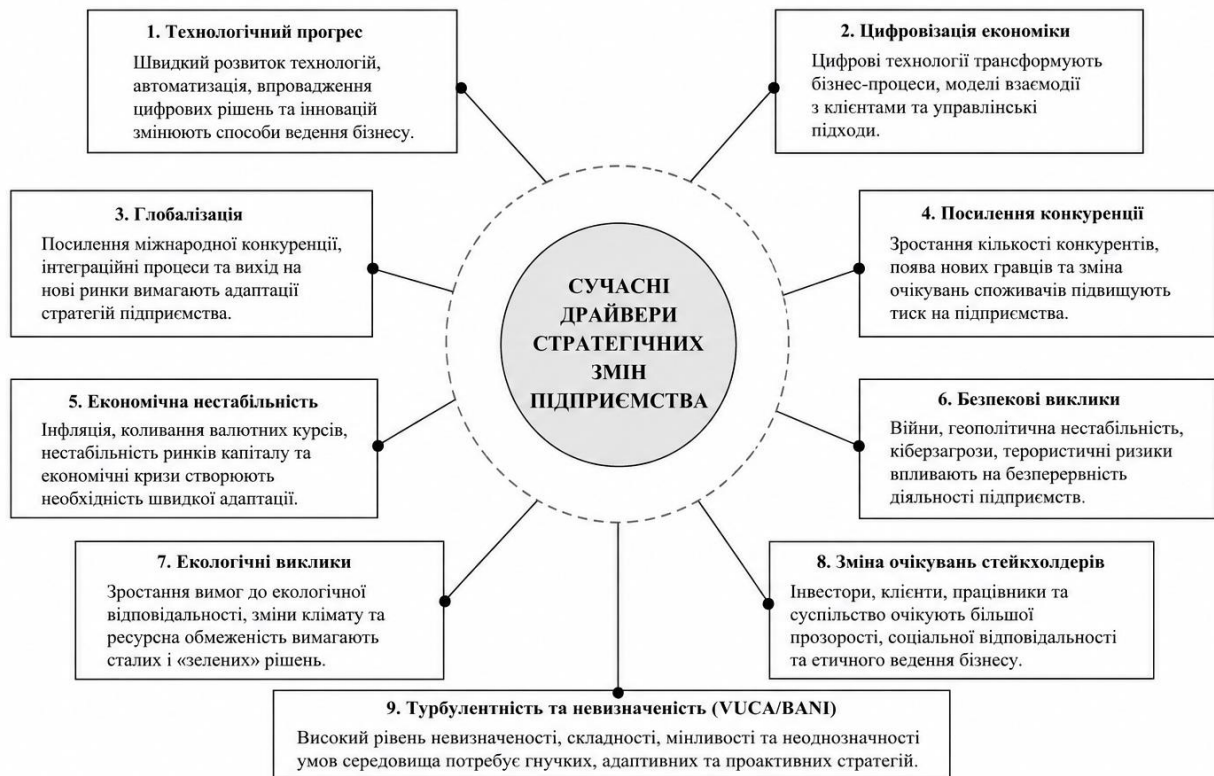


Рис. 1.6. Сучасні драйвери стратегічних змін підприємства

Джерело: розроблено автором

Таким чином, стратегічні зміни є складним, багаторівневим та динамічним процесом, який охоплює різні сфери діяльності підприємства та формується під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів. Проведене дослідження дозволило встановити, що стратегічні зміни виступають не лише реакцією підприємства на трансформацію зовнішнього середовища, а й важливим інструментом забезпечення його конкурентоспроможності, адаптивності, резильєнтності та довгострокового розвитку. Водночас складність природи стратегічних змін, їх багатоваріантність та високий рівень невизначеності сучасного бізнес-середовища потребують формування відповідних концептуальних підходів до управління такими змінами. Саме тому доцільним є подальше дослідження концептуальних основ управління стратегічними змінами підприємства, сучасних підходів, принципів, моделей та механізмів їх реалізації.

1.2. Концептуальні основи управління стратегічними змінами підприємства

Нині все більше компаній намагаються певним чином трансформувати свій бізнес, довгостроковий успіх вимагає переосмислення на багатьох фронтах. Більшість галузей стикаються з глибокими та прискореними викликами: цифровими зловмисниками, екосистемними іграми, які перевизначають межі галузі, і регіоналізацією ланцюгів доданої вартості тощо. Поєднання геополітичної напруженості та економічних труднощів призводить до того, що багато керівників не мають часу мислити по-новому та сміливо, стаючи жертвами інкременталізму. Керівники бізнесу очікують, що до 2026 року половина доходів їхніх компаній буде надходити від продуктів, послуг або підприємств, які ще не створені [50].

Враховуючи невизначеність зовнішніх умов функціонування та необхідності посилення конкурентоспроможності та підвищення рівня резильєнтності українським підприємствам потрібно все частіше впроваджувати зміни у свою діяльність. Фактично, необхідність у змінах перетворилась на невід'ємну частину розвитку компаній, а їх вплив на діяльність підприємства вже не є чимось винятковим.

Виходячи з розуміння того, що зовнішнє середовище майже не підлягає прогнозуванню багато науковців відносять зміни до стихійного та некерованого явища, яке не підлягає управлінню. До числа таких науковців слід віднести: Барнет У., Грибик І., Гринько Т., Грищук А., Грін М., Гуїяр Ф., Гусева О., Келлі Д., Кемерон Е., Коттер Д., Ташман М., Харрінгтон Дж., Хубер Г.

Дійсно управляти змінами – це складний та доволі багато варіативний процес, проте залишати його некерованим, на нашу думку, є небезпечним та нелогічним. Іншими словами, хоча зовнішнє середовище і є достатньо невизначеним для підприємства, та на нього впливають в переважній більшості зміни, які все ж таки можна відслідкувати, а також зовнішні зміни, які через

ресурси надходять до підприємства стають його внутрішнім середовищем, а тому й більш прогнозованими.

Саме тому набагато чисельніша група науковців все ж таки вважає, що процес управління змінами на підприємстві є можливим та навіть необхідним: Адізес І., Андрєєва Т., Барнетт У., Воронкова А., Гарафонова О., Грейнер Л., Дак Дж., Дорошук Г., Захарчин Г., Керролл Г., Левін К., Погорелов Ю., Пфєффер Дж., Сенге П., Фімен Дж., Ханнан М., Широкова Г. та інші.

Необхідність управління змінами ґрунтується на бажанні досягти цілей розвитку підприємства. Оскільки змінюється внутрішнє і зовнішнє середовище його функціонування та діяльності, комунікативні системи, організаційні можливості, то необхідно знаходити такі методи управління змінами і розвитком організації, які б зумовлювали підвищення ефективності діяльності. За таких умов доцільно визначити, що ефективне впровадження змін неможливе без управління ними [51].

Зміни за своєю природою, в тому числі й стратегічні, є багато варіативними, тому основна мета будь якої компанії розробити ефективний механізм управління змінами. Іншими словами, зробити цей процес керованим та націлити його на досягнення своїх стратегічних цілей розвитку.

Класичний підхід до стратегії полягає в припущенні, що менеджери, застосувавши новітні технології та потужні аналітичні інструменти, мають можливість передбачити майбутнє свого бізнесу досить точно, щоб обрати для нього найоптимальніший стратегічний напрям розвитку. В умовах коли зміни відбуваються в динамічному зовнішньому середовищі, процес розробки стратегії часто передбачає недооцінку невизначеності для того, щоб викласти бачення майбутніх подій достатньо точно, щоб його можна було врахувати в аналізі дисконтованого грошового потоку (DCF). Разом з тим, слід відзначити, що більшість класичних моделей управління стратегічними змінами були сформовані в умовах відносно стабільного економічного середовища та орієнтувались переважно на прогнозовані зміни у діяльності організацій. Сучасні ж умови функціонування підприємств характеризуються високим рівнем

невизначеності, швидкістю змін та багатофакторністю ризиків, що значно ускладнює використання виключно традиційних моделей управління змінами. Особливо це стосується підприємств енергетичної галузі України, діяльність яких в умовах війни супроводжується постійними загрозами для інфраструктури, дефіцитом ресурсів, кадровими проблемами, кіберризиками та необхідністю оперативного реагування на кризові ситуації. За таких умов стратегічні зміни повинні мати не лінійний, а системно-адаптивний характер, що передбачає гнучкість, швидкість реагування та здатність підприємства до постійної трансформації відповідно до змін зовнішнього середовища.

Процес часто передбачає недооцінку невизначеності для того, коли майбутнє справді невизначене, цей підхід у кращому випадку мало корисний, а в гіршому – зовсім небезпечний: недооцінка невизначеності може призвести до стратегій, які не захистять компанію від загроз і не скористаються можливостями, а лише наддадуть ще вищий рівень невизначеності. Інша небезпека полягає в іншій крайності: якщо менеджери не можуть знайти стратегію, яка працює за традиційного аналізу [52].

Керівникам доступна стратегічно важлива інформація двох категорій. По-перше, достатньо точно можна визначити чіткі тенденції, такі як демографічні показники ринку, які дозволяють визначити потенційний попит на продукцію (послуги) підприємства. По-друге, керівництво компанії може спрогнозувати такі дані, як продуктивність для наявних технологій, еластичність попиту на певні групи товарів або плани конкурентів щодо розширення своєї діяльності і т.д.

Науковці називають невизначеність, яка залишається після аналізу – залишковою, на ґрунті якої керівники підприємств приймають стратегічні рішення, розділивши її на чотири рівні (рис. 1.7). Враховуючи чотири рівні невизначеності зменшення ризику Г'ю Кортні [143] запропонував менеджерам використовувати розроблену ним чотирьохрівневу послідовність визначення рівня невизначеності щодо прийняття стратегічних рішень.

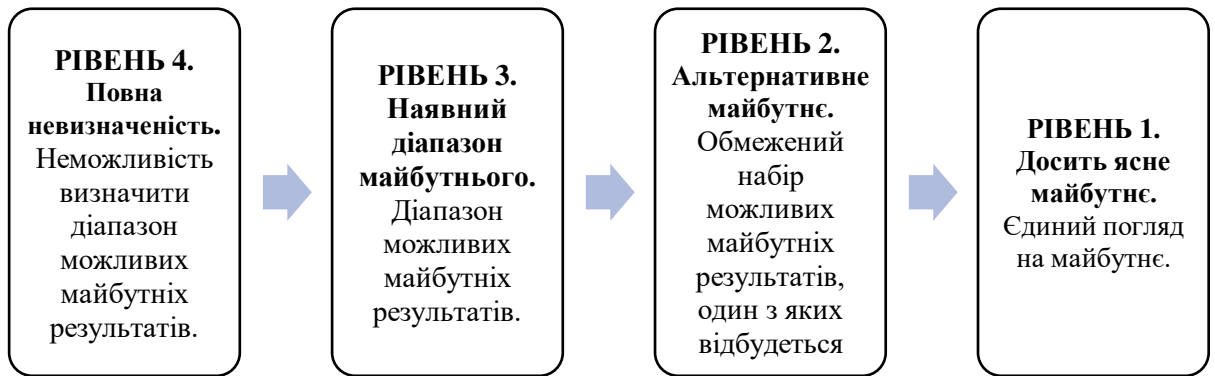


Рис. 1.7. Рівні залишкової невизначеності для управління стратегічними змінами підприємства

Джерело: складено автором на основі [143]

Рівень 1. Досить чітке майбутнє компанії. Оскільки на цьому рівні залишкова невизначеність не має великого значення для прийняття стратегічних рішень, тому керівники підприємств можуть розробити єдиний прогноз, який стане основою для стратегії змін.

Рівень 2. Альтернативне майбутнє. Майбутнє можна описати як один із кількох окремих сценаріїв другого рівня. Аналіз не може визначити, який результат справді відбудеться, хоча він може допомогти встановити ймовірність. Найважливіше те, що деякі, якщо не всі, елементи стратегії змінилися б, якби результат був передбачуваним.

Якщо менеджери компаній на першому рівні намагаються підвищити невизначеність, то на рівнях з другого по четвертий вони намагаються її знизити та створити порядок із хаосу. На другому рівні стратегія формування розроблена для підвищення ймовірності того, що розгорнеться сценарій сприятливих для компанії. Найкращі компанії доповнюють свою стратегію варіативністю, яка дозволяє їм швидко змінити курс у разі необхідності. Оскільки тригерні змінні часто досить просто контролювати на другому рівні, їх можна легко адаптувати або залишити за собою право відтворення.

Рівень 3. Наявний діапазон майбутнього. Процес управління змінами на цьому рівні приймає зовсім іншу форму. Якщо на другому рівні – управління змінами відбувається, як окремий проект, то на третьому – керівництво

намагається в умовах невизначеного зовнішнього середовища рухатись у заданому напрямку, оскільки воно може визначити лише діапазон можливих отриманих результатів.

Рівень 4. Повна невизначеність. Як не парадоксально, хоча ситуації четвертого рівня включають найбільшу невизначеність, вони можуть запропонувати вищі прибутки та менші ризики для компаній, які прагнуть завоювати нові ринки, ніж ситуації другого або третього рівнів. Нагадаємо, що ситуації четвертого рівня є перехідними за своєю природою, часто виникають після великих технологічних, макроекономічних або законодавчих потрясінь. Оскільки кожен гравець не обов'язково знає найкращу стратегію в таких умовах, роль керівника полягає в тому, щоб забезпечити бачення структури галузі та стандартів, які координуватимуть стратегії інших гравців і спрямовуватимуть ринок до більш стабільного та сприятливого результату.

Разом з тим, варто зазначити, що однією з найбільших проблем в управлінні стратегічними змінами підприємства, як наукового напрямку, є відсутність єдиної методології аналізу та підходів. Так, слід відмітити, що як не існує у науковців єдиного підходу до визначення сутності категорії «зміни підприємства», так багато суперечностей виникає і з приводу сутності управління змінами підприємства (додаток В). Переважна більшість визначень «управління змінами підприємства» витікає з характеристик класичних підходів до управління, а саме:

1. Системний підхід. Виходячи з розуміння, що підприємство – це відкрита соціально-економічна система, що функціонує задля задоволення потреб споживачів в умовах мінливого зовнішнього середовища та взаємодії багатьох зовнішніх та внутрішніх чинників, можна виділити чотири взаємопов'язані елементи, що складають цю систему:

процеси перетворення (трансформації) – технологічні та управлінські процеси, які перетворюють ресурси у кінцевий продукт (послугу), створюючи цінності для кінцевого споживача;

вкладення ресурсів (витрати) – будь які ресурси (матеріальні, фінансові, інтелектуальні, інформаційні), які необхідні підприємству для функціонування та управління змінами;

результати (цінності для споживача) – прибутки (збитки), інформація, поведінка працівників, товари (послуги), які отримує підприємство у результаті своєї діяльності;

зворотній зв'язок – реакція зовнішнього середовища на діяльність компанії та сприйняття цієї реакції підприємством.

Отже, виходячи зі сутності системного підходу управління змінами розглядається, як складова загальної стратегії розвитку підприємства. Тобто, управління змінами – це частина єдиної системи, яка містить сукупність елементів (зовнішніх та внутрішніх), кожен із яких впливає на підприємство.

Український науковець Балдинюк А.Г. вважає, що: «управління змінами повинно бути закладено в саму стратегію розвитку організації, яка містить модель життєвого циклу, визначеність позиції організації в цьому життєвому циклі та алгоритми щодо виявлення точок необхідності запровадження змін» [53], тобто визначає, що управління змінами є частиною стратегії розвитку підприємства, а тому зміни, які відбуваються в компанії мають бути узгоджені з нею та відповідати життєвому циклу організації.

2. Процесний підхід. Розглядає процес управління як взаємопов'язані функції управління, які реалізуються на підприємствах у певній послідовності. Кожна функція, в свою чергу, містить взаємопов'язані підфункції.

Відповідно до цього підходу, управління змінами розглядається як процес реалізації управлінських функцій. Іншими словами, управління змінами – це процес, складовими якого є взаємопов'язана послідовна сукупність дій, що формує на підприємстві дієвий механізм трансформації змін. Таким чином, процес управління стратегічними змінами підприємства є сукупністю функцій та підфункцій управління.

Балдинюк А.Г. відмічає, що управління змінами – це процес, який робить можливим для організації модифікувати будь-яку частину її структури, щоб

таким чином ефективно функціонувати у постійно мінливому середовищі. До нього входять дії, призначені для підтримки, прийому і затвердження необхідних та узгоджених модифікацій і змін. Метою процесу управління є контроль змін з одночасним збереженням цілісності і якості послуг, що надаються у виробничому середовищі. Концепція і практика управління змінами останнім часом стали дуже популярними серед різних організацій [53].

Відповідно, Тарасюк Г.М. зазначає, що: «процес управління змінами передбачає підготовку змін, розроблення системи мотивації змін та формування відповідного мотиваційного середовища, планування та реалізації змін, підтримку змін» [54]. Дане визначення зосереджує увагу на тому, що безпосередньо саме підприємство ініціює зміни, а тому має можливість планувати та реалізовувати ці зміни.

3. Ситуаційний підхід. Кожне підприємство є унікальним, а тому не існує універсальних способів управління та прийняття рішень. Даний підхід акумулює різні школи, концепції, теорії, прийоми та пов'язує їх з конкретними ситуаціями для досягнення ефективного результату. Відповідно, управління змінами розглядається, як важкопрогнозований процес адаптації підприємства до зміни зовнішнього середовища, та вибору внутрішніх пріоритетів для переходу компанії на якісно новий рівень.

Слід відмітити, що ситуацію розуміємо, як конкретний набір обставин, що впливають на підприємство в певний момент часу.

Полянська А. у своїх дослідженнях стверджує, що «розвиток на засадах ситуаційного підходу до управлінської діяльності передбачає зміни, які можуть або кардинально змінювати діяльність підприємства, або здійснювати поступові перетворення, що найбільшою мірою забезпечуватиме гнучкість у результаті поступової адаптації до зовнішнього і внутрішнього середовища. Це дасть змогу отримати більший досвід реагування та прийняття відповідних управлінських рішень з урахуванням особливостей кожної ситуації» [55].

Також слід зауважити, що основна ідея ситуаційного підходу до управління стратегічними змінами є те, що керівник має володіти різними

методами й засобами управління змінами, вчасно приймати управлінські рішення, оцінювати ризики пов'язанні з цими рішення, прогнозувати наслідки цих стратегічних змін, тобто іншими словами, ефективно пов'язувати конкретну ситуацію з управлінськими інструментами, щоб зменшити негативні наслідки від реалізації змін та забезпечити для організації оптимальний спосіб досягнення стратегічних цілей.

4. Адаптивний підхід. Процес управління стратегічними змінами розглядається з позиції необхідності підприємства постійно адаптовуватись до змін зовнішнього середовища з метою його подальшого розвитку та збереження позицій конкурентоспроможності.

Так, Шевченко І.Б. відмічає, що управління змінами як вид професійної діяльності означає вплив управляючої системи на організацію, у зв'язку зі змінами у внутрішньому та у зовнішньому середовищі. Завдання управління змінами полягає в тому, щоб правильно оцінити сутність процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі організації, відібрати та впровадити нововведення, які дозволять звести всі зовнішні та внутрішні види впливу до єдиної лінії поведінки, зберегти або підвищити ефективність діяльності [79].

В свою чергу, Пічугіна Т.С. зазначає, що управління змінами – це процес постійного коригування напрямків діяльності організації, оновлення її структури і пошуку нових можливостей щодо відповідності вимогам та запитам суб'єктів вітчизняних та зарубіжних ринків, які постійно і швидко змінюються [56].

5. Поведінковий підхід. Сутність даного підходу виходить з поведінки персоналу підприємства, яке об'єднується під час реалізації стратегічних змін та намагаються здолати опір змінам. Водночас необхідно враховувати, що ефективність реалізації стратегічних змін значною мірою залежить не лише від економічних чи організаційних факторів, а й від психологічного стану персоналу. В умовах війни працівники підприємств перебувають у стані постійного емоційного напруження, невизначеності, високого рівня тривожності та професійного виснаження. Це формує додатковий опір змінам та ускладнює процес адаптації персоналу до нових умов діяльності підприємства. Саме тому

сучасне управління стратегічними змінами повинно враховувати необхідність формування психологічної безпеки персоналу, розвитку резильєнтності, підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату та створення умов для психоемоційної стабільності працівників. Це дозволить не лише знизити рівень опору змінам, а й підвищити готовність персоналу до участі у процесах трансформації підприємства.

Відповідно до даного підходу сформовано визначення управління змінами підприємства у Бізнес словнику підприємця, а саме, як «зведення до мінімуму опору організаційним змінам за рахунок залучення ключових учасників і зацікавлених сторін» [57].

Стеців С., об'єднавши наведені підходи до розгляду поняття «управління змінами», визначив управління змінами як процес послідовної реалізації етапів (функцій) ініціювання, планування, організування, мотивування, контролювання та впровадження змін, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища [58].

У теорії change-management існує за типом змін два кардинально протилежні підходи до управління змінами на підприємстві: революційний (реінжиніринг) та еволюційний (організаційний розвиток) підходи.

Перший – революційний підхід – передбачає кардинальну зміну бізнес-процесів, ставлячи при цьому під сумнів уставлені методи та концепції, постійно перебуваючи в пошуку нових інструментів для реалізації стратегічних змін. Цей підхід часто називають реінжинірингом.

Реінжиніринг як концепцію бізнесу в 1993 році сформулювали американські спеціалісти М. Хаммер і Дж. Чампі. На їхню думку, господарський реінжиніринг – це фундаментальне переосмислення і радикальне перепроєктування підприємства та його найважливіших процесів [59]. Спрямованість підходу визначається радикальним зростанням показників, і його застосування властиво тільки в ситуаціях, вирішення яких вимагає екстремуму методів.

Другий підхід – еволюційний – включає стратегічні зміни, які відбуваються всередині компанії (організаційний розвиток). Підхід базується на системному вдосконаленні, яке спрямоване на підвищення ефективності діяльності компанії шляхом зміни встановлених норми і цінностей. В основі реалізації еволюційного розвитку покладено модифікацію структур і процесів, що лежать в основі діяльності організації.

Ще в якості однієї ознаки до визначення підходів до управління стратегічними змінами можна покласти принцип тимчасовості цих змін, а саме, розглядати підходи: «стратегічні зміни – як проект» та «стратегічні зміни – як постійний елемент стратегічного розвитку підприємства».

За першим підходом зміни розглядаються як проект, тобто носять тимчасовий характер з чітко визначеними датами початку та завершення даного проекту, а також з конкретним та прозорим результатом. Даний підхід використовується при суттєвих змінах у стратегії компанії, а також реструктуризація бізнес-моделі, викликана злиттям або поглинанням. До переваг даного підходу слід віднести конкретність та зосередженість на важливих управлінських завданнях. До недоліків проектного підходу до управління змінами, на нашу думку, можна віднести наявний ризик розриву між цілями реалізації стратегії підприємства та цілями проекту для управління стратегічними змінами, а також ймовірність того, що після завершення проекту підприємство може бути не готове до подальшого еволюційного розвитку.

В основу другого підходу управління стратегічними змінами покладено принцип постійності, тобто до цього процесу залучені всі працівники компанії, які мають бажання та здатність змінюватись. Відповідно робота по управлінню змінами введеться постійно, без обмежень у часі та незалежно від конкретних проектів. Іншими словами, процес управління стратегічними змінами імплантовано у стратегію розвитку підприємства і не є вирішенням конкретної проблеми, скоріше інвестиціями в розвиток людських ресурсів підприємства. Основний ризик при цьому підході – втрата зв'язку з конкретними бізнес-проблемами, коли здібності розвиваються, а змін не відбувається.

Для визначення природи управління змінами важливо окреслити, що є суб'єктом та об'єктом управління змінами.

Суб'єкт управління змінами – це юридична (підприємство, структурний підрозділ, філія, відділ) або фізична (менеджер, підприємець) особа, яка має цілеспрямовану ціль здійснювати зміни.

Об'єкт управління змінами – це те, на що направлений вплив цих змін (бізнес-процес, підрозділи, структурні підрозділи або підприємство). Іншими словами, під об'єктом слід розуміти підприємство як складну відкриту соціально-економічну систему зі всіма його елементами, кожен з яких може розглядатись як окремий носій змін (рис. 1.8).

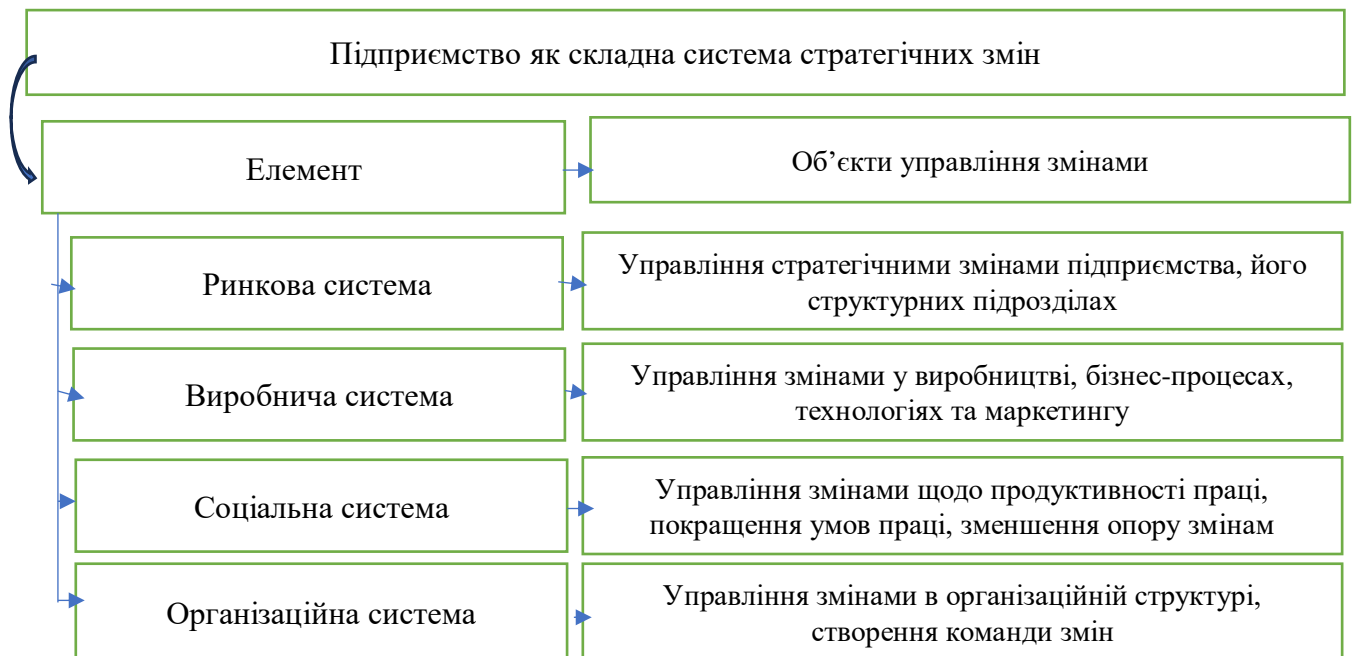


Рис. 1.8. Об'єкти управління стратегічними змінами підприємства

Джерело: складено автором

Суб'єкти та об'єкти стратегічних змін взаємодіють між собою на основі принципів:

системності – управління стратегічними змінами на підприємстві має відбуватись на постійній основі виходячи зі взаємозв'язку всіх елементів компанії (виробництво, технології, бізнес-процеси, персонал тощо). Процес управління стратегічними змінами у розумінні системності – це процес постійний, повторюваний та регулярний;

цілісності – рішення, спрямовані на реалізацію змін, повинні сприяють покращенню функціонування підприємства загалом [60];

унікальності – кожна стратегічна зміна має унікальний характер, яка вимагає від керівництва прийняття індивідуальних управлінських рішень щодо її управління. Неможливо застосувати до різних стратегічних змін однаковий набір методів та технік управління;

гнучкості – процес управління стратегічними змінами можна пристосувати до особливостей наявних ресурсів та технологій підприємства;

паралельності – управління різними стратегічними змінами можна здійснювати паралельно у різних сферах діяльності підприємства;

ієрархічності – дозволяє встановити субпідрядність стратегічним змінам підприємства та відповідно до неї, особливості управління цими змінами.;

синергетичної орієнтації – ефективний досвід управління стратегічними змінами створює на підприємстві умови для появи нових змін та додаткові ресурси для їх управління, все це створює синергетичний ефект від управління стратегічними змінами для організації в цілому;

послідовності – процес управління стратегічних змін в одному елементі запускає управління в інших, оскільки підприємство є єдиною системою та всі елементи взаємопов'язані між собою;

ефективності – управління стратегічними змінами має відбуватись таким чином, щоб підприємство в результаті цих трансформацій переходило на якісно новий стан функціонування;

економічності – затрати ресурсів на управління стратегічними змінами мають бути економічно обґрунтованими та меншими ніж додатні ресурси після цих змін;

Розкриваючи зміст функцій управління змінами, на нашу думку, необхідно враховувати те, що вони є управлінською діяльністю за своєю природою, а тому функції управління змінами повинні бути інтегрованими в загальну систему управління компанією, яка реалізовується на таких функціях, як: планування, організація, мотивація, координація та контроль (табл. 1.5).

Слід відмітити, що не існує універсальних функцій управління стратегічними змінами підприємства, їх склад залежить від конкретної ситуації та умов впливу чинників зовнішнього середовища.

Таблиця 1.5

Функції управління стратегічними змінами підприємства

№ п/п	Функції управління стратегічними змінами	Зміст функції управління стратегічними змінами
1	Планування	Передбачає складання плану реалізації стратегічних змін на підприємстві, інтегрованого до загальної системи стратегічного планування
2	Організація	Визначення форм і методів реалізації стратегічних змін та створення робочих груп для здійснення змін
3	Мотивація	Розробка ефективних методів мотивації працівників робочої групи з реалізації стратегічних змін та всіх працівників підприємства до мінімізації опору змінам
4	Координація	Координація всіх дій для ефективної реалізації стратегічними змінами та встановлення зворотного зв'язку між суб'єктами управління стратегічними змінами
5	Контроль	Проведення поточного моніторингу за ходом реалізації змін та підсумкового контролю за реалізацією програми змін

Джерело: складено автором

Методи управління змінами, які можна охарактеризувати як потенційні способи взаємовпливу суб'єктів управління змінами: економічні, технологічні, соціально-психологічні, адміністративні [61].

Щодо вибору методів управління стратегічними змінами, то на думку Полянської А., він залежить від рівня невизначеності зовнішнього середовища підприємства. Так, в при умовно визначеному середовищі та прогнозованих ситуаціях керівник може самостійно приймати управлінські рішення, а в умовах високої невизначеності прийняття рішень потребує залучення фахівців для забезпечення його оптимальності та ефективності. Автор пропонує використовувати економічні методи управлінського впливу (премії, матеріальні заохочення, підвищення за службовою ієрархією) за умов стабільного середовища та переходити до адміністративних методів (використання координаційних та інтеграційних механізмів, пояснення вимог до роботи), а далі й до соціально-психологічних (встановлення загально організаційних комплексних цілей для спрямування зусиль усіх працівників на досягнення

загальної цілі, встановлення групових норм, культури взаємовідносин, обов'язків, загальних «правил гри») у міру зростання нестабільності середовища [62].

Різноманіття підходів до управління змінами підприємства та складових цього процесу породили значну кількість теорій та моделей, які містять напрацьовані науковцями алгоритми процесу управління змінами, які компанії можуть використати в залежності від виду та типу змін (додаток Г). Проте, всі теорії та моделі можна розділити на психологічні та економічні по відношенню до управління змінами підприємства за такими критеріями:

Психологічні теорії та моделі зосереджуються на людському факторі, емоційних реакціях, мотивації, опору, навчанню та адаптації до змін. Вони враховують психологічну складову процесу змін і спрямовані на формування позитивного ставлення до змін у працівників. До найбільш поширених психологічних теорій та моделей можна віднести такі:

1. ADKAR (ADKAR-Prosci) – модель, яка описує п'ять стадій індивідуального процесу змін, а саме:

свідомість – бажання – знання – здатність – підтримка.

Модель розроблена засновником Prosci Джеффом Хайаттом після вивчення моделей змін у понад 700 організаціях [63]. Суттю даної моделі є твердження про те, що організаційні зміни можуть відбуватись на підприємстві лише тоді, коли відбуваються зміни у самих людях (персоналі). У той час як трьох фазних процес Prosci є основою організаційних змін на підприємстві, то модель ADKAR – індивідуальних змінах, направляючи особу через конкретні зміни та долаючи при цьому перешкоди (бар'єри).

2. До психологічних можна віднести й 8-крокову модель управління змінами розроблену професором Гарвардської бізнес-школи Джоном П. Коттером яка представлена в його книзі «Очолюючи зміни» [64]. Модель пропонує восьми етапний план впровадження змін, який базується на невідкладності, лідерстві та зародженні змін «зверху вниз», тобто потреба в змінах виникає на вищому рівні керівництва й поступово просувається вниз

через всі рівні управління компанії. Іншими словами, 8-етапну модель Коттера можна назвати дорожньою картою для команди змін на підприємстві (рис. 1.9).

1	Створення відчуття нагальної потреби (терміновості) в змінах
2	Формування команди змін
3	Розробка бачення та стратегії
4	Поширення бачення змін
5	Усунення перешкод та бар'єрів
6	Встановлення короткострокових цілей
7	Збереження імпульсу
8	Забезпечення стійкості змін

Рис. 1.9. Восьми крокова модель управління змінами за Дж. П. Коттером

Джерело: складено автором на основі [65, 66, 67]

На нашу думку, переваги даної моделі розкриті у 4 принципах, а саме: лідерство – управління – процес управління змінами за П. Коттером починається саме з топ-менеджменту з поступовим залученням до нього всіх працівників підприємства, що дає можливість сформувати ефективну команду змін; розум – серце – стратегія управління змінами повинна врахувати індивідуальну мотивацію кожного працівника, оскільки лише вмотивований співробітник буде більш продуктивним та успішним, а опір змінам при цьому буде мінімальним; вести за собою – відкривати нових лідерів – П. Коттер наголошував на тому, що якщо зміни проведені правильно, то компанія обов'язково сформує команду нових лідерів, які поведуть за собою весь колектив підприємства; замість мушу – хочу – працівники будуть більшими прихильниками змін, якщо їх заохочувати, а ніж змушувати щось робити.

Та окрім переваг, модель Коттера не позбавлена, на наш погляд й недоліків. Основний з них те, що 8 кроків, які професор запропонував є на практиці не послідовними та можуть виконуватись або паралельно, або не в тій послідовності. Так, вважаємо, що в більшості випадків на першому кроці логічніше б було сформувати стратегію управління змінами або, наприклад, 1-3

кроки взагалі можуть реалізовуватись одночасно, й при цьому ефективність змін не знизиться.

3. На відміну від моделі П. Коттера теорія Курта Левіна передбачає лише три стадії процесу змін (рис 1.10).

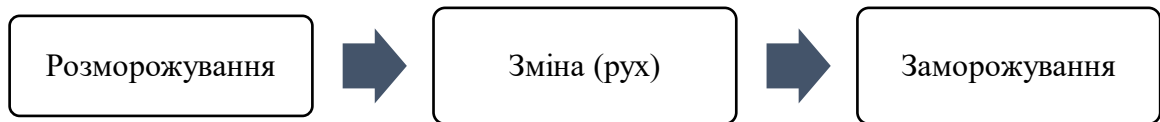


Рис. 1.10. Стадії процесу змін згідно Моделі Курта Левіна

Джерело: складено на основі [75]

Модель К. Левіна є достатньо простою та практичною. За нею процес змін розпочинається з прийняття того, що зміни потрібні, що передбачає перехід на новий рівень поведінки персоналу та певних дій, щодо реалізації змін і, нарешті, фіксування (замороження) нових змін як норми чи стану компанії.

На нашу думку, простота моделі є її одночасно як перевагою, так і недоліком, оскільки дана модель не є набором практичних інструментів реалізації змін, а лише концептуально уточнює обов'язкові етапи управління змінами.

Моделлю управління організаційними змінами, яка скерована на психологічні аспекти переходу від старого до нового стану є перехідна модель Бріджеса. Унікальністю даної моделі є розмежування змін (зовнішня подія (ситуація) та перехід (внутрішній процес), а також три фази переходу (втрати, хаос та новий початок).

4. Ще однією моделлю управління змінами, яку можна віднести до психологічних є теорія Сатир, яка отримала назву на честь видатного сімейного терапевта Вірджинії Сатир, яка вважала, що кожна людина має потенціал до росту і самореалізації. Теорія Сатир – це не просто модель, яка описує чотири стадії розвитку системи, але й методологія, яка допомагає зрозуміти й справитися зі змінами. За даною теорією, кожна система (сім'я, підприємство, відділ, група) перебуває в одному зі станів: статус-кво, запровадження зміни, хаос, інтеграція й новий статус-кво. Кожен з цих станів має свою характеристику, перешкоди та можливості для розвитку (табл.1.6).

Характеристика основних станів теорії Сатир

Стан	Характеристика	Пояснення	Відчуття
Статус-кво	Стан стабільності й рутини, коли система функціонує за певними правилами й нормами	Люди (персонал) в цьому стані знають, чого очікувати один від одного і навколишнього середовища	Комфорту, безпеки або нудьги
Запровадження змін	Стан, коли система зазнає якогось подразника, який порушує її рівновагу	Може бути як позитивним (початок нового проекту), так і негативним (конфлікти, криза)	Стрес, опір змінам, заперечення
Хаос	Стан невизначеності і плутанини, коли система не може швидко адаптуватись до нових умов	Персонал в цьому стані може шукати шляхи виходу з ситуації або шляхи втечі від проблем	Тривога, паніка або депресія
Інтеграція	Стан трансформації і розвитку, коли система знаходить новий спосіб функціонування, який допомагає краще адаптуватись до змін	Персонал навчається новим навичкам, здобувають компетенції та освоюють нові моделі поведінки	Радість, надію, захоплення, підвищення самооцінки
Новий статус-кво	Стан нової стабільності й рутини, коли система вийшла на новий рівень функціонування	Персонал працює більш продуктивно	Задоволення, впевненість, прагнення до творчості та креативу

Джерело: складено автором на основі [68, 69]

Теорія Сатир має, на нашу думку, цілу низку переваг. Перш за все, вона допомагає зрозуміти динаміку зміни та її вплив на персонал, які працюють в системі. Також, дана теорія надає практичні інструменти для виявлення та задоволення потреб співробітників, почуттів та ресурсів учасників системи.

На наш погляд, дана теорія не позбавлена також й недоліків. Вважаємо, що основний з них це те, що вона може бути складною для застосування у великих або складних системах, які мають складну організаційну структуру, багато рівнів управління, підрозділів та стейкхолдерів. Крім того, модель Сатир може вимагати значного часу, зусиль та ресурсів для проведення досліджень, діагностики та навчання учасників (працівників) системи, що в свою чергу спровокує значний опір змінам у них. Незважаючи на всі недоліки, вважаємо, що теорія Сатир може ефективно використана для управління змінами на невеликих підприємствах, в яких працівники готові до цих змін.

Всі вище зазначені теорії та моделі зосереджують свою увагу на процесі управління змінами та мало приділяють увагу важливому, на наш погляд, аспекту – опір змінам, що принципово якісно знижує їх ефективність. Модель змін Маурера повністю присвячена опору змінам. Автор моделі – Рік Маурер виявив, що більшість невдалих змін пов'язані з недостатньою увагою до людського фактору. Він відмічає, що люди не опираються змінам, а чинять опір тому, що вони втрачають або що їм доводиться зробити.

Схематично модель Маурера можна представити таким чином (рис. 1.11).



Рис. 1.11. Модель змін Маурера

Джерело: складено автором на основі [70]

Основною перевагою, на нашу думку, моделі Маурера є те, що з її допомогою керівництво компанії зрозуміти причини опору змінам співробітників та надати їм ефективну емоційно-психологічну допомогу.

Враховуючи те, що модель вимагає багато комунікації та консультування, то вона може бути складною для застосування в умовах обмеженого часу та

ресурсів. Крім того, модель Маурера не враховує специфіку організаційної культури та історичний аспекти, що також впливає на успішність змін.

Отже, всі вище зазначені теорії та моделі змін засновані на психологічних особливостях персоналу та практичних рекомендацій налагодження взаємодії між ними задля управління змінами та побудови стратегії змін.

Існує інша група теорій та моделей змін, які сформовані на основі економічних принципів функціонування підприємства. Розглянемо більш детально економічні теорії та моделі змін.

Однією з найпоширеніших є модель McKinsey 7S, заснована групою консультантів консалтингової компанії McKinsey Т. Петерсом та Р. Уотерманом в 1980-х роках. Це інструмент, який дозволяє компаніям аналізувати організаційний дизайн за допомогою семи ключових елементів: структура, стратегія, система, спільні цінності, стиль, персонал та навички. Модель McKinsey 7S може бути застосована в умовах, коли в організацію вносяться зміни, які можуть вплинути на одну або більше спільних цінностей [71].

Метою моделі є показати взаємозв'язок елементів, які поділяються на «м'які» та «жорсткі», які функціонують як ефект доміно, при зміні одного, впливу зазнають всі інші. Вцілому модель McKinsey 7S дозволяє ефективно відстежувати вплив змін ключових елементів та діяти компанії узгоджено та «синхронізовано». Та модель має декілька, на нашу думку, суттєвих недоліки, які необхідно враховувати при її застосуванні. По-перше, модель прийнято вважати ефективною для довгострокових змін, що робить її важко адаптивною для коротко- та середньострокових змін. По-друге, автори моделі роблять акцент саме на внутрішніх змінах та майже нівелюють фактори зовнішнього середовища, що може призвести до неефективності моделі в умовах невизначеності та постійної зміни зовнішніх умов впливу на компанію.

Концепція підштовхування була описана в книзі «Підштовхування: поліпшення рішень про здоров'я, багатство і щастя» в 2008 р. Р. Талером і вченим-юристом К. Санстейном [72]. Підштовхування — це концепція в біхевіористській економіці, політичній теорії і поведінкових науках, яка

пропонує позитивне підкріплення та непрямі навіювання як способи впливу на поведінку і прийняття рішень групами або окремими людьми [73].

Р. Талер, засновник теорії, стверджував, що знаючи стандартні помилки прийняття рішень, можна «підштовхувати» людей до прийняття економічно «правильних» рішень [74].

За цією теорією, працівники мають два типи потреб: надж-потреби (потреби в розвитку) та підштовхувальні потреби (потреби в уникненні проблем, дискомфорту, болю). Так, надж-потреби – це потреби, які спонукають людину до самовдосконалення, навчання, творчості, досягнення цілей тощо. Підштовхувальні потреби – це потреби, які змушують працівників уникати негативних наслідків, таких як страх, дискомфорт, тощо.

За теорією підштовхування або надж-підходу, люди мають різний рівень надж-потреб і підштовхувальних потреб, який визначає їх мотиваційний профіль. Працівники з високим рівнем надж-потреб більше спрямовані на саморозвиток та самореалізації та мають здатність до самомотивації, а співробітники з високим рівнем підштовхувальних потреб більше спрямовані на уникнення неприємностей та загроз, і як наслідок мають високий рівень опору змінам.

Таким чином, теорія підштовхування або надж-підходу допомагає зрозуміти, що мотивує працівників і як можна впливати на їх мотивацію та опір змінам.

Наступною розглянемо біокорпоративну модель Ф.Ж. Гуїяра та Дж. Н. Келлі «Перетворення бізнесу» - це модель управління організаційними змінами, яка ґрунтується на аналогії з біологічними процесами. За цією моделлю, підприємство розглядається як живий організм, який має свій геном, що визначає його характеристики та можливості. Геном організації складається з 12 хромосом, які відповідають чотирьом елементам перетворення: стратегія, структура, системи та культура. Для успішного перетворення бізнесу необхідно змінити геном компанії таким чином, щоб він відповідав новим умовам та викликам зовнішнього середовища (ринку). Модель Гуїяра та Келлі пропонує

чотири етапи перетворення бізнесу: рефреймінг – це процес формування нової візії та мети підприємства, які враховують потреби клієнтів, конкурентні переваги та можливості розвитку; реструктуризація – це процес перебудови організаційної структури, яка сприяє ефективності, гнучкості та інноваційності; реактивування (пожвавлення) – це процес впровадження нових систем управління, якості, навчання та зворотного зв'язку, які покращують продуктивність, рівень задоволеності та навички працівників; процес зміни культури організації, яка стимулює співробітництво, лідерство, креативність та постійне вдосконалення; регенерація (відновлення) – це процес підтримки та поширення змін на всіх рівнях підприємства, який забезпечує їх сталість та адаптацію до нових ситуацій.

Отже, модель Гуїяра та Келлі допомагає організаціям досягати успіху в умовах постійних змін за рахунок використання біологічних принципів еволюції та адаптації до змін.

Запропонували свою модель організаційних змін й американські вчені Д. Надлер та М. Тушман у 1977 році. Науковці вважають, що підприємство є складною соціально-економічною системою, яка має постійно адаптовуватись до змін у своєму середовищі. Також вони виділяють три типи цих змін: дрібнокорективні, перегрупування (реструктуризація) та перетворення (радикальна перебудова). Розглядаючи підприємство по аналогії з живим організмом Д. Надлер та М. Тушман виокремлюють чотири його взаємопов'язані підсистеми: робота, люди (персонал), формальна та неформальна організації. Кожна з підсистем перебуває в тісному взаємозв'язку і тому, коли одна з них зазнає змін, то це впливає на три інші, які при цьому намагаються повернутись до стану рівноваги. Тому, щоб досягти ефективних змін, необхідно узгодити всі ці підсистеми і створити рівновагу на новому рівні функціонування підприємства.

Модель узгодження Д. Надлера та М. Тушмана має, на нашу думку, декілька переваг. Так, вона допомагає діагностувати та вчасно виявляти проблеми й потреби в змінах в різних аспектах підприємства. Також дана модель

носить комплексних характер, а тому сприяє розробці комплексних і системних рішень, які враховують взаємозв'язок між підсистемами. Крім того, вона показує, що зміни є невід'ємною частиною функціонування організації й постійно потребують постійної адаптації до зовнішнього середовища. Модель узгодження не позбавлена, на наш погляд, й недоліків. Одним з основних з них є те, що модель містить обмежену кількість підсистем, що може не відображати всю складність системи великого підприємства. Також, вважаємо, що модель зосереджує увагу на виявленні можливих проблем, пов'язаних зі змінами, а не на прямих їх вирішеннях.

Модель М. Біра та Н. Норії «Теорії Е» і «Теорії О» - це модель організаційних змін, яка розрізняє два типи підходів до змін: економічний (Е) та організаційний (О). За моделлю М. Біра і Н. Норії, Е-підхід фокусується на покращенні економічної ефективності підприємства, використовуючи такі інструменти, як реструктуризація, звільнення, зменшення витрат тощо. О-підхід, спрямований на розвиток організаційної культури, мотивації, навичок, участі та залученості працівників до процесу змін. Науковці М. Бір та Г. Норія запропонували поєднувати обидва підходи в єдину комплексну стратегію змін, яка б враховувала як економічні, так і організаційні аспекти.

Німецький вчений Кругер Ф. запропонував в 1970-х роках модель «Айсберг», за якою підприємство має два рівні: видимий (формальний) і прихований (неформальний), при цьому модель показує важливість урахування обох рівнів при здійсненні змін. Автор моделі наголошує, що більшість власників компаній аналізують лише зміни формального рівня та майже не приділяють уваги прихованим, що призводить до зміни конкурентних переваг підприємства.

Всі вище зазначені теорії та моделі змін формують певний інструментарій управління стратегічних змін. Таким чином узагальнені нами концептуальні основи управління стратегічними змінами підприємства представлені на рис. 1.12. і представляють собою дві складові: теоретико-методологічні та методичні основи.



Рис. 1.12. Концептуальні основи управління стратегічними змінами підприємства

Джерело: складено автором

Слід відмітити, що паралельно до розвитку теорій та моделей управління змінами відбувався й розвиток теорії опору змінам. Теорія опору змінам постійно зазнавала процесу удосконалення та поглиблення, так починаючи з 60-х рр. XX ст. вважалось, що опір виникає через особливості людської психіки та індивідуальних особливостей індивідуума. М. Даймонд стверджує, що супротив фокусується на людській психології і стверджує, що опір змінам є вродженим

людським істотам, а особистісні характеристики впливають на здатність людей адаптуватися до змін [76].

Ізраїльський вчений Ш. Орег [77], який спеціалізується на дослідженні особистісних та ситуативних факторів, що впливають на опір змінам, розробив концептуальну модель опору змінам «Шкала стійкості до змін». Дана модель базується на чотирьох факторах: рутинні пошуки, емоційна реакція на нав'язані зміни, когнітивна ригідність і короткострокова зосередженість. Він також запропонував шкалу (методику) вимірювання опору змінам, яка складається з 17-ти питань, що оцінюють ступінь вираження кожного фактору. Шкала може бути використана для врахування компонента індивідуальних відмінностей опору змінам і прогнозування реакції на конкретні зміни.

Відповідно вчений Орег Ш. перший почав проводити емпіричні дослідження, які показали, що опір змінам може бути прогнозований за допомогою певної методики, а також його рівень може мати позитивний або негативний вплив на результати залежно від контексту та типу змін.

З 70-х рр. ХХ ст. окремі теоретики організаційного розвитку почали більш системно і концептуально звертатися до ідей К. Левіна про роль організаційного контексту у впровадженні зміни, стали проявляти значний інтерес до ролі організаційної культури в процесах змін. На початку ХХІ ст. викристалізовується наукова течія, засновники якої причину опору змінам визначали чітко через організаційні чинники [78].

На сьогоднішній день, існують різні підходи до визначення дефініції «опір змінам» в науковій літературі (додаток Д). Опір змінам – це складне і багатогранне явище, яке може мати різні форми, причини, наслідки та способи подолання.

Для більш наочного розуміння, пропонуємо, згрупувати дослідження науковців опору змінам на три основних підходи до визначення сутті цього поняття (додаток Д), а саме:

опір змінам, як своєрідний захисний механізм, що сприяє збереженню стабільності системи управління підприємством. До науковців даного підходу

слід віднести: Левітт Т. [130], Коттер Дж. І Шлензінгер Л. [132], Приймак Н.С. [133], Левченко О.В. [140] та інші;

опір змінам, як будь яка реакція працюючих на запровадження змін, яка спрямована на запобігання або уповільнення процесу змін. До науковців даного підходу слід віднести: Оджер Ф. [134], Заллер Р., Роджерс Е. [135, 136], Литвиненко Л.Л. [141] та інші;

опір змінам, як сукупність думок, почуттів і дій працюючих, яким не подобаються або не влаштовують заплановані підприємством зміни. До науковців даного підходу слід віднести: Мак-Грегор Д. [137], Левін А. [138], Бойко В.В. [141, 139], Кузьмін О.Є. [142] та інші.

Отже, опір змінам, на нашу думку, це реакція працівників на будь які нововведення, зміни, які можуть загрожувати їхнім інтересам, звичкам, цінностям або статусу.

Не менш багатогранною є й класифікація опору змінам. Найбільш поширеними критерії класифікації опору змінами є:

за формою прояву, опір змінам може бути активним або пасивним [79]. Активний опір змінам означає, що працівники відкрито висловлюють своє незадоволення, критику, протест або саботаж. Пасивний опір змінам означає, що співробітники відкрито та не боячись висловлюють своє занепокоєння, незадоволення, ігнорують, уникають або затримують зміни. Слід відмітити, що активний опір змінам легше виявити та подолати, ніж пасивний;

за силою впливу на зміни, опір змінам може бути незначним, відчутним або сильним [80]. Незначний опір змінам не заважає реалізації змін, але потребує від підприємства постійного моніторингу та інформування. Відчутний опір змінам ускладнює реалізацію змін, але цілком може бути подоланий за допомогою заходів мотивації, інформування, психологічної підтримки працівників тощо. В свою чергу, сильний опір змінам загрожує успішній реалізації змін, але може бути перетворений на позитивний фактор за допомогою заходів узгодження та компромісу [81];

за рівнем виникнення, опір змінам буває індивідуальний, груповий та системний [82]. Індивідуальний рівень опору змінам означає, що окремі працівники виражають своє незадоволення, страх, невпевненість або небажання прийняти зміни, що може бути пов'язано з особистими цінностями, стереотипами, установками, очікуваннями та мотивами. Груповий рівень опору змінам, означає, що група, колектив, відділ виступають негативно проти змін, що може бути пов'язано з груповими правилами, нормами або солідарністю з групою. Системний рівень опору змінам, означає, що все підприємство, як єдина система або значна її частина сприймають зміни негативно, що може бути пов'язано з організаційною структурою та культурою, стратегією, механізмами управління чи взаємодії між підрозділами;

за тривалістю існування, опір змінам може бути тимчасовим або постійним [83]. Тимчасовий опір змінам означає, що працівники або групи спочатку виявляють негативне ставлення до змін, але з часом адаптуються до них і приймають їх. Постійний опір змінам означає, що працівники або групи незмінно виступають проти змін і не хочуть їх реалізувати. Тимчасовий опір змінам може бути подоланий за допомогою інформування, навчання, мотивації та психологічної підтримки.

Враховуючи психологічну природу опору змінам, пропонуємо власну класифікацію ознаку опору змінам – за критерієм свідомості: свідомий та несвідомий опір. За цим джерелом, свідомий опір змінам означає, що працівники або групи свідомо виражають своє незгоду з змінами, які їм не подобаються або які вони вважають шкідливими для себе або організації. Несвідомий опір змінам означає, що працівники або групи несвідомо створюють перешкоди для змін, які вони не розуміють або яким вони не довіряють. В свою чергу, вважаємо, що свідомий опір змінам може бути активний або пасивний, а несвідомий опір змінам може бути раціональним або іраціональним.

На нашу думку, запропонована класифікація опору змінам за критерієм свідомості дозволить менеджерам більш ефективно оцінювати рівень опору змінам та розробляти більш дієві механізми його подолання на практиці.

Враховуючи вище приведену класифікацію опору змінам та наявні підходи науковців, пропонуємо виокремити три групи чинників опору змінам, які впливають на ставлення працівників або груп до змін, що відбуваються в компанії (табл. 1.7).

Таблиця 1.7

Чинники опору змінам

Фактори	Особистісні	Соціальні	Організаційні
Характеристика	пов'язані з індивідуальними особливостями працівників	пов'язані з груповими особливостями працівників	пов'язані з загальними особливостями компанії
Приклади	мотиви, цінності, інтереси, установки, страх перед невизначеністю, очікування, потреби, невпевненість, демотивованість, незадоволеність новим змістом роботи, загроза втрати авторитету чи статусу тощо	норми, правила, традиції, стереотипи, ідентичність, солідарність, взаємодія, конфлікти в колективі тощо	організаційні культура та структура, стратегія, механізми управління, ресурси, комунікація тощо

Джерело: складено автором

Розуміння цих чинників є надзвичайно важливим для менеджерів та колективу змін, для визначення джерел та причин опору змінам, а також для розробки ефективних способів його подолання. Отже, опір змінам може бути спричинений обмеженими особистими інтересами, відсутністю розуміння і довіри, низькою готовністю до нововведень, страхом невизначеності, загрозою втрати безпеки, престижу, компетенції або влади. Опір змінам може призводити до зниження продуктивності, якості, мотивації, задоволеності роботою, лояльності та інноваційності.

Для оцінки опору змінам можна використовувати різні методи, такі як:

аналіз стейкхолдерів – це процес визначення та оцінки зацікавлених сторін у процесі змін, їхнього впливу, очікувань, потреб та ставлення до змін. Цей метод допомагає виявити потенційних опонентів та прихильників змін, а також розробити стратегії комунікації та взаємодії з ними;

аналіз сили опору – це метод вимірювання ступеня опору змінам за допомогою шкали від 1 до 10, де 1 – повна підтримка змін, а 10 – повний опір змінам. Цей метод дозволяє оцінити рівень опору на різних рівнях підприємства

(особистий, груповий та організаційний) та ідентифікувати причини та фактори опору;

аналіз готовності до змін – це метод визначення ступеня готовності працівників до прийняття та адаптації до змін за допомогою питань або тестів. Цей метод допомагає виявити слабкі та сильні сторони персоналу у відношенні до змін, а також рекомендувати заходи для покращення цієї готовності.

Для подолання опору змінам можна застосовувати різні способи та тактики, які узагальнено у вигляді табл. 1.8:

Таблиця 1.8

Способи та тактики подолання опору змінам

№ п/п	Спосіб	Тактика	Характеристика
1	Інформування та спілкування	пояснення мети, цілей, переваг та очікуваних результатів змін; надання достовірної і своєчасної інформації про процес і наслідки змін; створення каналів обміну ідей та зворотного зв'язку між керівництвом і персоналом; проведення семінарів, тренінгів і консультацій з питань цих змін	цей спосіб спрямований на зменшення невизначеності і страху; підвищення довіри і розуміння, а також стимулювання зацікавленості і позитивного ставлення до змін
2	Участь та зацікавленість	залучення працівників до процесу планування, розробки, впровадження і контролю змін; надання можливості впливати на рішення, що стосуються змін; врахування думок, пропозицій і скарг персоналу; надання винагород, премій, похвал і визнання за позитивний внесок у зміни	цей спосіб спрямований на збільшення відповідальності, власності, причетності і лояльності персоналу до змін, а також на зниження опозиції і конфліктності
3	Допомога і підтримка	надання матеріальної, соціальної, психологічної і професійної допомоги працівникам, яким потрібна адаптація до змін; створення комфортних умов роботи; надання можливості для саморозвитку і кар'єрного росту; формування позитивної організаційної культури	цей спосіб спрямований на полегшення стресу; фрустрації і незадоволення, пов'язаних із змінами; на покращення самооцінки, самовпевненості і саморегуляції персоналу; на зміцнення командного духу і корпоративної ідентичності

4	Переговори та угоди	узгодження умов та компромісів між керівництвом і персоналом щодо процесу та наслідків змін; вирішення конфліктів і протиріч між зацікавленими сторонами; надання певних послаблень, компенсацій або гарантій персоналу, який опирається змінам	цей спосіб спрямований на досягнення взаємовигідних угод і консенсусу між сторонами; на запобігання або мінімізацію можливих втрат або ризиків для персоналу; на врахування інтересів і потреб різних груп персоналу
5	Маніпуляція та кооптація	використання прихованих чи неповних джерел інформації про зміни; формування публічної думки та громадськості підтримки змін за допомогою пропаганди, реклами, засобів масової інформації; залучення лідерів думок, авторитетних осіб або ключових працівників до процесу змін за умови надання їх певних переваг або привілеїв	цей спосіб спрямований на створення позитивного іміджу та репутації змін; на використання впливу та переконання для формування бажаної поведінки та ставлення до змін; на нейтралізацію або ізоляцію потенційних опонентів змін

Джерело: складено автором

На зміни у зовнішньому середовищі підприємство вплинути не може, а тому єдиним дієвим інструментом управління цими змінами є постійний моніторинг та аналіз зовнішнього середовища, а також адаптація до змін, що виникли та потребують реакції підприємства. Зміни у внутрішній системі підприємства можуть бути ініційовані ним самим або спровоковані зовнішніми змінами. Ініційовані зміни можуть бути викликані прагненням підприємства удосконалити свою діяльність шляхом зміни мети, цінностей, стратегії, технології, ресурсів тощо. В свою чергу, викликані зміни можуть бути, наприклад, реакцією на зміни у смаках споживачів, попиті, конкуренції, технології або законодавстві.

Отже, проведений аналіз концептуальних підходів до управління стратегічними змінами дозволив встановити, що сучасне управління змінами повинно базуватися на поєднанні системного, адаптивного, поведінкового та процесного підходів, а також враховувати вплив факторів невизначеності, цифровізації, безпекових ризиків та психологічної готовності персоналу до трансформацій. Разом з тим, ефективність реалізації стратегічних змін значною мірою залежить від наявності дієвого механізму управління, який забезпечує узгодженість управлінських рішень, координацію процесів змін, мінімізацію опору персоналу та адаптацію підприємства до динамічного зовнішнього

середовища, що обумовлює необхідність більш детального дослідження підходів до формування механізму управління стратегічними змінами підприємства, його складових, принципів функціонування та сучасних напрямів удосконалення.

1.3. Підходи до формування механізму управління стратегічними змінами підприємства

Підприємство, як відкрита соціально-економічна система постійно зазнає впливу як зовнішнього, так і внутрішнього середовища. Зміни у зовнішньому та внутрішньому середовищі, які не супроводжуються адаптаційними діями компанії, створюють підґрунтя для удосконалення або розробки стратегій. Адекватна реакція підприємства свідчить про те, що зміни було імплементовані у його діяльність з урахуванням визначеної стратегії. В цій площині саме стратегія виступає тригером, що забезпечує перехід з поточного до бажаного стану за допомогою реалізації стратегічних змін.

Управління в цілому – це цілеспрямований вплив на об'єкт управління. Відповідно в управлінні змінами використовуються традиційні складові стратегічного менеджменту: стратегічний потенціал; стратегічний набір, що формує конкурентні переваги; можливості, що сприяють впровадженню стратегічних змін та загрози, що створюють перешкоди зовнішнього середовища; сукупність сильних сторін, що підвищують стратегічну стійкість компанії і слабких сторін, що її знижують.

В умовах мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища будь яке підприємство прагне досягнути стратегічної стійкості – спроможності встановити динамічну рівновагу та гнучкості шляхом переважання стабілізуючих змін над дестабілізуючими, що є свідченням високого рівня стратегічного потенціалу.

У свою чергу, під стратегічним потенціалом підприємства розуміють сукупність наявних ресурсів і можливостей для розробки та здійснення стратегії підприємства, можливості випускати та реалізовувати конкурентоздатну

продукцію (надавати послуги) та успішно протистояти впливу зовнішнього середовища [84].

Стратегічний потенціал підприємства знаходиться в прямій залежності від етапу життєвого циклу компанії, а саме фінансові, інтелектуальні, матеріальні та інші ресурси, злагоджений та кваліфікований персонал, лідерський потенціал керівництва тощо. В свою чергу, під життєвим циклом підприємства розуміємо сукупність стадій, які проходить підприємство в перебігу своєї життєдіяльності від створення до ліквідації, кожна з яких характеризується певною системою стратегічних цілей та завдань, особливостями формування ресурсного потенціалу, досягнутими результатами функціонування [85].

Тому, на нашу думку, слід стверджувати, що й самі стратегічні зміни є в прямій залежності від життєвого циклу підприємства та зазнають трансформації одночасно з компанією, а інколи і є тією рушійною силою, яка допомагає організації перейти на наступний етап. Підтверджує наше твердження є науковець Д.К. Воронков, який для цього використовує термін «потенціал змін», під яким розуміє «сукупність можливостей для переходу від поточного стану підприємства до нового стану в майбутньому в процесі розвитку, при чому цей перехід забезпечується наявністю у підприємства ресурсів, які можуть бути використані для здійснення змін: матеріальних, фінансових, інноваційних, інформаційних, людських, організаційних тощо» [86].

Концепцію життєвого циклу підприємства досліджували багато науковців, а саме: І. Адізес, М. Портер, Д. Ліппіт, Л. Грейнер, Д. Міллер, Д. Кац, Б. Мільнер та інші. Кожен із них має своє бачення кількості етапів та особливості розвитку підприємства на кожному з них. За класичною концепцією життєвого циклу підприємства, яка була запропонована американським економістом Реймондом Верноном [87] у 1966 році, підприємство проходить чотири основні фази: народження, зростання, зрілість і спад. На кожній фазі підприємство зазнає змін у своїй структурі, стратегії, інноваційності, культурі, конкурентоспроможності та інших аспектах.

Розглянемо більш детально зміни, які виникають на кожному етапі життєвого циклу підприємства:

народження. Етап, на якому підприємство тільки починає свою діяльність та має обмеженні ресурси, високі ризики та низьку рентабельність. В цій фазі компанія шукає свою нішу на ринку, формує свою клієнтську базу, активно встановлює зв'язки з партнерами, постачальними та іншими стейкхолдерами. На цьому етапі виникають зміни, які пов'язані з необхідністю адаптуватись до зовнішнього середовища, виявити свої сильні та слабкі сторони, а також конкурентні переваги. Управління стратегічними змінами на цьому етапі характеризується високим ступенем централізації в прийнятті управлінських рішень, не сформованістю команди змін, але працівники мають високу кваліфікацію, мотивацію, низький опір змінам та високу ступінь готовності до ризику;

зростання. Цей етап характеризується активним розвитком підприємства, збільшення обсягів виробництва та продажу, прибутків, активне формування іміджу та репутації. На цій фазі компанія розширює свій асортимент, активно вводить технології та інновації, диверсифікує продукцію (послуги), входить на нові ринки (сегменти). Стратегічні зміни, які виникають на цьому етапі, пов'язані з необхідністю оптимізувати або удосконалювати бізнес-процеси, підвищенням ефективності та якості діяльності, забезпеченням стабільного фінансування та налагодження логістичних каналів. Управління стратегічними змінами а цьому етапі характеризується початком децентралізації і формалізації у прийнятті управлінських рішень, введенням стандартів і регламентів, розподілом функцій і відповідальності в команді змін. Персонал на цьому етапі складається з більшої кількості працівників, які мають різну спеціалізацію, кар'єрні перспективи і потреби в навчанні, опір змінами починає поступово зростати, а ступінь готовності до ризику навпаки поступово зменшується;

зрілість. На цьому етапі підприємство досягає піку розвитку, прибутковості, рентабельності, сформований імідж та авторитет, а також лояльність клієнтів. На цьому етапі компанія фокусується на підтриманні

позицій, захисті інтересів, поліпшенні продукції (послуг), задоволенні потреб споживачів. Стратегічні зміни, які виникають на цьому етапі, пов'язані з необхідністю адаптуватися до змін у смаках та очікуваннях клієнтів, враховувати нові тенденції та технології, вирішувати проблеми збуту та конкуренції. Управління стратегічними змінами на цьому етапі характеризується високим ступенем децентралізації і формалізації у прийнятті управлінських рішень, розробкою стратегій і планів, контролем і оцінкою результатів. Персонал на цьому етапі складається з великої кількості працівників, які мають стабільну заробітну плату, соціальний захист і корпоративну культуру;

спад. Етап, коли підприємство починає втрачати свою конкурентоспроможність, прибутковість та рентабельність постійно зменшуються, ринкову частку починають завойовувати конкуренти, клієнтська база зменшується. На цьому етапі підприємство змушене шукати шляхи переходу на новий життєвий цикл, шляхом реорганізації, реструктуризації, санації або ліквідації. Стратегічні зміни, які виникають на цьому етапі, пов'язані з необхідністю оптимізації витрат, звільненням непродуктивного персоналу, продаж активів, зміною бізнес-моделі, пошуку інвесторів або покупців. Управління стратегічними змінами на цьому етапі характеризується кризовим станом, конфліктами, реактивними діями, пошуком винних та рятівних сценаріїв, відсутність єдиного погляду на стратегію управління змінами та високий опір змінам, працівники мають низьку готовність до ризику. Персонал на цьому етапі складається з малої кількості працівників, які мають низьку мотивацію, невпевненість у майбутньому та страх перед звільненням.

Отже, стратегічні зміни, які супроводжують підприємство на всіх етапах життєвого циклу - це зміни, які впливають на місію, візію, стратегію, цінності, організаційну структуру і культуру підприємства, а також на його конкурентоспроможність, рентабельність й розвиток вцілому.

Підкреслюють взаємозв'язок між змінами та Теорією життєвого циклу підприємства й вітчизняні науковці Гарафонова О.І. та Курмаєва П.Ю., які в роботі відмічають, що теорія життєвого циклу можна використовувати як

інструмент, щоб передбачити зміни, які очікуються на підприємстві той чи інший етап стратегічного розвитку [88].

Необхідність управління стратегічними змінами підприємства обумовлена динамічним і нестабільним зовнішнім середовищем та прагненням компанії цілеспрямовано вплинути на хаотичні зовнішні зміни і перетворити їх у об'єкти, які підлягають управлінню та впливу, що ставить перед організацією нові виклики і можливості, а також внутрішню потребу покращення своїх бізнес-процесів, продуктів (послуг). У сучасних умовах управління стратегічними змінами не може базуватись виключно на жорстко регламентованих та лінійних моделях управління. Високий рівень невизначеності зовнішнього середовища, швидкість технологічних змін, цифровізація бізнес-процесів, посилення безпекових ризиків та необхідність оперативного реагування на кризові ситуації формують потребу у переході до системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами. Такий механізм повинен поєднувати стратегічне управління, ризик-менеджмент, розвиток людського капіталу, цифровізацію бізнес-процесів, формування адаптивної корпоративної культури та безпекоорієнтований підхід до функціонування підприємства. Важливою складовою такого механізму виступає забезпечення гнучкості організації, здатності швидко реагувати на зміни зовнішнього середовища та формувати внутрішні механізми стійкості й адаптації.

Для ефективного планування, реалізації і контролю зміни, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей підприємство розробляє власний унікальний механізм управління стратегічними змінами.

Для більшого розуміння сутності «механізм управління стратегічними змінами» розглянемо походження та значення самого слова «механізм». Механізм, як економічна категорія передбачає певну послідовність дій з використанням принципів, методів, способів, технік та технологій тощо. Слово «механізм» має давньогрецьке походження та у перекладі «*mechanē*» означає «зброя», «машина» [89]. У першій дефініції – це послідовність станів, процесів, які визначають собою які-небудь дії, явища; у другій – система, пристрій, який

визначає порядок якого-небудь виду діяльності [90]. В свою чергу, Корчевська Л.О. визначає сутність механізму, як внутрішню побудову системи функціонування діяльності чи процесу будь-якої сфери, яка визначає порядок взаємозв'язків та їх послідовність.

Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. вважають, що ядром у механізмі управління змінами на підприємстві виступає набір інструментів, засобів і технологій, який приводить у рух усю систему та забезпечує ефективну реалізацію цих змін [91, с. 206]. Виходячи з цього визначення можна зробити висновок про те, що кожне підприємство розробляє власний унікальний механізм управління стратегічними змінами, складність та ефективність якого залежить від наявних ресурсів, технологій, рівня діджиталізації тощо.

Дослідники [92] розглядають механізм управління змінами як найактивнішу частину цілеспрямованого розвитку, який об'єднує засоби управління, що включають інструменти та важелі, виступають орієнтиром, передбачуваним наслідком, критерієм відбору й оцінки, обмеженням і вимогою процесу розвитку підприємства з урахуванням стадії його циклу, та організаційні й економічні методи управління в формі способів, прийомів і технологій приведення в дію і використання засобів управління.

Механізми управління стратегічними змінами мають складну природу, відповідно їх розподіляють на адаптаційні та біфуркаційні. Перші ґрунтуються на негативних зворотних зв'язках, що передбачає пристосування до впливу зовнішнього середовища шляхом утримання принципових відмінних рис, а другі базуються на позитивних зворотніх зв'язках і передбачають втрату принципових відмінних рис при переході в нову якість. Відповідно перші забезпечують дотримання еволюційних параметрів змін [93], а другі – стрибкоподібно збільшують характеристики змінюваності системи [94].

Л. Мельник убачає головну відмінність між адаптацією та біфуркацією у характері траєкторії змін: «біфуркаційні зміни мають дуже важливу з погляду прискорення процесів розвитку властивість: вони стрибкоподібно збільшують характеристики змінності системи» [95]. В свою чергу, Кондратьєва Т.В. звертає

увагу що: «адаптаційні механізми володіють тією чудовою властивістю, що ні зовнішні збурення, ні внутрішні пертурбації за допомогою цих механізмів не здатні вивести систему за межі того «осяжного каналу еволюції», того коридору, який заготувала природа для розвитку цієї системи» [93].

Враховуючи те, що в умовах нестабільного зовнішнього середовища підприємства намагаються використовувати різноманітні адаптаційні механізми, доцільно розрізнити два основні їх види: активні та пасивні [96], де перші націлені на зміну зовнішнього середовища шляхом використання всіх наявних ресурсів для того, щоб його діяльність була ефективною, а другі – передбачають пристосування до середовища через системи заходів, зміни стратегії та цілей задля пристосування до нових умов функціонування.

Також, відомий учений Р. Акофф розрізняв дії підприємств, що адаптуються, на активні і пасивні.

Пасивна адаптація передбачає більш активну діяльність щодо забезпечення потенційних якісних характеристик на підприємстві в мінливому середовищі. Завданням пасивної адаптації є накопичення інформації про зміни зовнішнього середовища в часі та прогнозування розвитку зовнішнього середовища. Пасивна адаптація спрямована на формування виробничих резервів, які можуть бути швидко використані в мінливих умовах зовнішнього середовища. Реакція підприємств на зміни зовнішнього середовища, що вже відбулися, «постфактум» – це теж пасивна адаптація [96].

Активна адаптація «передбачає діяльність, спрямовану на зміну зовнішнього середовища для поліпшення умов функціонування підприємства чи на пошук іншого, більш сприятливого середовища. Активна адаптація спрямована на побудову механізму регулювання підсистем підприємства з метою впливу на зовнішнє середовище та на формування сприятливих умов для функціонування підприємства». Саме в рамках активної адаптації підприємство визначає свої переваги та можливості щодо змін у зовнішньому середовищі, використовуючи «інноваційні технології у різних функціональних сферах діяльності» [97].

В свою чергу, Гвініашвілі Т.З. надано концептуальну модель функціонування механізму управління змінами на підприємствах зв'язку в умовах забезпечення їх інноваційного розвитку, яка включає в себе чотири послідовні фази управління, а саме: аналіз та діагностика рівня розвитку підприємства; розробка проекту організаційних змін з обов'язковим визначенням концепції, мети та завдань; безпосереднє впровадження організаційних змін, поточний контроль, оцінка та мінімізація перешкод на шляху до інституціоналізації зміни; прийняття рішення щодо ефективності та доцільності продовження реалізації проекту організаційних змін [98].

Автор аналізує кожен фазу проекту змін як окремий підхід, але також демонструє, що весь механізм є цілісним і послідовним процесом, де на завершальному етапі враховується специфіка та стан підприємства для вибору оптимального сценарію реалізації змін. Цей сценарій може передбачати повторне проходження деяких попередніх фаз з уточненням та коригуванням параметрів. Однак, розроблений механізм має свої недоліки, зокрема він не включає адаптацію методів реалізації змін до змінюваних умов та потреб, а також має лише теоретичний характер без конкретних прикладів та інструментів.

Своє бачення складових елементів механізму управління змінами надали також А. Серант зі своїми співавторами, а саме: розв'язання проблем, лідерство, інноваційний розвиток, досягнення процесу та реалізація [99]. На нашу думку, зазначені складові механізму управління змінами не відображають багатогранність складності явища, яке потребує комплексного підходу та адекватних методів та інструментів.

За даними джерел [100, 101], механізм управління змінами може включати такі складові:

ресурсно-компетенційна складова, яка визначає ресурси та компетенції працівників (команди змін), що необхідні для реалізації змін, а також є об'єктом змін. Звісно, що кожне підприємство має свій ресурсний та кадровий потенціал, але саме від наявності достатньої кількості ресурсів та кваліфікованості

працівників залежатиме ефективність реалізованих змін та їх синергетичний ефект;

організаційна складова, яка стосується організаційної структури, корпоративної культури, бізнес-процесів та систем управління підприємства, які підлягають змінам або сприяють їх впровадженню. Нова парадигма менеджменту, сформована в умовах невизначеності та динамічної зміни технологій, передбачає процес постійного удосконалення своїй сфер діяльності компанії, в тому числі й впровадження змін, як рушійного інструменту цього удосконалення;

соціально-психологічна складова, яка враховує людський фактор у процесі змін, такий як мотивація, опір змінам, налагоджена комунікація між всіма стейкхолдерами, навчання персоналу, злагодження конфліктних ситуацій тощо. Досить часто від ефективної взаємодії між працівниками і керівництвом залежить рівень опору змінам та їх мотивація до розвитку, навчання та підвищення кваліфікації. Водночас необхідно враховувати, що ефективність реалізації стратегічних змін значною мірою залежить не лише від економічних чи організаційних факторів, а й від психологічного стану персоналу. В умовах війни працівники підприємств перебувають у стані постійного емоційного напруження, невизначеності, високого рівня тривожності та професійного виснаження. Це формує додатковий опір змінам та ускладнює процес адаптації персоналу до нових умов діяльності підприємства. Саме тому сучасне управління стратегічними змінами повинно враховувати необхідність формування психологічної безпеки персоналу, розвитку резильєнтності, підтримки сприятливого соціально-психологічного клімату та створення умов для психоемоційної стабільності працівників. Це дозволить не лише знизити рівень опору змінам, а й підвищити готовність персоналу до участі у процесах трансформації підприємства. Взаємозв'язок між зовнішніми викликами, психологічним станом персоналу та ефективністю реалізації стратегічних змін представлено на рис. 1.13.

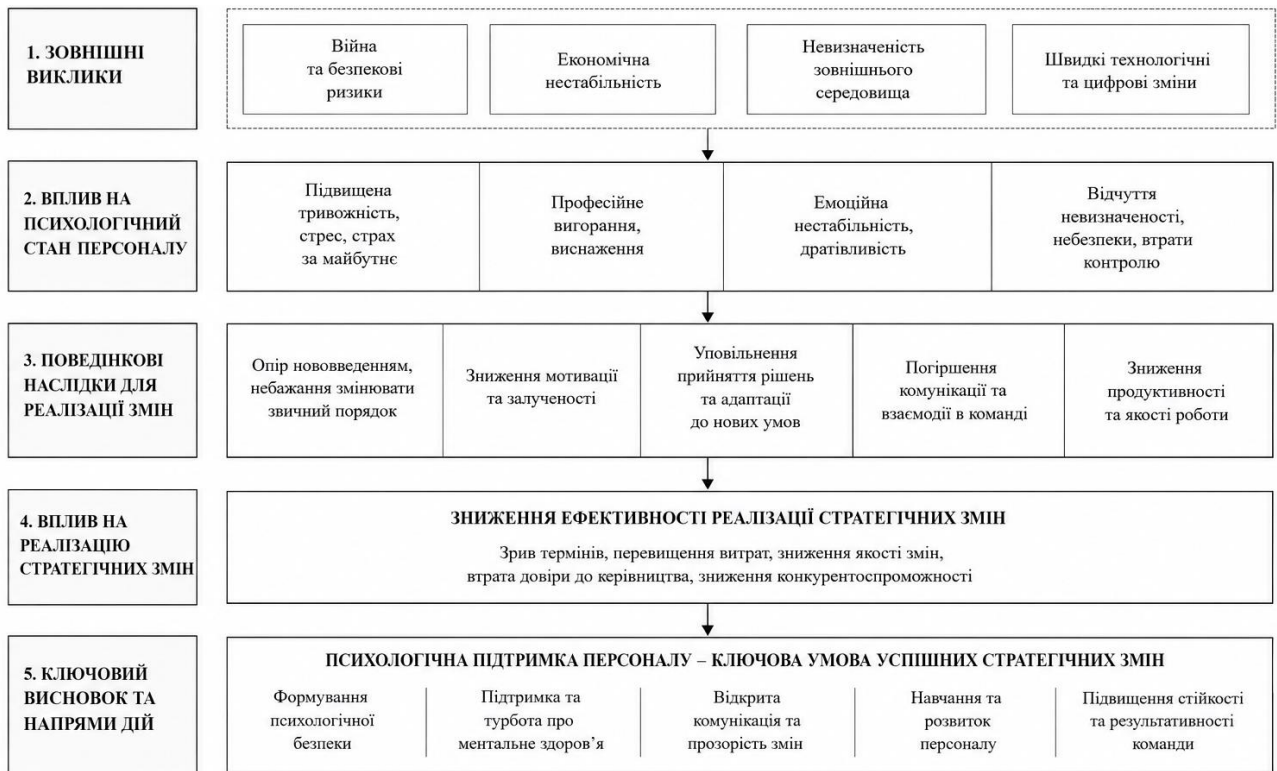


Рис. 1.13. Вплив психологічного стану персоналу на реалізацію стратегічних змін

Джерело: розроблено автором

Таким чином, психологічний стан персоналу виступає одним із ключових чинників ефективності реалізації стратегічних змін на підприємстві. Формування психологічної безпеки, підтримка резильєнтності працівників та створення сприятливого соціально-психологічного клімату дозволяють знизити рівень опору змінам та підвищити адаптивність персоналу до нових умов функціонування підприємства.

управлінська складова, яка включає функції планування, організації, координації, мотивації, контролю та регулювання процесу змін.

Наведені елементи є, на нашу думку, вичерпними та відображають базові складові, що в цілому формують механізм управління змінами.

Л. С. Селиверстова та О. М. Мих [102] пропонують механізм управління змінами в промисловості, який включає ряд етапів: підготовчий, планування змін та реалізації. Розглянемо детально кожний з них:

на підготовчому етапі автори передбачають оцінку чинників, які зумовили необхідність змін, ресурсного потенціалу та конкурентні переваги підприємства.

Іншими слова, усвідомлення поточного стану компанії та стартових даних для реалізації змін;

на другому етапі відбувається формування робочої команди, яку автори поєднують із елементом подолання опору змінам. Закінчується даний етап розробкою плану впровадження змін, виробом типу змін, які науковці поділяють на кардинальні або часткові структурні та моделей і методів управління змінами;

завершальним етапом є реалізація змін, який включає безпосереднє здійснення, контроль та коригування за необхідністю, оцінювання ефективності, вивчення оцінки та мінімізації перешкод разом з подоланням опору.

Запропонований механізм, на нашу думку, є досить узагальненим як за своєю суттю, так і структурою, а відсутність деталізованого алгоритму реалізації процесу управління змінами робить його більш теоретичним.

Вважаємо, що найбільш доцільно виділяти в окремий етап – управління опору змінам, оскільки він може бути настільки сильним, що процес реалізації змін зазнає невдачі. Запропоновані етапи управління змінами підприємства узагальнені в табл.1.9.

В роботі Гарафонова О.І. та Курмаєва П.Ю. відмічають, що механізм управління змінами – це сукупність різних елементів, важелів, інструментів та організаційних, управлінсько-економічних методів, які спрямовані на розвиток адаптаційних можливостей змін і створення та збереження конкурентних переваг організації в цілому, а також задоволення потреб споживачів, що зрештою сприяє стратегічному розвитку бізнесу в майбутньому [88].

Шегда А.В., Запухляк І.Б. та Баюра Д.О. пропонують механізм управління змінами газотранспортних підприємств розглядати, як комплексний інструмент, який дозволяє вибирати оптимальні методи управління змінами в залежності від рівня стійкості розвитку підприємств. Цей механізм базується на поєднанні адаптаційної та біфуркаційної складових, які враховують можливості плавного або радикального переходу до нового стану.

Етапи управління змінами підприємства

Етапи управління змінами	Характеристика	Алгоритм дій
I. Підготовка до змін	Визначення причин, цілей, очікуваних результатів і ризиків. Залучення зацікавлених сторін до процесу планування змін.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення аналізу поточної ситуації та потреби в змінах 2. Розробка стратегії, плану та бюджету змін 3. Комунікація з зацікавленими сторонами про мету, переваги та виклики змін
II. Етап планування	процес визначення цілей, ресурсів, методів та часових рамок для реалізації стратегічних змін в організації. Може мати різну структуру та складність залежно від типу, масштабу та характеру змін.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Керівники організації обирають найкращий варіант змін, який враховує специфіку організації та її середовище 2. Розробляють план дій для його впровадження.
III. Реалізація змін	Впровадження нових процесів, структур, систем, технологій або культури в компанії Надання підтримки, навчання та заохочення співробітникам, які залучені до змін	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запуск нових проектів, ініціатив або програм 2. Організація тренінгів, семінарів, менторингу або коучингу для співробітників 3. Створення системи мотивації, визначення та винагороди для сприяння змін
IV. Управління опором змін	Виявлення та усунення перешкод, конфліктів або проблем, які виникають під час змін Збереження довіри, лояльності та задоволеності співробітниками і клієнтами	<ol style="list-style-type: none"> 1. Проведення опитувань, інтерв'ю, фокус-груп або інших методик для отримання зворотного зв'язку в процесі змін 2. Розробка плану дій для вирішення скарг, суперечок або опозиції до зміни 3. Забезпечення прозорості, чесності та своєчасності комунікації про хід і результати зміни
V. Оцінка результатів змін	Вимірювання ефективності та впливу зміни на підприємство та її зацікавлені сторони. Визначення досягнутих успіхів та можливих поліпшень	<ol style="list-style-type: none"> 1. Застосування критеріїв оцінки та індикаторів ефективності для аналізу даних про зміни 2. Порівняння фактичних і очікуваних результатів зміни 3. Подання звітів про результати зміни та рекомендацій для подальшого розвитку

Джерело: складено автором

Адаптаційна складова передбачає застосування таких методів управління змінами, як організаційний розвиток, культурний трансформація, навчання та інновації. Біфуркаційна складова передбачає застосування таких методів управління змінами, як реорганізація, реформування, реструктуризація та

революція. Вибір методу управління змінами залежить від того, наскільки стабільним є розвиток підприємства [103]. Автори виділяють чотири рівні стійкості розвитку: критична стійкість, низька стійкість, достатня стійкість і абсолютна стійкість. Кожен рівень вимагає застосування відповідних методів управління змінами. Механізм управління змінами газотранспортних підприємств є унікальним і орієнтованим на специфіку цього сектору економіки. На відміну від інших механізмів, які фокусуються на стратегічних змінах, цей механізм дозволяє враховувати всю складність і динаміку процесу змін в газотранспортних підприємствах.

Гусєва О.Ю. [84] пропонує структурно-логічну схему комплексного механізму проактивного управління стратегічними змінами, яка включає суб'єкта (керівника або групу керівників стратегічного рівня) та підрозділ управління стратегічними змінами, до підпорядкування якого має входити система стратегічної діагностики та ініціювання стратегічних змін, контролю та координації та оцінки результатів та інституціоналізації змін в організаційну культуру. До обов'язків суб'єкта має входити визначення фокусу та пріоритетної мети змін, розробка системи організаційного проектування та механізм практичної реалізації. Результуючим елементом механізму є система коригування організаційних проектів. Таке бачення механізму подібне до блок-схеми [86], що блоково відображає структуру механізму без рушійної складової його дії.

Гончар Л.О. [104, с. 197] у своїй дисертаційній роботі пропонує структурний алгоритм комплексного механізму стратегічного управління змінами у галузі готельно-ресторанного бізнесу, який включає ряд механізмів. Перший стосується оцінювання необхідності змін в галузі, що об'єднує аналіз факторів впливу на розвиток галузі та діагностування проблем в ній. Другий механізм стосується оцінювання та співставлення можливостей та потреб галузі в розрізі компетентнісно-орієнтованого підходу та концептуалізації бачення. Третій передбачає застосування системи полікритеріального підходу до процесу впровадження та реалізації змін, де обґрунтування критеріїв запропоновано в

розрізі принципів, бізнес-індикаторів та економічного інструментарію. Наступний механізм стосується діагностування та оцінювання ефективності процесу змін за параметрами діагностування та створення критеріальної бази оцінювання ефективності.

Останній механізм стосується прогнозування подальшого розвитку досліджуваної галузі, який об'єднує принципи, функції та методи – він логічно пов'язаний з першим механізмом. Однозначно розглядати запропонований управлінський інструментарій як алгоритм недоцільно, так як останній характеризується чіткою послідовністю етапів у формі процесів та їх взаємозв'язком. Натомість наукова значущість запропонованого механізму стосується необхідності врахування критеріїв впровадження та реалізації змін. Незважаючи на детальний опис всіх складових запропонованого алгоритму він не відображає безпосередньо взаємодію ланок, не виокремлюється вхід, вихід та рушійна складова.

Балабаниць А.В. [105] пропонує модель управління стратегічними змінами в контексті процесу стратегічного інтегрованого управління системою маркетингової взаємодії, які представлено як етапи стратегічного аналізу, планування, організації та контролю, кожен із яких поділяється на відповідні складові. Останні, в свою чергу, включають: реактивне управління із відповідними елементами аналізу факторів макроклімату та мікроклімату поля маркетингової взаємодії, що в результаті передбачає розробку механізмів адаптації до зовнішніх стратегічних змін; проактивне управління, яке включає етапи контекст-аналізу, ідентифікації стратегічних змін, аналіз поля сил, тактики реалізації стратегічних змін, результатів їх проведення та вироблення рекомендації щодо удосконалення управління ними.

Механізм, який найбільшою мірою відповідає вимогам механізму управління стратегічними змінами представлено в роботі Гайдей О.О. та Я. В. Лісун [106]. Дослідники розглядають зовнішні та внутрішні причини змін, які провокують трансформаційні, перетворюючи, розвивальні зміни на

стратегічному, тактичному й операційному рівнях, в результаті яких має збільшуватися капітал.

Крім того, досить важливим аспектом механізму управління стратегічних змін – це є виявлення агентів змін та чітке окреслення їх ролей та функцій. Агенти змін – це особи або групи особистостей, які ініціюють і втілюють у життя проект управління зміною. Вони можуть бути лідерами або менеджерами, консультантами або спеціалістами, спонсорами або стейкхолдерами тощо.

Іншими словами, агенти змін – це ті, хто допомагає організаціям або групам людей адаптуватися до нових умов, викликів або можливостей. Вони можуть мати різні ролі, функції та компетенції, залежно від контексту та цілей проекту управління зміною. Розглянемо більш детально типи агентів зміни та їх характеристику (табл. 1.10).

Отже, на нашу думку, механізм управління стратегічними змінами підприємства – це набір методів, інструментів, процедур, принципів та заходів, що спрямовані на планування, організацію, координацію, контроль та корекцію процесу реалізації зміни на підприємстві з ціллю досягнення стратегічної мети. Відповідно, за ступенем абстракції, комплексності, системності та специфіки управлінських рішень запропоновано виокремлювати чотири рівні механізму управління стратегічними змінами підприємства: загальний, функціональний, процесний та інструментальний (рис.1.14).

Загальний рівень управління стратегічними змінами – це найвищий рівень, на якому підприємство формує концепцію, мету, завдання, принципи та функції управління стратегічними змінами в компанії. На цьому рівні також визначаються джерела, напрями, обсяги та терміни змін [103]. Також цей рівень передбачає усвідомлення керівництвом компанії необхідності змін, аналіз внутрішнього та зовнішнього середовища, виявлення сильних та слабких сторін, можливостей та загроз, формулювання концепції та мети змін, а також визначення їх обсягу, напрямків, джерел та термінів [107].

Таблиця 1.10

Типи агентів зміни та їх характеристика

№ п/п	Тип агента змін	Роль	Функції	Компетенції
1	Лідер	Визначає стратегічний напрямок та високорівневу візію зміни. Забезпечує ресурси, підтримку та спонсорство для проекту. Мотивує та надихає інших до позитивного ставлення до зміни	Планування, координація, комунікація, делегування, контроль, оцінка	Стратегічне мислення, лідерство, комунікативні навички, креативність, гнучкість та впевненість
2	Менеджер	Виконує практичну реалізацію проекту управління зміною. Керує командою агентів зміни та іншими зацікавленими сторонами. Вирішує проблеми, конфлікти та ризики, пов'язані з процесом зміни	Організація, розподіл завдань, навчання, консультування, моніторинг, зворотний зв'язок	Організаторські навички, управлінські навички, аналітичні навички, навички вирішення проблем, навички переговорів, навички роботи в команді
3	Консультант	Надає експертну допомогу та поради щодо питань управління зміною. Використовує свої знання та досвід для аналізу ситуації та надання пропозицій оптимальних рішень. Проводить дослідження, оцінку та огляд проекту	Дослідження, аналіз, рекомендації, письмове та усне представлення, перевірка якості	Експертність у галузі управління зміною, критичне мислення, навички презентації, навички письма, уважність до деталей
4	Спеціаліст	Виконує конкретні завдання та функції у рамках проекту управління зміною. Має спеціалізовані знання та навички у певній діяльності. Співпрацює з іншими агентами зміни та зацікавленими сторонами	Виконання, підтримка, документування, звітність, адаптація	Професійність, компетентність, відповідальність, навчання та готовність до змін
5	Спонсор	Фінансує або забезпечує ресурсами проект управління зміною. Має високий рівень впливу та авторитету в організації або групі. Підтримує та захищає інтереси проекту перед іншими стейкхолдерами	Фінансування, ресурси, підтримка, захист, вплив	Фінансова грамотність, бізнес-акумен, лобювання, переконання та довіра
6	Стейкхолдер	Зацікавлений учасник проекту управління зміною. Може бути внутрішнім (співробітником, клієнтом, партнером) або зовнішнім (конкурентом, регулятором, громадськістю). Впливає на / або зазнає впливу, процесом змін	Участь, сприйняття, вплив, зацікавленість, ставлення	Зацікавленість, сприйнятливність, конструктивність, співпраця, взаємодопомога

Джерело: складено автором

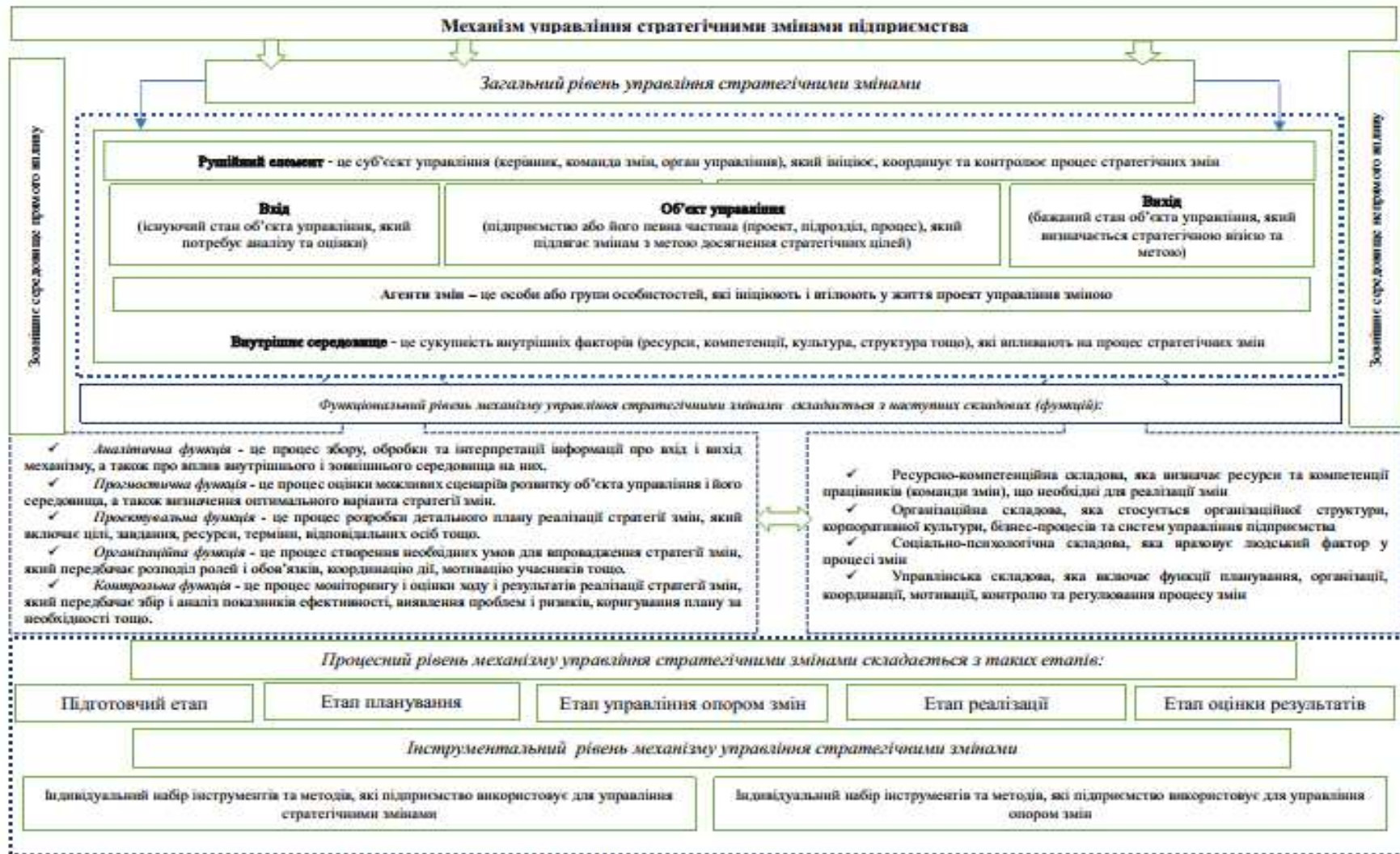


Рис. 1.1. Схема механізму управління стратегічними змінами підприємства

Загальний рівень управління стратегічними змінами вимагає високої кваліфікації працівників на всіх рівнях управління, креативності та лідерства від керівників компанії, а також готовності до ризиків та вміння працювати в умовах невизначеності. Цей рівень передбачає злагодженої комунікації та координації між різними функціональними підрозділами підприємства, а також залученість всього персоналу до процесу змін.

Функціональний рівень механізму управління стратегічними змінами – це рівень, на якому розробляються та реалізуються конкретні стратегії, плани, програми та проекти змін для кожної функціональної сфери діяльності підприємства (фінанси, виробництво, персонал, маркетинг тощо) [104]. На цьому рівні необхідно враховувати специфіку та особливості кожної функціональної сфери, її цілі, завдання, ресурси, потреби та проблеми. Також має бути забезпечений взаємозв'язок та взаємозалежність між різними функціональними сферами, задля уникнення конфліктів та протиріч. Крім того, слід відмітити, що на цьому рівні слід провести оцінку ефективності та результативності змін за допомогою заздалегідь в визначених показників та критеріїв.

Процесний рівень механізму управління стратегічними змінами – це рівень, на якому визначаються та оптимізуються процеси, що забезпечують ефективно впровадження змін на практиці. На цьому етапі важливо провести моніторинг, контроль та корекцію отриманих результатів процесу управління стратегічними змінами.

Процесний рівень має виняткове практичне значення, а тому потребує чітко встановленого алгоритму дій для реалізації стратегічних змін на підприємстві. В залежності від галузі, специфіки діяльності, рівня кваліфікації персоналу та багатьох інших факторів дії можуть бути різними. Найбільш типовими серед них є:

усвідомлення необхідності впровадження стратегічних змін керівництвом підприємства, що передбачає аналіз ситуації, виявлення проблем в діяльності компанії та можливостей, формулювання цілей та очікуваних результатів змін;

обґрунтування необхідних стратегічних змін з визначенням їхнього типу, обсягу, напрямків, джерел, термінів та витрат. На цьому етапі важливо визначити агентів змін, їх ставлення до цих змін та їх очікування від них;

розробка процесу впровадження стратегічних змін, що передбачає створення проведення стратегічних змін, формування команди змін, розподіл ролей та відповідальних, розробку плану дій та графіку реалізації стратегічних змін;

впровадження програми подолання опору стратегічним змінам, що передбачає ідентифікацію потенційних джерел опору, аналіз причин та наслідків, розробку заходів щодо запобігання або мінімізації опору, комунікацію та консультування агентів змін, мотивацію та навчання персоналу;

впровадження стратегічних змін, що передбачає реалізацію плану дій та графіка, використання різних методів та інструментів для забезпечення якості та ефективності змін, а також вирішення можливих проблем і конфліктів, що виникають під час процесу змін;

оцінка результативності та ефективності стратегічних змін, що передбачає вимірювання та аналіз досягнутих результатів за допомогою показників та критеріїв, порівняння фактичних результатів з очікуваними, виявлення сильних та слабких сторін процесу змін, а також визначення потреби в подальших змінах або корекціях;

закриття процесу управління стратегічними змінами, що передбачає розповсюдження результатів змін, визначення та винагороду учасників процесу змін, заохочення до постійного вдосконалення та навчання, а також використання набутого досвіду для реалізації наступних змін.

Інструментальний рівень механізму управління стратегічними змінами – це рівень, на якому обираються різноманітні інструменти, методи, технології та моделі для аналізу, оцінки, прогнозування та планування стратегічних змін (наприклад, -аналіз, -аналіз, бенчмаркінг, балансова карта тощо). На цьому рівні також враховуються ризики, рівень невизначеності зовнішнього середовища та можливості, пов'язані з процесом змін. Даний рівень допомагає покращити

якість та ефективність управлінських рішень, а також забезпечити їх обґрунтованість та своєчасність. Одним із сучасних інструментів удосконалення управління стратегічними змінами виступає фреймворковий підхід, який дозволяє структурувати процеси управління змінами, підвищити адаптивність підприємства та забезпечити комплексність прийняття управлінських рішень. Використання фреймворків дозволяє поєднати різні інструменти управління стратегічними змінами залежно від специфіки діяльності підприємства, рівня невизначеності зовнішнього середовища, масштабів змін та необхідності швидкої адаптації до нових умов функціонування. Особливо актуальним використання фреймворкового підходу є для енергетичних підприємств України, діяльність яких вимагає високого рівня гнучкості, швидкого реагування на кризові ситуації та постійного впровадження інноваційних рішень.

Слід відмітити, що вибір конкретного інструментарію залежить від специфіки підприємства, його цілей, ресурсів, проблем та можливостей.

Водночас сучасні умови функціонування підприємств, особливо в умовах високого рівня невизначеності, цифровізації економіки, безпекових ризиків та кризових викликів, вимагають переосмислення класичних механізмів управління стратегічними змінами.

Традиційні механізми управління змінами переважно орієнтувалися на стабільне зовнішнє середовище, лінійність процесів управління та прогнозованість результатів. Проте сучасні підприємства функціонують у середовищі постійної турбулентності, що потребує переходу до більш гнучких, адаптивних та системних моделей управління стратегічними змінами.

Особливої актуальності це набуває для підприємств енергетичної галузі України, діяльність яких супроводжується високим рівнем ризиків, необхідністю швидкого реагування на кризові ситуації, цифровою трансформацією, кадровими викликами та посиленням вимог до безпеки функціонування.

За таких умов механізм управління стратегічними змінами повинен поєднувати не лише класичні управлінські елементи, а й сучасні компоненти: безпекоорієнтований підхід, комплаєнс, фреймворкові інструменти,

цифровізацію бізнес-процесів, розвиток людського капіталу та формування психологічної готовності персоналу до змін.

Узагальнення наведених положень дозволяє сформувати системно-адаптивне бачення механізму управління стратегічними змінами підприємства, яке представлено на рис. 1.15.

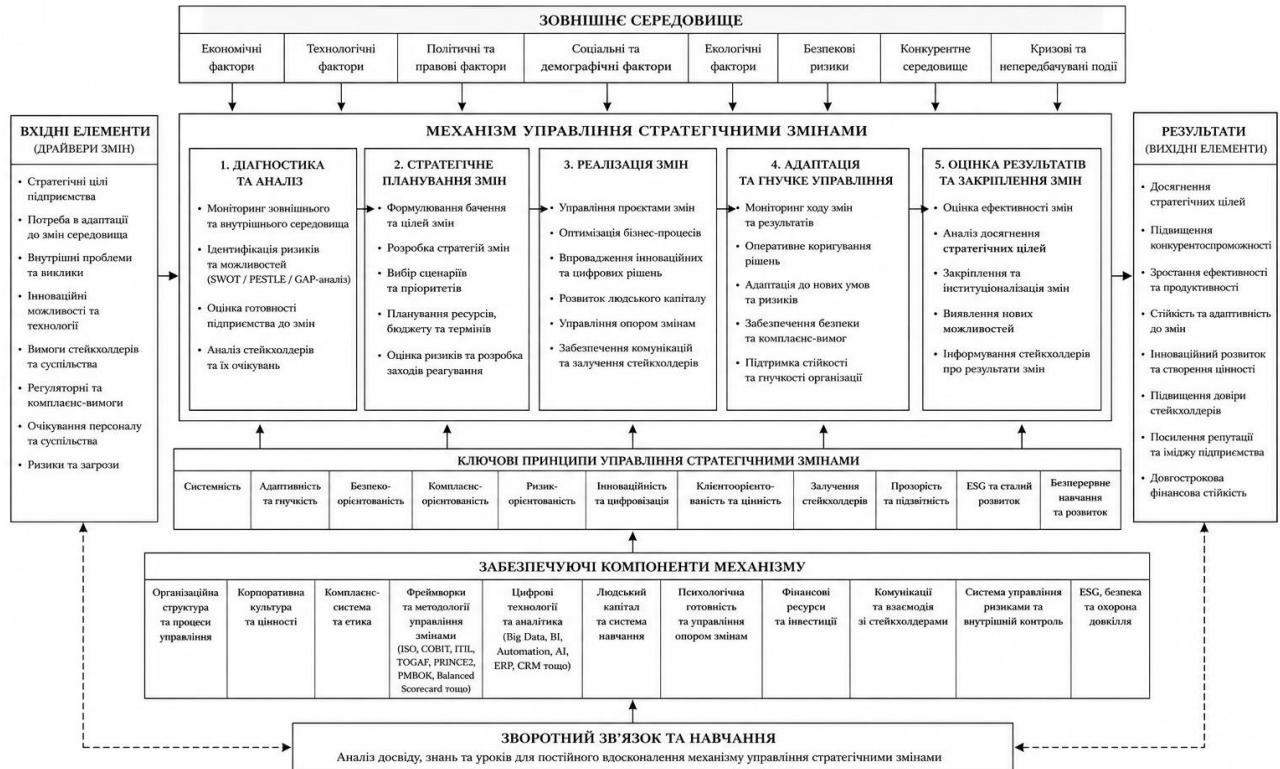


Рис. 1.15. Системно-адаптивний механізм управління стратегічними змінами підприємства

Джерело: розроблено автором

Запропонований нами системно-адаптивний механізм управління стратегічними змінами підприємства відображає логіку переходу від впливу зовнішніх і внутрішніх драйверів змін до формування управлінських рішень, їх реалізації, контролю та коригування, а його особливістю є поєднання класичних складових стратегічного управління зі сучасними елементами - безпекоорієнтованим підходом, комплаєнсом, фреймворковим інструментарієм, цифровізацією, навчанням персоналу та формуванням психологічної готовності до змін.

Такий механізм дозволяє розглядати управління стратегічними змінами не як одноразовий процес, а як постійну систему адаптації підприємства до умов невизначеності, кризових викликів і потреб довгострокового розвитку.

Саме тому, дієвий механізм управління стратегічними змінами на підприємстві є важливим фактором, який впливає на його конкурентоспроможність, адаптаційну здатність, інноваційний потенціал та довгостроковий розвиток. Без ефективного механізму управління змінами підприємство може досить швидко втратити свої переваги на ринку, не встигнути за змінами у зовнішньому середовищі, пропустити нові можливості та в кінцевому результаті поставити під загрозу своє існування, адже він дозволяє підприємству: аналізувати своє становище, сильні та слабкі сторони, можливості та загрози; формувати свою стратегію розвитку, визначати свою мету, завдання, принципи та функції; розробляти та реалізовувати стратегії, плани, програми та проекти змін для кожної функціональної сфери діяльності; визначати та оптимізувати процеси, що забезпечують ефективне впровадження змін на практиці; використовувати різноманітні методи, технології, інструменти та моделі для аналізу, оцінки, прогнозування та планування змін; подолати опір змінам, мотивувати та навчати персонал, комунікувати та консультувати зацікавлених сторін; оцінювати результативність та ефективність змін, коригувати та вдосконалювати процес управління змінами.

Отже, запропонований нами системно-адаптивний механізм управління стратегічними змінами допомагає підприємству адаптуватися до непередбачуваних ситуацій, використовувати свій потенціал і ресурси найкращим чином, створювати нові цінності та конкурентні переваги.

Таким чином, проведене теоретичне дослідження дозволило встановити, що стратегічні зміни є складним багаторівневим процесом, який формується під впливом динамічного зовнішнього середовища та потребує використання сучасних адаптивних механізмів управління. Визначено, що ефективність управління стратегічними змінами значною мірою залежить від рівня адаптивності підприємства, готовності персоналу до змін, сформованої

корпоративної культури, наявності дієвих механізмів управління та здатності підприємства швидко реагувати на зовнішні виклики.

Особливої актуальності ці питання набувають для підприємств енергетичної галузі України, діяльність яких в умовах війни супроводжується високим рівнем невизначеності, безпекових ризиків, кадрових проблем, необхідністю цифрової трансформації та постійного впровадження стратегічних змін. Враховуючи це, виникає необхідність переходу від теоретичного осмислення сутності стратегічних змін до практичного дослідження особливостей управління стратегічними змінами в діяльності енергетичних підприємств України, зокрема ПАТ «Полтаваобленерго», оцінки існуючих проблемних зон, рівня готовності персоналу до змін, корпоративної культури та чинників, які впливають на ефективність реалізації стратегічних трансформацій. Саме тому у другому розділі дисертаційної роботи буде здійснено аналіз сучасного стану управління стратегічними змінами в діяльності ПАТ «Полтаваобленерго», досліджено вплив зовнішніх та внутрішніх чинників на процес реалізації змін, а також визначено ключові проблеми та напрями удосконалення системи управління стратегічними змінами підприємства.

Висновки до 1 розділу

Проведене теоретичне дослідження проблематики управління стратегічними змінами підприємства дозволило сформулювати такі висновки.

1. Узагальнено теоретичні підходи до трактування понять «зміни підприємства», «організаційні зміни» та «стратегічні зміни», що дозволило сформулювати авторське бачення їх взаємозв'язку. Встановлено, що зміни підприємства охоплюють усі трансформаційні процеси в діяльності організації, організаційні зміни виступають їх складовою, а стратегічні зміни концентруються на довгострокових трансформаціях, пов'язаних із реалізацією місії, стратегії та забезпеченням розвитку підприємства.

2. Набули подальшого розвитку теоретичні положення щодо класифікації стратегічних змін шляхом доповнення класифікаційними ознаками: за ступенем впливу на стейкхолдерів, за впливом попереднього розвитку

підприємства на майбутні зміни та за рівнем готовності персоналу до змін. Це дозволяє комплексніше враховувати поведінкові, організаційні та стратегічні аспекти трансформаційних процесів на підприємстві.

3. Систематизовано концептуальні підходи до управління стратегічними змінами підприємства та встановлено, що сучасні умови господарювання вимагають поєднання системного, процесного, ситуаційного, адаптивного та поведінкового підходів до управління змінами. Обґрунтовано, що ефективне управління стратегічними змінами повинно базуватися на принципах гнучкості, адаптивності, безперервності та орієнтації на довгостроковий розвиток підприємства.

4. Узагальнено сучасні теорії та моделі управління змінами, досліджено їх переваги та обмеження в умовах високого рівня невизначеності зовнішнього середовища. Встановлено, що класичні моделі управління змінами потребують адаптації до сучасних викликів, пов'язаних із цифровізацією, воєнними ризиками, необхідністю забезпечення організаційної стійкості та формування резильєнтності підприємств.

5. Удосконалено науковий підхід до розгляду психологічних аспектів управління стратегічними змінами шляхом обґрунтування важливості врахування психологічної безпеки, рівня готовності персоналу до змін, розвитку адаптивності та резильєнтності працівників. Встановлено, що саме людський фактор є одним із ключових чинників успішної реалізації стратегічних трансформацій підприємства.

6. Узагальнено теоретико-методичні підходи до формування механізму управління стратегічними змінами підприємства та визначено його основні складові: суб'єкти, об'єкти, принципи, функції, методи, інструменти та організаційне забезпечення. Доведено необхідність переходу від традиційних механізмів управління змінами до більш гнучких та адаптивних моделей, орієнтованих на сучасні виклики розвитку підприємств.

7. Удосконалено теоретико-методичний підхід до формування механізму управління стратегічними змінами шляхом розроблення системно-

адаптивного механізму, який поєднує класичні інструменти стратегічного управління із сучасними складовими: безпекоорієнтованим підходом, комплаєнсом, цифровізацією бізнес-процесів, розвитком людського капіталу, формуванням психологічної готовності персоналу до змін та використанням фреймворкового інструментарію. Запропонований механізм забезпечує підвищення адаптивності, стійкості та резильєнтності підприємства в умовах високого рівня зовнішньої невизначеності.

8. Отримані теоретичні результати створюють методичне підґрунтя для подальшого дослідження особливостей управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України, проведення комплексної діагностики зовнішнього середовища, внутрішнього потенціалу підприємства та оцінювання рівня готовності персоналу до реалізації стратегічних змін, що становить зміст другого розділу дисертаційної роботи.

Результати розділу 1, отримані протягом дослідження, висвітлено у таких працях автора: [212; 213; 217; 219; 224].

РОЗДІЛ II

АНАЛІЗ ТА ОЦІНКА ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

2.1. Аналіз зовнішнього середовища та стратегічних драйверів розвитку енергетичної галузі України

Сучасна енергетична галузь функціонує в умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, що супроводжується посиленням геополітичних ризиків, енергетичних криз, цифрової трансформації, декарбонізації економіки та активного розвитку відновлюваних джерел енергії. За таких умов енергетичні підприємства змушені постійно адаптуватися до нових викликів, забезпечуючи безперервність функціонування, енергетичну безпеку, конкурентоспроможність та стійкість власної діяльності. Особливої актуальності питання стратегічних змін набуває для енергетичної галузі України в умовах повномасштабної війни, яка призвела до значних руйнувань енергетичної інфраструктури, зростання ризиків для функціонування енергетичних підприємств, посилення кадрових проблем, зміни логістичних та виробничих процесів, а також необхідності інтеграції української енергосистеми до європейського енергетичного простору.

У таких умовах стратегічні зміни в енергетичній галузі вже не можуть розглядатися виключно як інструмент розвитку підприємств, адже вони перетворюються на необхідну умову забезпечення адаптивності, резильєнтності, безпекоорієнтованості та довгострокової стійкості енергетичних компаній. Саме тому аналіз зовнішнього середовища функціонування енергетичних підприємств України, оцінка сучасних тенденцій розвитку енергетичної галузі, визначення ключових стратегічних драйверів та викликів є важливою передумовою для формування ефективного механізму управління стратегічними змінами на АТ «Полтаваобленерго».

Розвиток енергетичної галузі за часи незалежності України можна поділити на два періоди: довоєнний та за часів російського вторгнення в країну.

Так, у довоєнний період енергетична система була двохвекторною і складалась з двох частин: Об'єднана енергетична система (ОЕС), яка експортувала свою електроенергію в росію, білорусь та Молдову та Бурштинський енергоострів, який географічно охоплював Закарпатську, частину Івано-Франківської та Львівську області, й був синхронізований на експорт-імпорт з Угорщиною, Словаччиною та Румунією [156].

Згідно даних приведених на рис. 2.1 Україна мала найбільші енергетичні зв'язки з сімома країнами світу. У 2020 році було експортовано 1 495 148,58 тис. КВтГ енергії й імпортовано - 1 178 642,97 тис. КВтГ енергії. Відповідно баланс в цьому році склав - -316505,611 тис. КВтГ енергії, що свідчить про те, що країна мала перевищення переданої енергії над отриманою. Найбільше енергії було передано до росії, Угорщини та Румунії, а отримано – з росії, Словаччини та Молдови. Також слід відмітити, що енергетичні ринки Польщі та білорусії були охопленні лише незначними потужностями. У 2020 році позитивний енергетичний баланс (більше передано ніж отримано) Україна отримала лише з двома країнами: білорусь та Словаччина, а всі інші країни більше енергії отримували з України.

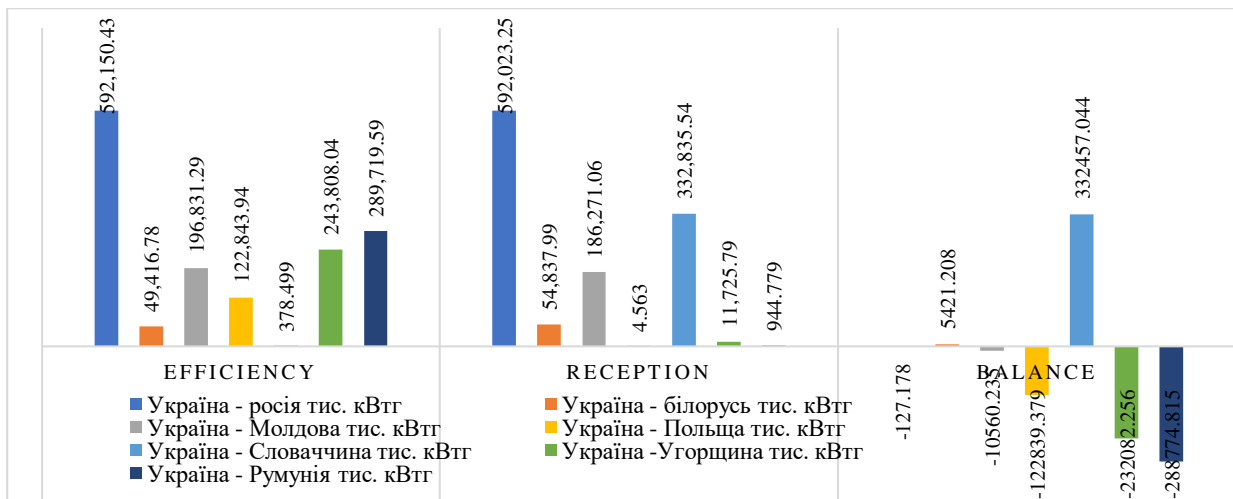


Рис. 2.1. Магістральні мережі об'єднаної енергетичної системи України станом на 2020 рік

Джерело: складено автором на основі [155]

Розглянемо питому вагу експорту та імпорту через магістральні мережі енергетичної системи України у 2020 році (рис. 2.2).

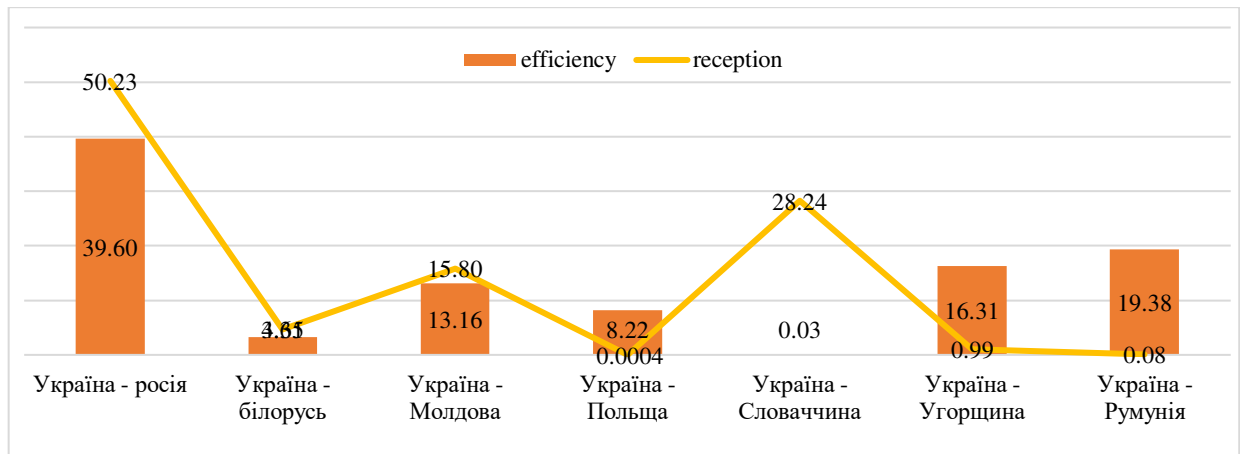


Рис. 2.2. Питома вага експорту та імпорту через магістральні мережі енергетичної системи Україна станом на 2020 рік

Джерело: складено автором на основі [155]

Аналіз питомої ваги експорту та імпорту через магістральні мережі енергетичної системи Україна у 2020 році показав, що найбільший експорт енергії був з росією – 39,6 %, Румунією – 19,38 % та Угорщиною – 16,31 %, а найменший – Словаччиною – 0,03 % та білоруссю – 3,31 %. У 2020 році Україна імпортувала понад 50,23 % енергії до росії та 28,24 % до Словаччини. А з Польщею, Румунією та Угорщиною питома вага імпорту склала менше 1 %.

Отже, бачимо, що незважаючи на прагнення України позбавитись залежності від енергії росії, у 2020 році більше 50 % експорту та імпорту саме з цієї країни. В свою чергу, магістральні мережі європейських країн таких як Польща, Словаччина, Угорщина та Румунія, є недостатньо завантаженими.

Таким чином, аналіз енергетичних зв'язків України у довоєнний період показує значну залежність від пострадянського простору, передусім від росії, що створювало ризики для енергетичної безпеки та обмежувало диверсифікацію постачання. Водночас слабка інтеграція до європейського енергоринку свідчила про нереалізований потенціал міжнародного співробітництва. Саме ці обставини зумовили подальші стратегічні зміни в енергетиці, спрямовані на посилення незалежності, інтеграцію до ENTSO-E, модернізацію інфраструктури та підвищення стійкості галузі.

Проаналізуємо об'єми виробництва палива і енергії в Україні протягом 2015-2020 рр. (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Виробництво палива і енергії в Україні

(тис. тонн нафтового еквівалента)

Вид / Роки	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Атомна енергія	22985 / 37,30	21244 / 32,03	22449 / / 38,14	22145 / / 36,37	22771 / / 37,05	19994 / / 35,07	21400 / / 36,5	16500 / / 33,0	18000 / / 34,5	19500 / / 35,5	20500 / / 36,0
Біопаливо та відходи	2606 / 4,23	3348 / 5,05	3575 / 6,07	3726 / 6,12	3786 / 6,16	4438 / 7,78	4700 / 8,0	4500 / 9,0	4800 / 9,2	5000 / 9,1	5200 / 9,2
Вітрова і сонячна	134 / 0,22	124 / 0,19	149 / 0,25	197 / 0,32	426 / 0,69	794 / 1,39	1100 / 1,9	900 / 1,8	1200 / 2,3	1500 / 2,7	1800 / 3,2
Вугілля і торф	17423 / 28,28	22869 / 34,48	13696 / / 23,27	14556 / / 23,91	14446 / / 23,51	12753 / / 22,37	13500 / / 23,0	9000 / 18,0	9500 / 18,2	10000 / / 18,2	10500 / / 18,5
Гідроенергія	464 / 0,75	660 / 1,00	769 / 1,31	897 / 1,47	560 / 0,91	650 / 1,14	800 / 1,4	700 / 1,4	750 / 1,4	800 / 1,5	850 / 1,5
Природний газ	14814 / 24,04	15175 / 22,88	15472 / / 26,28	16487 / / 27,08	16318 / / 26,55	15856 / / 27,81	16000 / / 27,3	14000 / / 28,0	14500 / / 27,8	15000 / / 27,3	15500 / / 27,2
Сира нафта	2618 / 4,25	2304 / 3,47	2208 / 3,75	2341 / 3,85	2478 / 4,03	2476 / 4,34	2400 / 4,1	2200 / 4,4	2300 / 4,4	2400 / 4,4	2500 / 4,4
Теплова енергія	571 / 0,93	599 / 0,90	546 / 0,93	534 / 0,88	667 / 1,09	56 / 0,10	60 / 0,1	40 / 0,1	50 / 0,1	60 / 0,1	70 / 0,1
Всього	61615 / 100,0	66323 / 100,0	58864 / / 100,0	60883 / / 100,0	61452 / / 100,0	57017 / / 100,0	59960 / / 100,0	50000 / / 100,0	52100 / / 100,0	54960 / / 100,0	56920 / / 100,0

Джерело: складено автором на основі [154]

Згідно з даними таблиці 2.1, у структурі виробництва палива та енергії в Україні у 2015–2025 рр. найбільшу частку стабільно займають атомна енергія, природний газ, а також вугілля і торф. Водночас найменша частка припадає на теплову енергію, вітрову та сонячну енергетику, а також видобуток сирої нафти, що свідчить про поступове, але все ще недостатньо активне впровадження альтернативних джерел енергії. Крім того, протягом досліджуваного періоду загальні обсяги виробництва палива та енергії в Україні мали нестабільну динаміку. Максимальне значення було досягнуто у 2016 р. — 66323 тис. тонн нафтового еквівалента, тоді як мінімум припадає на 2022 р., коли обсяг скоротився приблизно до 50000 тис. тонн нафтового еквівалента внаслідок воєнних дій та руйнування енергетичної інфраструктури. Починаючи з 2023 р., спостерігається поступове відновлення виробництва, що продовжилося у 2024–2025 рр., хоча рівень 2016 року поки не досягнуто.

Проаналізуємо експортно-імпорتنі операції палива та енергії в Україні за 2015-2020 рр. (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Експорт-імпорт палива і енергії в Україні

(тис. тонн нафтового еквівалента, + - експорт, - - імпорт)

Вид /Роки	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -	+ / -
Біопаливо та відходи	30 / 539	38 / 554	35 / 545	38 / 542	48 / 442	53 / 424	60 / 420	55 / 380	65 / 400	70 / 420	75 / 430
Вугілля і торф	9940 / 487	10617 / 495	12993 / 567	13806 / 60	13239 / 49	11036 / 39	12000 / 45	6000 / 30	7000 / 35	8500 / 40	9500 / 45
Електроенергія	193 / 309	7 / 329	4 / 449	3 / 524	192 / 540	234 / 442	300 / 400	100 / 600	150 / 500	250 / 450	300 / 420
Нафтопродукти	7887 / 90	9155 / 24	9520 / 243	10155 / 94	10383 / 756	10132 / 226	11000 / 300	5000 / 900	7000 / 700	8500 / 600	9500 / 500
Природний газ	13288 / -	8809 / -	11262 / -	8459 / -	9506 / -	7386 / -	8000 / -	3000 / -	5000 / -	6000 / -	7000 / -
Сира нафта	238 / 22	527 / 25	1331 / 139	1333 / -41	1341 / 54	1815 / 116	1700 / 120	1200 / 80	1400 / 100	1600 / 110	1800 / 115

Джерело: складено автором на основі [154]

Згідно з наведеними даними експорту та імпорту палива і енергії в Україні за 2015–2025 рр. можна відмітити, що у 2015 р. найбільші обсяги експорту припадали на природний газ (13288 тис. тонн нафтового еквівалента), тоді як найбільшим за обсягами імпорту було біопаливо та відходи (539 тис. тонн). Однак у подальшому структура енергетичних потоків суттєво змінилася. Станом на 2020–2021 рр. основні обсяги експорту вже формували вугілля та торф, а також нафтопродукти.

Починаючи з 2022 р., під впливом воєнних дій відбулося різке скорочення експорту майже за всіма позиціями, зокрема природного газу, вугілля та нафтопродуктів, а також зростання імпорту окремих видів енергії, насамперед електроенергії. У 2023–2025 рр. спостерігається поступове відновлення обсягів експорту, зокрема вугілля та нафтопродуктів, а також певна стабілізація імпорту.

Загалом можна виокремити такі тенденції: роль вугілля та нафтопродуктів в експорті зростає, тоді як обсяги експорту природного газу суттєво скоротилися; імпорт електроенергії та біопалива залишається відносно стабільним, хоча і піддається коливанням у кризові періоди. У цілому енергетичний баланс України стає більш динамічним і менш стабільним, що зумовлено впливом зовнішніх факторів та необхідністю трансформації енергетичного сектору в умовах війни.

Розглянемо загальне постачання первинної енергії в Україні за 2015-2020 рр. (табл. 2.3).

Таблиця 2.3

Загальне постачання первинної енергії в Україні

(тис. тонн нафтового еквівалента)

Вид /Роки	2015 / %	2016 / %	2017 / %	2020 / %	2022 / %	2023 / %	2024 / %	2025 / %
Атомна енергія	22985 / 25,51	21244 / 22,51	22449 / 25,09	19994 / 23,15	16500 / 22,0	18000 / 23,5	19500 / 24,5	20500 / 25,0
Біопаливо та відходи	2102 / 2,33	2832 / 3,00	2989 / 3,34	4243 / 4,91	4400 / 5,9	4700 / 6,1	5000 / 6,3	5200 / 6,4
Вітрова сонячна енергія	134 / 0,15	124 / 0,13	149 / 0,17	794 / 0,92	900 / 1,2	1200 / 1,6	1500 / 1,9	1800 / 2,2
Вугілля і торф	27344 / 30,35	32450 / 34,38	25757 / 28,79	22847 / 26,45	18000 / 24,0	19000 / 24,8	20000 / 25,1	21000 / 25,6
Гідро електро енергія	464 / 0,52	660 / 0,70	769 / 0,86	650 / 0,75	700 / 0,9	750 / 1,0	800 / 1,0	850 / 1,0
Електроенергія	-116 / -0,13	-323 / -0,34	-445 / -0,50	-208 / -0,24	-600 / -0,8	-400 / -0,5	-300 / -0,4	-250 / -0,3
Нафтопродукти	7700 / 8,55	8387 / 8,89	9345 / 10,45	9947 / 11,52	8000 / 10,7	9000 / 11,7	9500 / 11,9	10000 / 12,2
Природний газ	26055 / 28,92	25603 / 27,13	24554 / 27,45	23844 / 27,61	21000 / 28,0	21500 / 28,1	22000 / 27,6	22500 / 27,5
Сира нафта	2851 / 3,16	2806 / 2,97	3351 / 3,75	4196 / 4,86	3500 / 4,7	3800 / 5,0	4000 / 5,0	4200 / 5,1
Тепло енергія	571 / 0,63	599 / 0,63	546 / 0,61	56 / 0,06	40 / 0,05	50 / 0,07	60 / 0,08	70 / 0,08
Разом	90090	94382	89464	86363	72440	76500	81060	82170

Джерело: складено автором на основі [154]

Згідно даних, приведених в таблиці 2.3, основними джерелами первинної енергії в Україні протягом 2015-2025 рр. є вугілля і торф, атомна енергія та природний газ, які становлять більшу частку загального постачання первинної енергії. Водночас, можемо відмітити зростання обсягів біопалива та відходів, сонячної та вітрової енергії, що свідчить про хоч і повільний, але розвиток в Україні альтернативних джерел енергії. Вцілому, структура постачання первинної енергії в країні вказує на державну стратегію диверсифікації джерел і прагнення до формування збалансованого та сталого енергетичного національного ринку.

Проведений аналіз структури виробництва та постачання первинної енергії в Україні дозволяє виокремити декілька ключових тенденцій, які безпосередньо впливають на необхідність здійснення стратегічних змін у діяльності енергетичних підприємств: по-перше, енергетична система України характеризується високою залежністю від традиційних джерел енергії, насамперед атомної енергії, природного газу та вугілля. Незважаючи на

поступове зростання частки відновлюваних джерел енергії, їх питома вага у загальній структурі виробництва та постачання енергії залишається недостатньою для забезпечення повноцінної трансформації енергетичного сектору; по-друге, спостерігається поступове зростання ролі альтернативної енергетики, зокрема біопалива, сонячної та вітрової енергії, що відповідає сучасним глобальним тенденціям декарбонізації економіки та переходу до низьковуглецевої моделі розвитку; по-третє, суттєве коливання обсягів виробництва та постачання енергії протягом аналізованого періоду свідчить про високий рівень нестабільності енергетичного сектору, що значно посилюється під впливом геополітичних, економічних та безпекових факторів. За таких умов енергетичні підприємства України змушені здійснювати стратегічні зміни, спрямовані на диверсифікацію джерел енергії, цифровізацію бізнес-процесів, модернізацію інфраструктури, підвищення енергоефективності та формування адаптивних механізмів управління в умовах постійної невизначеності зовнішнього середовища.

У 2014 році вторгнення росії на територію України (Донецька та Луганська обл. та АРК Крим) стали поштовхом до прагнення зменшення залежності національної енергетичної системи від росії й повної незалежності в перспективі. Тому, 28 червня 2017 року Україна, в ході Генеральної асамблеї ENTSO-E, підписує «Угоду щодо умов майбутнього з'єднання енергетичної системи України» з енергосистемою континентальної Європи. В межах даної угоди були визначені технічні вимоги, які має забезпечити Україна для синхронізації. А 16 березня 2022 року відбулася одна з ключових подій української енергетики: національна енергосистема об'єдналася з європейською мережею операторів системи передачі електроенергії ENTSO-E (European Network of Transmission System Operators for Electricity) [145].

Синхронізація української енергосистеми з ENTSO-E стала не лише технічним чи геополітичним рішенням, а й потужним каталізатором стратегічних змін для всіх підприємств енергетичної галузі України. Інтеграція до європейського енергетичного простору сформувала нові вимоги до надійності

енергетичної інфраструктури, цифровізації процесів управління, прозорості ринку електроенергії, рівня енергетичної безпеки та відповідності європейським стандартам функціонування енергетичних компаній. Для українських енергетичних підприємств це означає необхідність переходу до нової моделі стратегічного управління, орієнтованої на гнучкість, адаптивність, інноваційність та безпекоорієнтований розвиток. Особливо актуальними стають питання модернізації енергетичних мереж, розвитку Smart Grid-технологій, кібербезпеки, автоматизації процесів управління та формування нових компетентностей персоналу. Крім того, інтеграція до європейського енергетичного ринку посилює конкуренцію між енергетичними компаніями та водночас відкриває нові можливості для залучення інвестицій, розвитку міжнародного партнерства та впровадження сучасних технологічних рішень у сфері енергетики.

Один з ключових показників розвитку енергетичної галузі для будь якої країни є енергоефективність ВВП, що показує питому вагу витрат паливно-енергетичних ресурсів в одиниці виробленого ВВП. Узагальнені данні на рис. 2.3 свідчать, що загальна енергоємність ВВП має тенденцію до зниження, з 0,325 – у 1990 р. до 0,193 – у 2022 р. Вцілому приведені показники вказують на покращення енергоефективності та зміну структури виробництва у національній економіці.

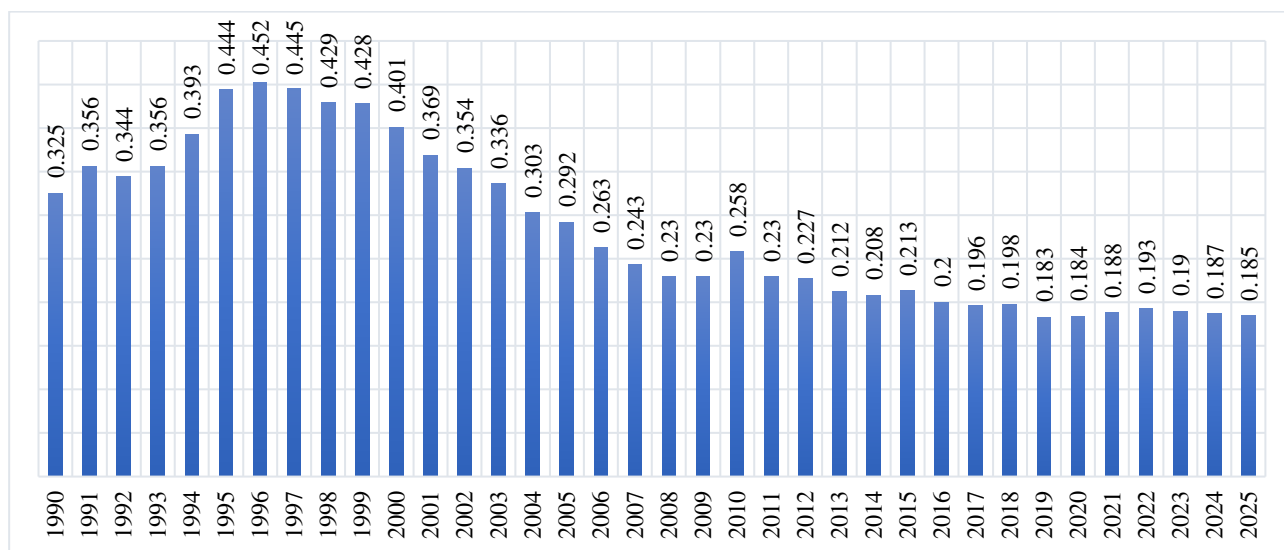


Рис. 2.3. Енергоемність ВВП України, 1990-2025 роки

Джерело: складено автором на основі [157]

Зниження енергоємності ВВП в Україні протягом аналізованого періоду пояснюємо декількома факторами, які на це вплинули: по-перше, впровадження діджитал-технологій у виробництво, що дозволило оптимізувати споживання енергії на одиницю ВВП; по-друге, відбулись структурні зміни економіки країни, які пов'язанні зі зменшенням питомої ваги важкої промисловості до сфери послуг (основна причина окупація частини Луганської та Донецької областей у 2014 р., де найбільше було зосереджено підприємств важкої промисловості); по-третє, застосування енергоефективних проєктів у виробництво та споживання, що дало можливість знизити загальний обсяг споживаної енергії; по-четверте, імплементація українського енергетичного законодавства до міжнародного, що стимулює зменшення енергозатрат й сприяє зниженню енергоємності.

Порівняємо тенденції енергоємності ВВП в Україні з показниками в інших країнах світу (табл. 2.6). Згідно наведених даних серед представлених європейських країн, найвища енергоємність ВВП у Польщі, яка становить у 2022р. – 0,079. Слід відмітити високу енергоємність у США, але і у неї відслідковується тенденція до зниження з 0,114 у 2018 р. до 0,105 у 2022 р.

Таблиця 2.6

Показники енергоємності ВВП країн світу, 2018-2022 рр.

Країна	2018 р.	2019 р.	2020 р.	2021 р.	2022 р.
Німеччина	0,074	0,071	0,07	0,07	0,065
Іспанія	0,07	0,067	0,068	0,068	0,065
Італія	0,065	0,064	0,065	0,066	0,062
Туреччина	0,063	0,063	0,062	0,061	0,056
США	0,114	0,112	0,106	0,105	0,105
Франція	0,086	0,083	0,081	0,081	0,072
Польща	0,093	0,086	0,086	0,086	0,079

Джерело: складено автором на основі [157]

Порівнюючи енергоємність ВВП в Україні з іншими країнами, слід відмітити, що її показники за період 2018-2022 рр. є найвищими. Навіть США, яка має найвищу енергоємність ВВП, менша на 54,4 %, відповідно Польща – на 40,93%, Франція – на 37 %.

Порівняльний аналіз показників енергоємності ВВП свідчить про суттєве відставання України від розвинених країн світу за рівнем енергоефективності економіки. Незважаючи на тенденцію до поступового зниження енергоємності ВВП, українська економіка залишається однією з найбільш енерговитратних

серед представлених країн, що вказує на наявність структурних диспропорцій, високого рівня фізичного зносу енергетичної інфраструктури, значних втрат енергії під час передачі та розподілу, а також недостатній рівень впровадження енергоефективних технологій. Водночас досвід країн Європейського Союзу демонструє, що зниження енергоємності ВВП забезпечується за рахунок комплексної модернізації енергетичної інфраструктури, розвитку цифрових систем управління енергетичними мережами, активного впровадження Smart Grid-технологій, підвищення енергоефективності підприємств та розвитку відновлюваних джерел енергії. Для енергетичних компаній України зазначені тенденції формують необхідність реалізації стратегічних змін, спрямованих на технологічну модернізацію, цифровізацію бізнес-процесів, зниження технологічних втрат електроенергії, підвищення ефективності використання ресурсів та забезпечення адаптивності енергетичних систем до сучасних викликів.

Порівняємо також загальносвітові тенденції енергоємності ВВП з показниками в Україні (рис. 2.4).

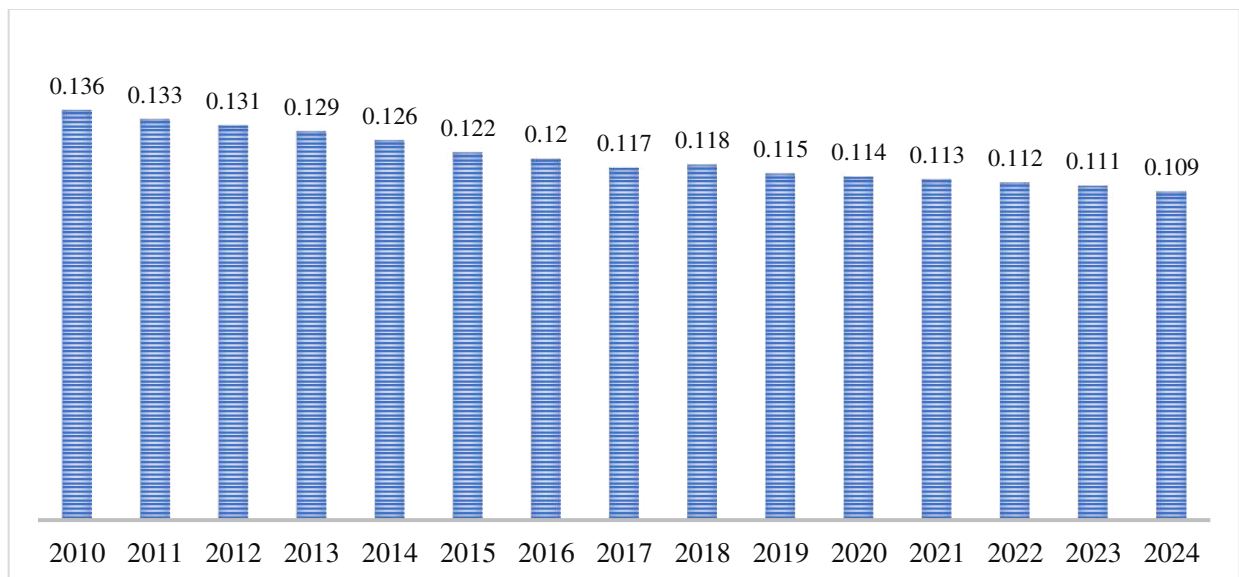


Рис. 2.4. Енергоємність ВВП в середньому по світі, 2010-2024 рр.

Джерело: складено автором на основі [157]

Порівнюючи енергоємність ВВП України з середньостатистичними по світу можна констатувати, що українське виробництво має досить великий відсоток енергоємності на одиницю продукції і енергетична система потребує

значної оптимізації за рахунок більш активного впровадження альтернативних джерел енергії, інновацій та діджитал-технологій та зменшення витрат на виробництво й продаж енергії. Отримані результати свідчать про те, що, незважаючи на поступове зниження енергоємності ВВП України, національна економіка все ще характеризується високим рівнем енергозалежності та значними витратами енергетичних ресурсів у процесі виробництва продукції та надання послуг. Порівняно із середньосвітовими показниками енергоємність українського ВВП залишається суттєво вищою, що свідчить про недостатній рівень модернізації енергетичної інфраструктури, повільні темпи цифровізації енергетичних процесів та обмежене впровадження енергоефективних технологій.

Особливої актуальності зазначені проблеми набувають в умовах війни, коли енергетична система України функціонує під постійним впливом зовнішніх загроз, руйнування інфраструктури та необхідності оперативного реагування на кризові ситуації. За таких умов стратегічні зміни в енергетичних компаніях повинні бути спрямовані не лише на забезпечення стабільного функціонування енергосистеми, а й на формування її адаптивності, резильєнтності та безпеко-орієнтованості.

Для АТ «Полтаваобленерго» це означає необхідність реалізації стратегічних змін, пов'язаних із модернізацією електромереж, впровадженням цифрових систем моніторингу та управління, підвищенням енергоефективності процесів розподілу електроенергії, скороченням технологічних втрат та розвитком інноваційних підходів до управління енергетичною інфраструктурою.

Високий рівень енергоємності ВВП України свідчить про наявність суттєвих структурних проблем у національній економіці та енергетичній системі, зокрема: високий рівень фізичного та морального зносу енергетичної інфраструктури, значні втрати електроенергії під час передачі та розподілу, недостатній рівень цифровізації енергетичних процесів, низьку енергоефективність підприємств та значну залежність від традиційних джерел енергії. За таких умов стратегічні зміни в енергетичних компаніях України

повинні бути спрямовані не лише на відновлення пошкодженої інфраструктури, а й на комплексну трансформацію бізнес-процесів, впровадження енергоефективних технологій, цифровізацію систем управління, розвиток Smart Grid-рішень та підвищення адаптивності енергетичних мереж до сучасних викликів. Для АТ «Полтаваобленерго» зазначені тенденції формують необхідність реалізації стратегічних змін, пов'язаних із модернізацією електромереж, зниженням технологічних втрат електроенергії, впровадженням цифрових систем моніторингу та управління, а також підвищення ефективності використання ресурсів у процесі розподілу електроенергії.

Для більш системного розуміння сучасного стану енергетичної системи України та визначення ключових чинників, які формують необхідність реалізації стратегічних змін в енергетичних компаніях, доцільно узагальнити основні структурні проблеми галузі, їх прояви та потенційний вплив на діяльність операторів систем розподілу електроенергії (табл. 2.7).

Таблиця 2.7

Ключові структурні проблеми енергетичної системи України як драйвери стратегічних змін енергетичних компаній

Структурна проблема	Прояв проблеми	Вплив на енергетичні компанії	Необхідні стратегічні зміни
Висока енергоємність економіки	Значні витрати енергії на одиницю ВВП	Зростання витрат та навантаження на мережі	Впровадження Smart Grid, енергоефективних технологій
Зношеність інфраструктури	Високий рівень фізичного зносу мереж	Аварійність та втрати електроенергії	Модернізація та цифровізація мереж
Воєнні ризики	Пошкодження енергетичних об'єктів	Перебої постачання електроенергії	Децентралізація генерації та резервні системи
Низький рівень енергетичної прозорості	Обмеженість відкритої інформації	Ускладнення інвестиційної привабливості	Розвиток комплаєнсу та цифрової звітності
Залежність від традиційної генерації	Домінування АЕС, газу та вугілля	Низька гнучкість енергосистеми	Розвиток ВДЕ та систем накопичення енергії
Кадрові виклики	Дефіцит технічних спеціалістів	Ускладнення реалізації змін	Розвиток HR-стратегій та навчання персоналу

Джерело: сформовано автором

Таким чином, наведені структурні проблеми енергетичної системи України формують комплекс зовнішніх драйверів стратегічних змін для енергетичних компаній. Їх вплив проявляється у необхідності модернізації інфраструктури, підвищення енергоефективності, цифровізації бізнес-процесів, розвитку систем енергетичної безпеки та адаптації до умов високої невизначеності зовнішнього середовища.

Особливої актуальності зазначені виклики набувають для операторів систем розподілу електроенергії, діяльність яких безпосередньо залежить від надійності енергетичних мереж, стабільності енергопостачання, швидкості реагування на аварійні ситуації та ефективності управління ресурсами. Для АТ «Полтаваобленерго» зазначені тенденції створюють необхідність реалізації системних стратегічних змін, спрямованих на підвищення адаптивності, технологічної модернізації та забезпечення безпекоорієнтованого функціонування підприємства.

У додатку Е та рис. 2.5. представлено дані торговельного балансу електроенергії країн світу та України.

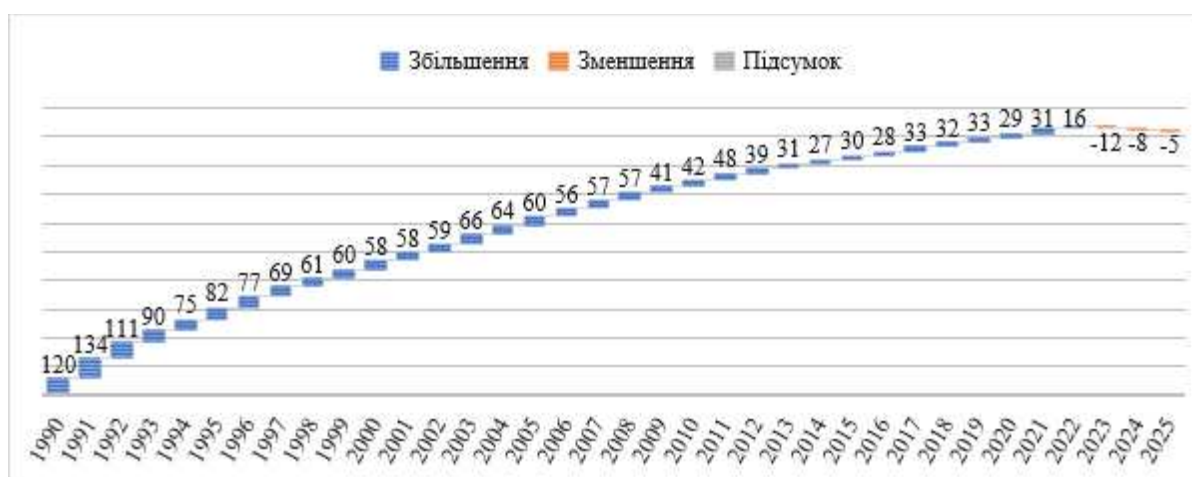


Рис. 2.5. Торговельний баланс електроенергії України, за 1990-2025 рр.

Примітка: Показники за 2023–2025 рр. розраховані автором на основі узагальнення даних щодо експорту та імпорту електроенергії (Міненерго України, НЕК «Укренерго», ENTSO-E)

Джерело: складено автором на основі [157]

Згідно таблиці Е.1 найбільшими імпортерами електроенергії у 2022 р. є росія, Австралія, Канада і США. Така тенденція частково пояснюється їх значними територіями й великою питомою вагою важкої промисловості та транспортної

інфраструктури, які потребують значного об'ємів електроенергії. Причому якщо росія, Австралія та Канада імпортували електроенергію з 2012 р., то США до 2019 р. були стабільними експортерами. В свою чергу, найбільшими донорами електроенергії є Китай, Індія та Японія, що цілком пояснюється використанням широкого спектру джерел, такі як газ, вугілля, ядерна, сонячна, вітрова та гідро енергії. Це дозволяє їм не лише забезпечувати власну економіку електроенергією, а й активно продавати закордон.

Щодо українського торговельного балансу електроенергії, то країна з 1990 р. є експортером електроенергії. Навіть у 2022 р. торговельний баланс електроенергії був експортним і склав 16 Мтоє, що свідчить про надійність енергетичної системи України, незважаючи на значне руйнування та втрати під час війни енергетичної інфраструктури. Позитивний торговельний баланс електроенергії свідчить про значний енергетичний потенціал України та наявність передумов для подальшої інтеграції національної енергосистеми до європейського енергетичного простору. У 2023–2025 рр. торговельний баланс електроенергії України набув від'ємного значення, що обумовлено зростанням імпорту внаслідок пошкодження енергетичної інфраструктури, проте у 2024–2025 рр. спостерігається тенденція до його поступового вирівнювання. Тому можемо зазначити, що війна продемонструвала високу вразливість енергетичної інфраструктури до зовнішніх загроз, що суттєво актуалізувало необхідність реалізації масштабних стратегічних змін у діяльності енергетичних компаній. За сучасних умов ключовими пріоритетами розвитку енергетичної галузі стають не лише забезпечення стабільного постачання електроенергії та відновлення пошкодженої інфраструктури, а й формування нової моделі функціонування енергетичної системи, заснованої на принципах децентралізації, цифровізації, енергоефективності, безпекоорієнтованості та інтеграції відновлюваних джерел енергії. Для АТ «Полтаваобленерго» зазначені тенденції формують необхідність реалізації стратегічних змін, спрямованих на підвищення стійкості електромереж, розвиток цифрових систем управління, посилення кібербезпеки,

модернізацію розподільчої інфраструктури та впровадження сучасних підходів до управління енергетичними ризиками.

Разом з тим, збереження експортного потенціалу української енергетичної системи в умовах війни супроводжується суттєвим зростанням навантаження на енергетичну інфраструктуру, необхідністю оперативного відновлення пошкоджених об'єктів, підвищенням вимог до надійності систем розподілу електроенергії та посиленням потреби у стратегічній адаптації енергетичних компаній до нових умов функціонування.

За таких умов стратегічні зміни в енергетичній галузі вже не можуть розглядатися виключно як інструмент розвитку або підвищення конкурентоспроможності. Нині вони виступають необхідною умовою забезпечення енергетичної безпеки, стабільності функціонування критичної інфраструктури, підвищення резильєнтності енергосистеми та її інтеграції до європейського енергетичного простору. Українська енергетична галузь, на сьогоднішній день є стратегічно важливий елемент Європейської енергетичної системи. Та, майже щоденні обстріли енергетичних об'єктів призвело до розробки загальнонаціональної стратегії відновлення та розвитку на основі прогнозів міжнародних та національних компаній стратегічних змін у енергетичній галузі України на найближчі роки.

Враховуючи масштабність трансформаційних процесів у світовій та національній енергетиці, доцільним є узагальнення прогнозів міжнародних та національних організацій щодо ключових напрямів стратегічних змін у енергетичній галузі України.

Аналіз зазначених прогнозів дозволяє визначити основні драйвери майбутніх трансформацій енергетичного сектору та сформувавши бачення стратегічних пріоритетів розвитку енергетичних компаній у післявоєнний період (табл. 2.8).

Прогнози стратегічних змін у національній енергетичній галузі

Джерело	Стратегічні зміни та тенденції
The World bank	за економічним прогнозом, економіка України найімовірніше, виросте на 4% у 2024 році й на це вплине такі стратегічні зміни: стабілізація постачання електроенергії, збільшення державних витрат, підтримка донорів, кращий врожай та зміна маршруту частини експорту через західні кордони країни [144].
International Energy Agency (IEA)	відновлювана енергія як очікується гратиме значну роль у задоволенні цього збільшеного попиту. До 2024 року передбачається, що електроенергія з відновлюваних джерел перевищить одну третину загального світового енергопостачання. Прогнозується, що електроенергія, вироблена з нафти, суттєво впаде, тоді як виробництво електроенергії на вугіллі дещо знизиться у 2023 і 2024 роках після зростання на 1,7% у 2022 році. Очікується, що глобальний попит на електроенергію зросте на 3,3% у 2024 році. Це зростання вимірюється як відновлення після сповільнення в попередні роки, що було викликано триваючою енергетичною кризою і економічним спадом [145].
International Renewable Energy Agency (IREA)	прогнозує, що прискорення енергетичних переходів на шляху до кліматичної безпеки може збільшити світову економіку на 2,4% порівняно з очікуваним зростанням поточних планів протягом наступного десятиліття. План Агентства на 1,5°C передбачає створення до 122 мільйонів робочих місць, пов'язаних з енергетикою, у 2050 році, що більш ніж удвічі перевищує сьогоднішні 58 мільйонів. Тільки на відновлювану енергетику припадатиме більше третини всіх робочих місць у сфері енергетики, на яких працюватимуть 43 мільйони людей у всьому світі, що сприятиме відновленню після COVID-19 та довгостроковому економічному зростанню [146].
McKinsey Company	потрібні значні інвестиції, щоб підтримати розвиток відновлюваної енергії та забезпечити достатню кількість викопного палива, щоб доповнити ці джерела. Очікується, що загальні інвестиції в енергетику зростуть з 1,5 трильйона доларів США у 2021 році до 2–3,2 трильйона доларів США у 2040 році. Хоча це значне збільшення, рівень інвестицій, ймовірно, залишатиметься стабільним щодо ВВП. Відновлювані джерела енергії мають намір охопити від 45% до 50 % світового виробництва до 2030 року та від 65% до 85% до 2050 року. Сонячна і вітрова енергія будуть основними вкладниками в це зростання [147].
BDO в Україні	найближчі десятиліття ключові напрями розвитку енергетичного сектора країни будуть зосереджені наступним чином: розширення відновлюваних джерел енергії, «зелені» проекти та диверсифікація енергетичного сектора, ядерна енергія і природний газ у енергетичному міксі. Незважаючи на те, що природний газ наразі становить лише 7% від загальної генерації електроенергії, він відіграватиме ключову роль у системах опалення. Очікується, що його частка може зрости після 2030 року для компенсації зменшення частки вугільної генерації [148].
ООН [6]	енергосистема України продовжує працювати в надзвичайному режимі, що впливає як на електромережі, так і на генерацію електроенергії. Висновки звіту підкреслюють нагальну потребу у швидких, скоординованих та стратегічних діях. Фактичну втрату застарілої вугільної генерації слід розглядати як можливість прискорити «зелений» перехід та децентралізацію сектору [149].
НЕК «Укренерго»	Україні потрібно буде інвестувати близько 15 мільярдів доларів для збільшення потужності та гнучкості своєї енергосистеми в найближчі роки. Ці інвестиції підуть на розширення вітрових ферм, сонячних електростанцій, теплових електростанцій, систем зберігання електроенергії та насосно-сховищних гідроелектростанцій, а також на будівництво нових високоманеврених теплових електростанцій та заводів, що працюють на біопаливі [150].
Міністерство енергетики України	у найближчі роки Україна зосередить зусилля на ключових напрямках у сфері енергетики, а саме: розвитку атомної галузі, децентралізації генерації електроенергії та посиленні фізичного захисту об'єктів енергетичної інфраструктури [151].

Джерело: сформовано автором за [144-151]

Аналіз прогнозів міжнародних та національних організацій свідчить про те, що стратегічні зміни в енергетичній галузі України у найближчі роки будуть пов'язані з комплексною трансформацією енергетичної системи відповідно до сучасних безпекових, економічних, екологічних та технологічних викликів.

Ключовими напрямками стратегічних змін визначено: модернізацію енергетичної інфраструктури, розвиток відновлюваних джерел енергії, децентралізацію енергетичних систем, цифровізацію бізнес-процесів, впровадження Smart Grid-технологій, розвиток систем накопичення енергії, підвищення рівня кібербезпеки та формування адаптивних моделей управління енергетичними компаніями. Особливого значення набуває необхідність формування безпекоорієнтованого підходу до функціонування енергетичних підприємств, оскільки війна продемонструвала критичну важливість забезпечення стійкості енергетичної інфраструктури до зовнішніх загроз, швидкого реагування на кризові ситуації та здатності підприємств функціонувати в умовах високого рівня невизначеності.

Для АТ «Полтаваобленерго» зазначені тенденції формують стратегічну необхідність реалізації комплексних змін, пов'язаних із модернізацією електромереж, цифровізацією процесів управління, розвитком кадрового потенціалу, підвищенням рівня енергоефективності та формуванням адаптивної системи управління стратегічними змінами.

Узагальнимо основні підсистеми електроенергетичної системи України та її взаємозв'язки (рис. 2.6).

Вцілому електроенергетична галузь в Україні функціонує на ринку, де домінує державні структури. На сьогодні Об'єднана енергосистема України є одним з найбільших енергооб'єднань Європи, яке охоплює сім регіональних електроенергетичних систем (РЕЕС): Дніпровську, Західну, Кримську, Південну, Південно-Західну, Північну та Центральну, що взаємопов'язані системоутворюючими та магістральними лініями електропередачі (ЛЕП) 750 кВ і 330-500 кВ. До структури національної енергосистеми належать різні за типом електростанції, магістральні та розподільні мережі, розташовані на значній

території та об'єднані загальним режимом виробництва, передачі та розподілу електричної та теплової енергії [159].

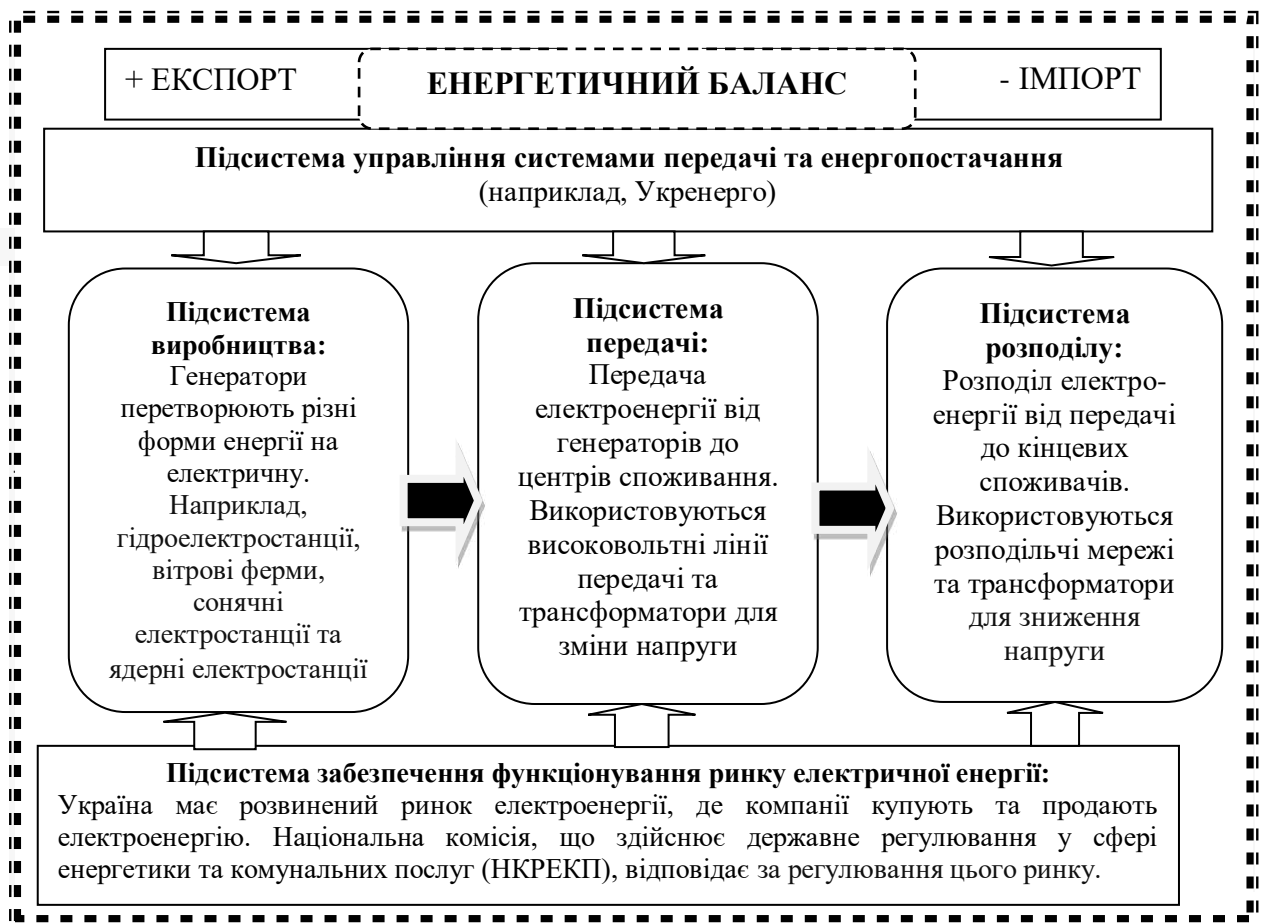


Рис. 2.6. Спрощена схема електроенергетичної системи України та її взаємозв'язки

Джерело: складено автором

Крім того, Україна є однією з найбільших енергетичних ринків в Європі зі значним потенціалом забезпечувати електроенергією не лише себе, а й інші європейські країни. Понад 50 % електроенергії виробляється за допомогою ядерної енергії, і Україна є однією з країн EU4Energy, які виробляють ядерну енергію [159].

Складність та масштабність електроенергетичної системи України формують високі вимоги до рівня координації, адаптивності та ефективності управління енергетичними компаніями. В умовах війни особливої актуальності набувають питання забезпечення безперебійності функціонування енергосистеми, швидкого реагування на аварійні ситуації, підвищення стійкості енергетичної інфраструктури та ефективної взаємодії між усіма елементами

енергетичного ринку. Водночас інтеграція України до європейського енергетичного простору формує необхідність адаптації національних енергетичних компаній до нових стандартів функціонування, цифровізації процесів управління, підвищення прозорості діяльності та впровадження сучасних моделей управління стратегічними змінами. Для АТ «Полтаваобленерго» зазначені процеси означають необхідність реалізації стратегічних змін, пов'язаних із модернізацією систем управління, розвитком цифрової інфраструктури, впровадженням сучасних технологій моніторингу електромереж, посиленням безпеки енергетичних об'єктів та формуванням гнучкої системи управління в умовах кризових викликів.

Отже, електроенергетична галузь України характеризується високим рівнем державного регулювання та функціонування окремих сегментів ринку в умовах природної монополії. Значна частина енергетичної інфраструктури належить державі або перебуває під жорстким державним контролем, що обумовлено стратегічною важливістю енергетичного сектору для забезпечення національної безпеки та стабільності функціонування економіки. Водночас поступова інтеграція України до європейського енергетичного простору формує необхідність трансформації механізмів функціонування енергетичного ринку відповідно до принципів конкурентності, прозорості, цифровізації та енергоефективності. Особливої актуальності ці процеси набувають в умовах війни, коли енергетичні компанії змушені одночасно забезпечувати стабільність функціонування критичної інфраструктури та адаптуватися до нових безпекових, економічних і технологічних викликів.

Для АТ «Полтаваобленерго» це створює необхідність реалізації стратегічних змін, пов'язаних із модернізацією систем управління, впровадженням цифрових технологій, підвищенням рівня енергетичної безпеки, адаптацією до європейських стандартів функціонування енергетичного ринку та посиленням ефективності управління ресурсами в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Для оцінки впливу кризових явищ та воєнних викликів на функціонування енергетичного сектору України доцільно проаналізувати фінансові результати найбільших державних енергетичних компаній у 2022–2023 роках. Такий аналіз дозволяє оцінити рівень фінансової стійкості енергетичних підприємств, їх здатність адаптуватися до кризових умов та визначити ключові фактори, що формують необхідність реалізації стратегічних змін у галузі. Проаналізуємо детально фінансові результати найбільших державних енергетичних компаній України у 2022-2023 рр. (табл. 2.9).

Таблиця 2.9

**Фінансові результати державних енергетичних компаній
у 2022-2025 роках**

Енергетична компанія	Виторг, млрд грн				Фінансовий результат, млрд грн.			
	2022р.	2023р.	2024р.	2025р.	2022 р.	2023р.	2024р.	2025р.
НАЕК «Енергоатом»	130,73	153,8	207,0	254,6	-11,39	-8,9	+1,3	+18,7
НАК «Нафтогаз України»	164,02	139,0	68,8	75,0	-36,0	-1,5	+38,0	≈+25,0
ПАТ «Центренерго»	7,96	15,6	18,0	23,0	-7,28	-0,91	≈-2,0	+4,6
ПАТ «Укрнафта»	41,39	95,2	105,0	99,4	-4,5	+23,6	+16,38	+5,6
ПрАТ «Укргідроенерго»	34,02	48,6	54,1	45,0	+9,17	+17,3	+15,4	+20,9
НЕК «Укренерго»	82,17	83,0	101,1	110,0	-6,0	-0,6	-37,7	≈-10,0

Джерело: складено автором на основі [152]

Згідно з наведеними даними можна зробити висновок, що військові дії в Україні суттєво вплинули на діяльність державних енергетичних компаній. У 2022 р. практично всі підприємства продемонстрували збиткові фінансові результати, за винятком ПрАТ «Укргідроенерго», яке залишалось прибутковим. Найбільший збиток у 2022 р. отримала НАК «Нафтогаз України» (-36,0 млрд грн), тоді як найменший збиток зафіксований у ПАТ «Укрнафта» (-4,5 млрд грн). У 2023 р. ситуація частково стабілізувалася: попри зменшення виторгу НАК «Нафтогаз України» на 25,08 млрд грн порівняно з 2022 р., компанія змогла суттєво скоротити збиток до 1,5 млрд грн. Водночас більшість державних енергетичних компаній залишалися збитковими, і лише окремі підприємства, зокрема ПАТ «Укрнафта» (прибуток – 23,6 млрд грн) та ПрАТ «Укргідроенерго» (17,3 млрд грн), забезпечили прибуткову діяльність. У 2024 р. спостерігається переломна позитивна динаміка у фінансових результатах

галузі. Більшість ключових компаній перейшли до прибутковості: НАК «Нафтогаз України» отримала значний прибуток, НАЕК «Енергоатом» уперше після збиткових років вийшов на позитивний фінансовий результат, ПАТ «Укрнафта» та ПрАТ «Укргідроенерго» зберегли високі показники рентабельності. Водночас окремі компанії, зокрема НЕК «Укренерго», зазнали суттєвих збитків через масштабні пошкодження енергетичної інфраструктури та зростання витрат на її відновлення. У 2025 р. тенденції фінансового оздоровлення більшості державних енергетичних підприємств посилилися. Зокрема, значно зріс прибуток НАЕК «Енергоатом», стабільно прибутковими залишилися «Укргідроенерго» та «Укрнафта», а ПАТ «Центренерго» після тривалого періоду збитковості відновило прибуткову діяльність. Водночас результати окремих компаній і надалі залишаються нестабільними, що зумовлено високими ризиками функціонування енергетичної системи в умовах війни.

Загалом можна констатувати, що збитковість енергетичних компаній у 2022–2023 рр. була обумовлена не лише руйнуванням інфраструктури, але й виконанням спеціальних обов'язків (ПСО), які передбачали постачання електроенергії та природного газу за фіксованими тарифами. Починаючи з 2024 р., поступова адаптація компаній до кризових умов та державна підтримка сприяли відновленню їх фінансової стійкості та переходу більшості підприємств до прибуткової діяльності.

Отже, аналіз фінансових результатів найбільших державних енергетичних компаній України свідчить про суттєвий негативний вплив воєнних дій на функціонування енергетичного сектору. Більшість компаній у 2022 році отримали значні фінансові збитки, що було обумовлено руйнуванням енергетичної інфраструктури, порушенням логістичних ланцюгів, дефіцитом ресурсів, державним регулюванням тарифів, зростанням витрат на забезпечення безпеки функціонування енергетичних об'єктів та необхідністю здійснення аварійно-відновлювальних робіт. Водночас результати 2023 року свідчать про поступову адаптацію енергетичних компаній до функціонування в умовах війни,

що проявилось у скороченні обсягів збитків окремих підприємств та відновленні прибутковості окремих сегментів енергетичного ринку. Все це підтверджує здатність енергетичних компаній до реалізації адаптивних стратегічних змін та формування механізмів кризового управління. Разом із тим фінансові результати енергетичних компаній засвідчують наявність системних проблем функціонування галузі, серед яких: високий рівень залежності від державного регулювання, значний фізичний знос інфраструктури, потреба у масштабній модернізації електромереж, недостатній рівень цифровізації бізнес-процесів, кадрові проблеми та високий рівень безпекових ризиків.

Для АТ «Полтаваобленерго» зазначені тенденції формують необхідність реалізації стратегічних змін, спрямованих на підвищення фінансової стійкості, модернізацію інфраструктури, цифровізацію систем управління, розвиток кадрового потенціалу та формування адаптивного механізму управління в умовах кризового середовища.

Для визначення потенціалу енергетичної системи України у післявоєнному відновленні розглянемо джерела енергії у 2022 р. (рис. 2.7).

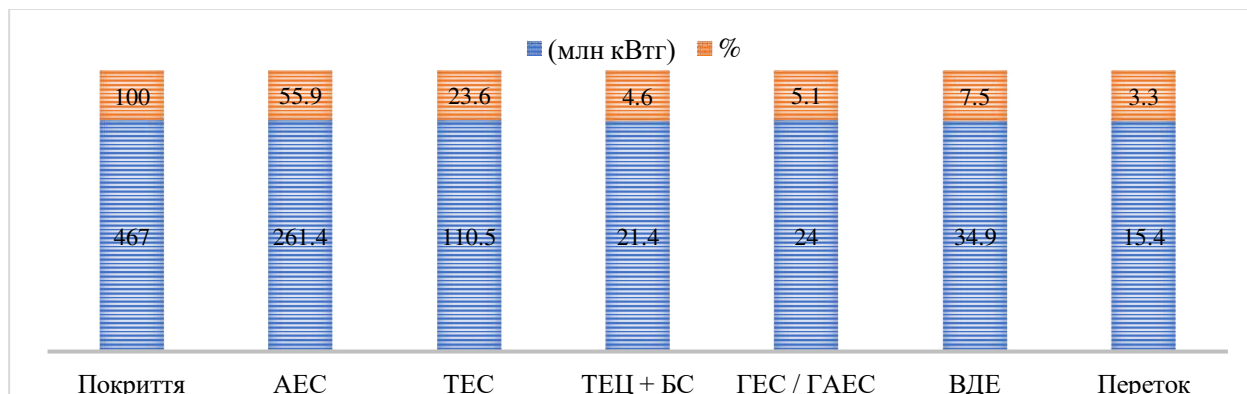


Рис. 2.7. Генерація енергії станом на 22.02.2022 р.

Джерело: складено автором на основі [171]

Згідно даних приведених на рис. 2.7, можна відмітити, що загальна генерація енергії у 2022 р. склала 467 млн кВтг і розподілилась наступним чином: більшу частину енергії в Україні виробляють атомні електростанції, що становить 467 млн кВтг. Або 55,9 % від всього обсягу виробленої енергії в Україні; 23,6 % від загальної генерації, що становить 21,4 млн кВтг. виробили

ТЕС. Відновлювані джерела енергії виробили 34,9 млн кВтг., що становить 7,5 % від загального виробленого обсягу енергії;

Вцілому можна зробити висновок, що найбільше енергії виробляють саме АЕС, а теплові станції та інші джерела доповнюють загальний обсяг вироблюваної енергії в Україні. Зважаючи на високий невикористаний потенціал, біоенергетика, гідроенергетика, сонячна та вітрова генерація можуть стати будівельними блоками майбутньої енергетичної системи України, сприяючи майже 80% загального виробництва енергії до 2050 року. За умови впровадження ключових стратегій та інвестицій, і доповнені ядерною енергією, відновлювані джерела енергії можуть підштовхнути Україну до вуглецево-нейтрального майбутнього [171]. Що ще раз підкреслює потенційну можливість українській енергетичній сфері не лише відновитись після війни, а й трансформуватись в більш інноваційну енергетичну систему, яка б більше виробляла з альтернативних джерел енергії, значно збільшуючи при цьому свої потужності для експорту енергії на європейський ринок.

Разом із тим домінування атомної генерації в структурі виробництва електроенергії України формує як стратегічні переваги, так і значні ризики для функціонування енергетичної системи. З одного боку, атомна енергетика забезпечує стабільність базового навантаження енергосистеми та відносно низьку собівартість виробництва електроенергії. З іншого боку, висока концентрація генерації створює ризики для енергетичної безпеки країни в умовах воєнних загроз, фізичного пошкодження об'єктів критичної інфраструктури та необхідності диверсифікації джерел енергії. Водночас поступове зростання частки відновлюваних джерел енергії свідчить про початок трансформації національної енергетичної системи відповідно до європейських тенденцій декарбонізації та розвитку «зеленої» енергетики. Проте темпи розвитку альтернативної генерації залишаються недостатніми для забезпечення повноцінної енергетичної трансформації галузі. За таких умов стратегічні зміни в енергетичних компаніях України повинні бути спрямовані на диверсифікацію джерел генерації, розвиток Smart Grid-технологій, впровадження систем

накопичення енергії, модернізацію електромереж та підвищення гнучкості енергетичної інфраструктури. Для АТ «Полтаваобленерго» це означає необхідність адаптації систем розподілу електроенергії до зростання частки децентралізованої генерації, розвитку цифрових систем моніторингу електромереж та забезпечення стабільності функціонування енергосистеми в умовах високого рівня зовнішніх ризиків.

Розглянемо більш детально динаміку споживання електроенергії в Україні за період 2019-2021 рр. (рис. 2.8).

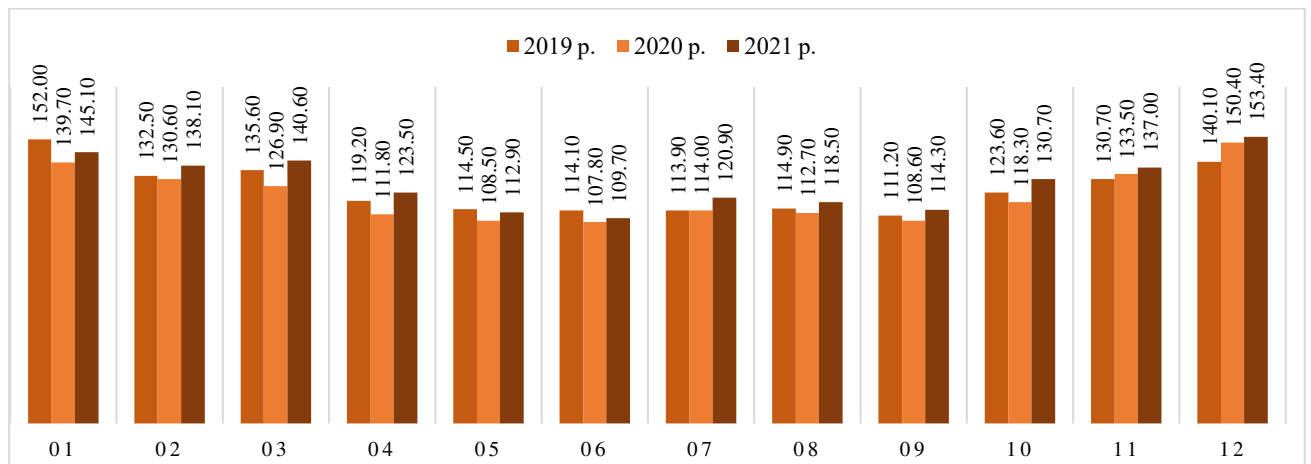


Рис. 2.8. Динаміка споживання електроенергії в Україні (брутто), 2019-2021рр., млн кВтг

Джерело: складено автором на основі [171]

Згідно даних приведених на рис. 2.8. найбільше електроенергії споживається з жовтень-березень місяць, що обумовлено особливостями природно-кліматичними умовами в Україні. Та слід відмітити, що незважаючи на більш теплий період з квітень-вересень, об'єми споживання електроенергії зменшуються не суттєво. Також прослідковується тенденція зменшення споживання електроенергії у 2020 р., який відзначився суворим ковідним карантинном, що призвів до суттєвих зупинок всіх галузей економіки. У 2021 р. відмічається поступове нарощування обсягів споживання електроенергії, що свідчить про поступове відновлення діяльності більшості компаній на доковідний рівень. Аналіз динаміки споживання електроенергії в Україні свідчить про високий рівень залежності енергетичного сектору від макроекономічних, соціальних та кризових факторів. Пандемія COVID-19,

воєнні дії, зміна структури економіки та трансформація споживчої поведінки населення суттєво вплинули на характер енергоспоживання в країні. Водночас сучасні тенденції розвитку енергетичного ринку свідчать про поступовий перехід до більш динамічної та децентралізованої моделі споживання електроенергії. Зростання цифровізації економіки, поширення дистанційної роботи, розвиток електротранспорту, Smart City-технологій та систем енергоефективності формують нові вимоги до функціонування енергетичних компаній. За таких умов стратегічні зміни в енергетичних компаніях повинні бути спрямовані на підвищення гнучкості систем розподілу електроенергії, розвиток цифрових платформ управління навантаженням, модернізацію мереж та впровадження інтелектуальних систем моніторингу енергоспоживання.

Для АТ «Полтаваобленерго» зазначені тенденції формують необхідність реалізації стратегічних змін, пов'язаних із цифровізацією процесів управління електромережами, розвитком Smart Grid-рішень, впровадженням сучасних систем обліку електроенергії та підвищенням адаптивності компанії до змін структури енергоспоживання.

Для оцінки доступності та відкритості інформації у енергетичному секторі України скористаємось Індексом енергетичної прозорості, який розраховується щорічно за категоріями та за секторами. Рівень прозорості енергетичного ринку є одним із ключових індикаторів ефективності функціонування енергетичної системи, інституційної зрілості галузі та здатності держави забезпечувати відкритість, конкурентність і передбачуваність енергетичної політики. Особливої актуальності це питання набуває в умовах війни, коли енергетична сфера стає об'єктом підвищених безпекових ризиків, а рівень доступності інформації безпосередньо впливає на довіру інвесторів, споживачів та міжнародних партнерів (рис. 2.9 та рис. 2.10).

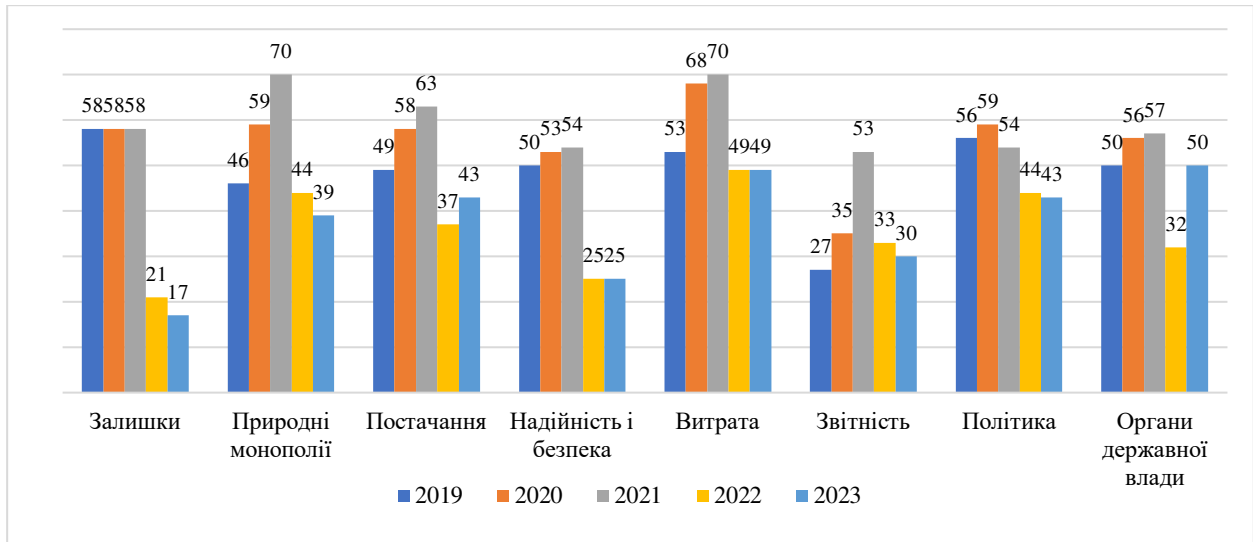


Рис. 2.9. Індекс енергетичної прозорості України, за категоріями, 2019-2023рр.

Джерело: складено автором на основі [171]

Розглянемо більш детально як змінювались основні показники, що в ходять до Індексу енергетичної прозорості, за категоріями. Якщо оцінювати прозорість інформації про залишки енергії, то в період з 2019-2021 рр. показник не змінювався і становив – 58 з 100, у 2022 – знизився до 21, а у 2023 взагалі до 17. Та така різка зміна відкритості щодо залишків енергії в Україні пов'язана з війною та енергетичною безпекою в країні. Таким чином, аналіз Індексу енергетичної прозорості свідчить про суттєве погіршення рівня відкритості та доступності інформації в енергетичному секторі України у період повномасштабної війни. Зниження більшості показників прозорості пояснюється не лише безпековими обмеженнями, а й високим рівнем турбулентності зовнішнього середовища, кризовим режимом функціонування енергетичної системи та необхідністю оперативного прийняття управлінських рішень в умовах невизначеності.

Разом із тим недостатній рівень прозорості енергетичного сектору може створювати додаткові ризики для розвитку галузі, зокрема: зниження інвестиційної привабливості, посилення корупційних ризиків, ускладнення процесів цифровізації та уповільнення інтеграції України до європейського енергетичного простору. Для енергетичних компаній, зокрема АТ «Полтаваобленерго», зазначені тенденції формують необхідність реалізації

стратегічних змін, спрямованих на підвищення рівня корпоративної прозорості, цифровізацію систем управління, удосконалення інформаційно-аналітичного забезпечення діяльності та впровадження сучасних комплаєнс-механізмів управління.

Також слід відмітити, що енергетичний ринок – це ринок природних монополій, оскільки конкуренція не є можливою через природні умови даної сфери. Рівень прозорості інформації про природні монополії постійно зростав з 2019 р. і досягнув свого піку у 2021 р. – 70 із 100 можливих та аналогічно до попереднього показника на період війни знизився до 39. Досить важливий показник Індексу прозорості енергетичної галузі є постачання, який свідчить про рівень доступності та постачання енергоресурсів споживачам. На відмінну від попередніх показників, рівень прозорості постачання зростав з 2019 р до 2021 до 63 зі 100 можливих, але у 2022 р. знизився до 37, та у 2023 р. вдалось підвищити рівень прозорості постачання до 43.

Найбільш суттєвий показник під час війни – це надійність та безпека в енергетичній сфері, який у 2019р. становив 50 і досягнув свого максимуму у 2021р. – 54, та за період війни становить лише 25, що свідчить про низький рівень енергетичної безпеки в Україні 2022-2023 рр. Ще один показник, який входить до Індексу прозорості енергетичної галузі є витрата, який показує на рівень витрат, що пов'язані з виробництвом та споживанням енергії. Як і вище зазначені показники, він досягнув максимальної позначки 70 у 2021 р. і у період 2022-2023рр. становив 49 із 100.

На низькому рівні весь період 2019-2023 рр. був показник – звітність (у 2019р. – 27, а у 2023 р. -30), який дає змогу оцінити рівень відкритості та звітності в енергетичному секторі, включаючи фінансову звітність та інші звіти. Індекс прозорості в енергетичному секторі дає змогу також оцінити й ефективність державної політики, які на неї впливають. Показник політика у 2020 р. був найвищим – 59, а у 2023 знизився до 43, що свідчить про не завжди виважену державну політику в даній сфері. Досить інформативним також є показник – органи державної влади, який вказує на те на скільки державні інституції

ефективно здійснюють регулювання та управління енергетичним сектором. Так, даний показник у 2022 р. знизився в порівнянні з 2021 р. на 25 і становив 32, та у 2023 р. він зріс на 18 й становив 50 із 100.

Отже, загальний Індекс прозорості в енергетичній сфері склав лише 44 зі 100, що свідчить про значний потенціал до покращення рівня прозорості та відкритості енергетичного ринку та будь які зміни необхідно ретельно зважувати, оскільки енергетика – це ключовий ресурс, який є основним для діяльності всіх сфер української економіки, а тому під час війни й у післявоєнний період є важливим стратегічним компонентом Національної стратегії розвитку країни.

Крім категорій, Індекс енергетичної прозорості України розраховується також і за секторами (рис. 2.10).

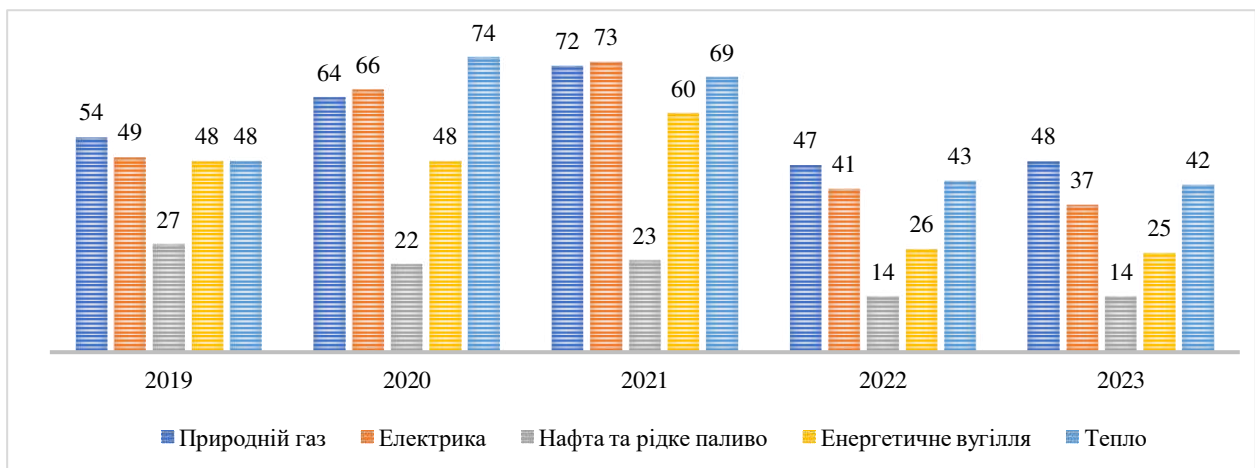


Рис. 2.10. Індекс енергетичної прозорості України, за секторами, за 2019-2023рр

Джерело: складено автором на основі [171]

Аналіз Індексу енергетичної прозорості України за секторами свідчить, що найбільшій відкритості та прозорості було досягнуто у таких секторах, як природний газ, електрика та тепло. В свою чергу, в секторі енергетичного вугілля найвищої прозорості було досягнуто у 2021 р. – 60 із 100, а у 2023 р. найменше – 25.

Окремо слід відмітити такий сектор, як нафта та рідке паливо, який протягом всього аналізованого періоду має надзвичайно низький рівень відкритості та прозорості і сягнув свого мінімуму у 2023 р. – 14 із 100. Така

низька прозорість у даній сфері обумовлена кількома факторами: по-перше, видобуток, розподіл, транспортування та продаж нафти та палива включає багатоетапність та складні ланцюги постачання, і кожен цей етап є недостатньо прозорим; по-друге, нафта є стратегічним ресурсом будь якої країни, тому українські компанії дуже жорстко дотримуються комерційної таємниці у більшості управлінських питаннях та суттєво обмежують доступ до даних; по-третє, вітчизняний ринок нафти має дуже мало ефективних механізмів регулювання та звітності в цій сфері.

Проведений аналіз Індексу енергетичної прозорості за секторами дозволяє зробити висновок про нерівномірний рівень відкритості різних сегментів енергетичного ринку України. Найбільш прозорими залишаються сектори електроенергетики та природного газу, що пояснюється їх високим рівнем державного регулювання, стратегічною важливістю для функціонування економіки та активною інтеграцією до європейського енергетичного простору. Водночас низький рівень прозорості секторів нафти, рідкого палива та енергетичного вугілля свідчить про наявність системних проблем у сфері регулювання, управління інформаційними потоками та забезпечення відкритості ринку. Особливої актуальності це набуває в умовах війни, коли енергетична безпека стає одним із ключових факторів національної стійкості. За таких умов стратегічні зміни в енергетичних компаніях України повинні передбачати не лише технологічну модернізацію та цифровізацію бізнес-процесів, а й підвищення рівня прозорості управління, розвиток комплаєнс-систем, удосконалення корпоративного управління та формування сучасних механізмів інформаційної взаємодії із зацікавленими сторонами.

Для АТ «Полтаваобленерго» зазначені тенденції формують необхідність впровадження стратегічних змін, пов'язаних із розвитком цифрових систем управління, удосконаленням інформаційної політики компанії, підвищенням прозорості бізнес-процесів та формуванням сучасної системи корпоративного комплаєнсу.

Отже, можна зробити висновок про те, що енергетичний ринок в Україні не є достатньо прозорим та відкритим. Звісно, що низький Індекс енергетичної прозорості у 2022-2023 рр. можна пояснити війною в Україні та й і в довоєнний період даних Індекс не досягав вище середнього. Крім закритість даних про функціонування та розвиток енергетичного ринку, як стратегічна виважена політика державних органів влади, можна припустити ризики появи значної корупції та неефективність реформування даної галузі, а тому для реалізації після воєнної відбудови енергетичної сфери, конкурентної на європейському енергетичному ринку, слід розробляти дієві механізми для більшої відкритості та прозорості енергетичного ринку в Україні.

Проведений аналіз бізнес-середовища та енергетичного потенціалу України дозволяє стверджувати, що сучасна енергетична галузь функціонує в умовах високого рівня турбулентності, невизначеності та багатофакторного зовнішнього впливу. Війна, фізичне руйнування енергетичної інфраструктури, необхідність інтеграції до європейського енергетичного простору, цифровізація енергетичних процесів, розвиток відновлюваної енергетики, зростання вимог до енергетичної безпеки та посилення конкуренції формують принципово нові умови функціонування енергетичних компаній України. За таких умов зовнішнє середовище виступає ключовим драйвером стратегічних змін, що вимагає від енергетичних компаній високого рівня адаптивності, гнучкості, швидкого реагування на кризові виклики та постійного вдосконалення систем управління.

Для АТ «Полтаваобленерго» зазначені тенденції формують необхідність реалізації комплексних стратегічних змін, спрямованих на: модернізацію електромереж та критичної інфраструктури; цифровізацію систем управління та моніторингу; розвиток Smart Grid-технологій; підвищення енергоефективності; забезпечення кібербезпеки та фізичного захисту об'єктів; формування адаптивної корпоративної культури; розвиток людського капіталу та системи підготовки персоналу; підвищення стійкості компанії до кризових викликів та безпекових загроз. Узагальнення ключових напрямів стратегічних змін для енергетичних компаній України представлено у табл. 2.10.

Таблиця 2.10

**Напрями розробки стратегічних змін в енергетичних компаніях
України**

№№	Напрямок розробки та впровадження стратегічних змін	Причини	Можливі заходи	Очікуваний ефект
1.	Децентралізація енергетичної системи	централізована система є вразливою до атак, тому потрібно розвивати локальні енергетичні кластери	мережеві мікрогрід-системи (локальні енергетичні хаби, що працюють незалежно); розвиток розподіленої генерації (сонячні, вітрові, біогазові станції у громадах); підтримка громадських енергетичних кооперативів	підвищення енергетичної автономії регіонів, зменшення залежності від централізованих ТЕС та АЕС
2.	Інтеграція відновлюваних джерел енергії (ВДЕ)	Європейський курс на декарбонізацію вимагає заміни викопного палива	створення Energy Storage Systems (систем накопичення енергії для балансування ВДЕ); використання гнучких мереж (Smart Grid) для ефективної інтеграції ВДЕ; стимулювання «зелених» тарифів для бізнесу та домогосподарств.	підвищення частки ВДЕ у генерації, зменшення викидів CO ₂ , зниження витрат на імпорт газу
3.	Розвиток водневої енергетики	Україна має потенціал стати експортером «зеленого» водню до ЄС	будівництво водневих електролізерів на базі ВДЕ; інтеграція водневих технологій у промисловість і транспорт; співпраця з ЄС у межах Hydrogen Strategy for a Climate-Neutral Europe.	диверсифікація енергетичних джерел, створення нових ринкових можливостей
4.	Цифрова трансформація енергетичних компаній	без автотоматизації неможливо ефективно управляти енергетичними мережами	впровадження SCADA-систем для моніторингу та управління енергетичними об'єктами; використання штучного інтелекту для прогнозування енергоспоживання; запуск платформ «Розумний споживач», що дозволяють гнучко регулювати споживання енергії	підвищення енергоефективності, скорочення витрат і втрат електроенергії
5.	Підвищення енергоефективності підприємств і житлового сектору	Україна залишається однією з найбільш енерговитратних країн Європи	масштабна модернізація електромереж, заміна застарілого обладнання; енергетичні сертифікати для підприємств і будівель; впровадження системи «Розумні лічильники» для економії енергоресурсів	зниження споживання енергії на 20-30%, зменшення залежності від імпорту
6.	Розвиток ядерної енергетики та модульних реакторів	ядерна енергетика – стабільне джерело енергії без викидів CO	будівництво малих модульних реакторів (SMR) на місці виведених з експлуатації ТЕС; співпраця з Westinghouse для впровадження нових реакторних технологій;	стабільне постачання електроенергії без залежності від газу та вугілля

Продовження табл. 2.10

№	Напрямок розробки та впровадження стратегічних змін	Причини	Можливі заходи	Очікуваний ефект
			розширення програми заміни російського ядерного палива	
7.	Формування конкурентного ринку енергетики	енергетичний ринок України потребує відкритої конкуренції	завершення реформи ринку електроенергії відповідно до стандартів ЄС; лібералізація цін на електроенергію для споживачів; використання Blockchain-технологій для прозорості угод на енергоринку	зниження монополізації, справедливі тарифи, інвестиції у сектор
8.	Безпека енергетичної інфраструктури	російські атаки показали вразливість енергомереж	впровадження розподілених систем енергопостачання для критичних об'єктів; використання дронів і штучного інтелекту для моніторингу безпеки мереж; резервні сховища палива для аварійних ситуацій	підвищення стійкості енергосистеми до атак і природних катаклізмів
9.	Людський капітал та освіта в енергетиці	без кваліфікованих фахівців неможливо реалізувати стратегічні зміни	спеціалізовані освітні програми з ВДЕ, кібербезпеки та енергоменеджменту; співпраця з університетами для підготовки інженерів нової генерації; гранти для стартапів у сфері енергетичних технологій	формування нової генерації енергетичних експертів та інноваційного середовища

Джерело: складено автором

Реалізація цих стратегічних змін дозволить створити стійку, конкурентну та екологічно чисту енергосистему, яка інтегрується в європейський ринок і забезпечує енергетичну безпеку країни. У зв'язку з цим наступним етапом дослідження є оцінка внутрішньої готовності АТ «Полтаваобленерго» до реалізації стратегічних змін, зокрема аналіз організаційного, кадрового, фінансового та корпоративного потенціалу підприємства.

2.2. Діагностика внутрішнього потенціалу АТ «Полтаваобленерго» як основи управління стратегічними змінами

Проведений у п. 2.1 аналіз бізнес-середовища та енергетичного потенціалу України засвідчив, що енергетичні підприємства функціонують в умовах високої невизначеності, безпекових ризиків, цифрової трансформації, кадрових викликів

та посилення вимог до стійкості енергетичної інфраструктури. За таких умов ефективність управління стратегічними змінами залежить не лише від зовнішніх можливостей і загроз, а й від внутрішнього потенціалу підприємства, його організаційної структури, фінансової стійкості, кадрового ресурсу, корпоративної культури та здатності персоналу адаптуватися до нових умов діяльності.

У цьому контексті АТ «Полтаваобленерго» розглядається як регіональне енергетичне підприємство, діяльність якого має стратегічне значення для забезпечення безперервного розподілу електричної енергії, підтримання енергетичної безпеки Полтавської області та реалізації трансформаційних процесів у сфері енергетики. Саме тому оцінка внутрішнього потенціалу товариства є необхідною передумовою для визначення його готовності до управління стратегічними змінами.

АТ «Полтаваобленерго» надає послуги з розподілу електричної енергії, що підтверджено ліцензією НКРЕКП (Постанова НКРЕКП від 16.11.2018р. № 1442). Незважаючи на складні умови воєнного стану, товариство відповідає за безпечну, надійну та ефективну експлуатацію, технічне обслуговування та розвиток системи розподілу [145].

Метою діяльності АТ «Полтаваобленерго» є задоволення потреб ринку у продукції, роботах та послугах товариства, розширення їх асортименту, підвищення конкурентоспроможності, ефективне управління майном, що належить компанії, одержання прибутку, його використання та/або розподіл для розвитку товариства, забезпечення інтересів товариства і задоволення економічних і соціальних потреб працівників [174].

До складу компанії входять 4 об'єднанні філії та 24 дільниці з центральним офісом у м. Полтава (додаток Б), які в свою чергу обслуговують 3910902 км. повітряних ліній електропередачі напругою 0,4-154 кВт, 201252 км. кабельних ліній 0,4 – 110 кВт, 206 підстанцій напругою 35-154 кВт, 10189 шт. ТП та РП [173]. Організаційна структура АТ «Полтаваобленерго» є доволі розгалуженою та має достатньо диференційовані енергетичні мережі для забезпечення

електроенергією Полтавську область. Наявність такої організаційної структури АТ «Полтаваобленерго» передбачає досить високого рівня налагодження комунікації між філіями, дільницями та центральним офісом, оскільки її порушення призводить до значного опору серед працівників щодо прийнятих управлінських рішень керівництвом товариства та може ускладнити адаптацію до зміни зовнішнього середовища компанії. Для оцінки внутрішнього потенціалу АТ «Полтаваобленерго» до управління стратегічними змінами важливо врахувати не лише організаційно-управлінську структуру товариства, а й специфіку його клієнтської бази. Саме структура споживачів визначає характер навантаження на систему розподілу електроенергії, пріоритети сервісної політики, вимоги до безперервності постачання, рівень соціальної відповідальності підприємства та напрями майбутніх стратегічних змін. Особливого значення це набуває в умовах воєнного стану, коли стабільність енергопостачання для населення, бюджетних установ, підприємств та критичної інфраструктури набуває не лише економічного, а й безпекового значення.

Розглянемо більш детально структуру споживачів АТ «Полтаваобленерго» за категоріями (табл. 2.11).

Таблиця 2.11

Структура споживачів АТ «Полтаваобленерго» за категоріями

Категорія споживачів	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
	к-ть / %	к-ть / %	к-ть / %	к-ть / %	к-ть / %	к-ть / %	к-ть / %
малі не побутові	13650 / 1,89	14183 / 2,0	13733 / 1,94	12864 / 1,83	13181 / 1,88	27181 / 3,89	27 915 / 3,99
з договірною потужністю біль-ше 50 кВт	2888 / 0,40	2317 / 0,33	2931 / 0,41	3573 / 0,51	3585 / 0,51	2783 / 0,4	2 827 / 0,4
бюджетні установи та організації	1675 / 0,23	1656 / 0,23	1478 / 0,21	1728 / 0,25	1697 / 0,24	1369 / 0,2	1 274 / 0,18
побутові, у т.ч.:							
індивіду-альні	702715 / 99,83	689712 / 99,81	688335 / 99,81	683964 / 99,80	680086 / 99,80	666459 / 99,9	666993 / 99,94
колективні	1214 / 0,17	1292 / 0,19	1342 / 0,19	1378 / 0,20	1369 / 0,20	631 / 0,09	376 / 0,06
Всього споживачів	722142 / 100,0	709160 / 100,0	707819 / 100,0	703507 / 100,0	699908 / 100,0	698423 / 100	699385 / 100

Джерело: складено автором на основі [172-174]

Згідно з даними табл. 2.11 встановлено, що найбільшою категорією клієнтів АТ «Полтаваобленерго» протягом усього досліджуваного періоду залишаються побутові споживачі. У 2019–2023 рр. їх частка перевищувала 97 %, однак у 2024–2025 рр. спостерігається певне її зниження — до близько 95,5 %, що свідчить про незначну трансформацію структури клієнтської бази. При цьому переважна більшість побутових споживачів традиційно представлена індивідуальними домогосподарствами (понад 99 %), тоді як частка колективних споживачів залишається мінімальною та має тенденцію до подальшого скорочення.

Водночас у 2024–2025 рр. помітно зростає чисельність малих непобутових споживачів, частка яких збільшилася майже вдвічі порівняно з попередніми роками і наблизилася до 4 %. Це може свідчити про поступове пожвавлення підприємницької активності або зміну підходів до обліку споживачів. Інші категорії клієнтів, зокрема споживачі з договірною потужністю понад 50 кВт та бюджетні установи, істотних змін не демонструють і займають незначну частку в загальній структурі.

Що стосується загальної чисельності споживачів, то після її скорочення у 2020–2023 рр. у 2024–2025 рр. спостерігається відносна стабілізація: у 2025 р. вона становить 699385 клієнтів, що все ще менше рівня 2019 р. на 22757 споживачів. Така динаміка пояснюється наслідками воєнних подій, міграційними процесами, змінами у платоспроможності населення, а також загальною тенденцією до економії електроенергії.

Загалом виявлені зміни у структурі споживачів АТ «Полтаваобленерго» свідчать про поступове переорієнтування клієнтського середовища та зростання ролі непобутового сегмента. Це вимагає від підприємства більш гнучкої реакції на зміни зовнішнього середовища, адаптації до нових умов функціонування та перегляду підходів до обслуговування різних груп клієнтів. У таких умовах особливого значення набуває оцінка внутрішніх ресурсів і можливостей компанії, її здатності ефективно реалізовувати стратегічні зміни, підтримувати конкурентоспроможність і забезпечувати довгострокову стабільність діяльності.

Для оцінки ресурсів та можливостей стратегічних змін у компанії АТ «Полтаваобленерго» застосуємо VRIO-аналіз, який дозволяє оцінити потенціал до змін за чотирма критеріями: цінність (Value), рідкість (Rarity), імітованість (Imitability) та організація (Organization). За результатами VRIO-аналізу можемо визначити, які ресурси вже є в товаристві, а яких не вистачає для ефективного процесу управління стратегічними змінами задля забезпечення стійкої конкурентної переваги АТ «Полтаваобленерго».

Стратегічний потенціал для змін АТ «Полтаваобленерго» пропонуємо оцінити за 4 категоріями ресурсів/можливостей товариства. До ключових ресурсів, які формують потенціал АТ «Полтаваобленерго» до реалізації стратегічних змін, на нашу думку, доцільно віднести організаційну структуру, фінансову стабільність, кадровий ресурс та корпоративну культуру. Саме ці складові визначають здатність підприємства адаптуватися до змін зовнішнього середовища, забезпечувати ефективність управлінських рішень та формувати довгострокові конкурентні переваги. Узагальнення основних ресурсів, що формують стратегічний потенціал товариства до змін, представлено на рис. 2.11.

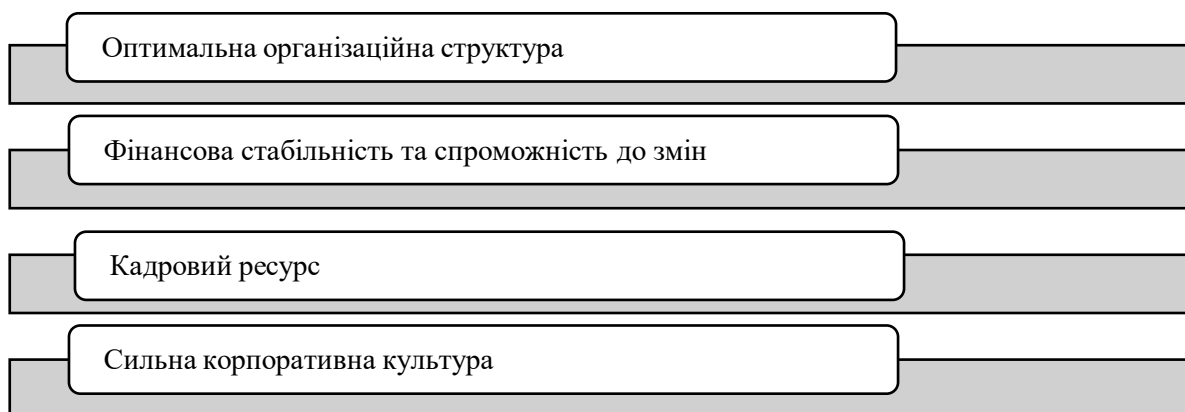


Рис. 2.11. Необхідні ресурси для стратегічного потенціалу здійснення змін АТ «Полтаваобленерго»

Джерело: складено автором [172-174]

Першим критерієм, за яким можна оцінити стратегічний потенціал змін є, на нашу думку, наявність функціональної та оптимальної організаційної структури, яка здатна швидко адаптовуватись до потреб для забезпечення вище зазначених змін.

Організаційна структура АТ «Полтаваобленерго» є доволі розгалуженою і представлена філіями та дільницями по всій Полтавській області. Так, в структуру компанії входить 4 об'єднанні філії та 24 дільниці на чолі з центральним офісом, який розташовано у м. Полтава (додаток Ж).

Компанія має, на сьогоднішній день, таку організаційну структуру враховуючи декілька факторів, що на це безпосередньо впливає:

стратегічна важливість безперебійної роботи товариства, велика кількість споживачів та складна інфраструктура, все це вимагає чіткої ієрархії та розподілу обов'язків для забезпечення безперебійного та надійного енергопостачання юридичним та фізичним особам Полтавської області;

спеціалізація компанії – розподіл електричної енергії, вимагає спеціалізації її підрозділів (виробництво, передача та постачання електроенергії), що дозволяє задовольняти потреби клієнтів та підвищувати якість наданих послуг;

форма управління – акціонерне товариство, формує ряд регуляторних вимог до компанії, які впливають на структуру управління та звітності;

діджиталізація та оцифрування бізнес-процесів створюють передумови для оптимізації кількості робітників та спеціалістів;

наявність електроенергії для юридичних та фізичних осіб є критично важливим для нормальної їх життєдіяльності та функціонування, а тому у компанії високі вимоги до соціальної відповідальності через забезпечення надійної та ефективної організаційної структури, яка швидко адаптується до стратегічних змін спровокованих невизначеним зовнішнім середовищем в Україні. Отже, організаційну структуру АТ «Полтаваобленерго» можна оцінити, як таку, яка дозволяє швидко реагувати на стратегічні зміни в зовнішньому середовищі, відокремленість кожного структурного підрозділу дозволяє оперативно вносити зміни у свої бізнес-процеси, мінімально впливаючи на роботу інших філії та дільниць. За рахунок того, що АТ «Полтаваобленерго» має чіткий розподіл обов'язків між кожним відділом, філією та дільницею, це сприяє підвищенню продуктивності праці та стимулює їх до досягнення високих показників ефективності та якості. Таким чином, організаційна структура АТ

«Полтаваобленерго» характеризується високим рівнем функціональної диференціації та територіальної розгалуженості, що забезпечує можливість оперативного реагування на зміни зовнішнього середовища та підтримання безперебійного функціонування енергетичної інфраструктури. Водночас складність структури управління, значна кількість рівнів координації та необхідність забезпечення ефективної комунікації між структурними підрозділами формують додаткові вимоги до адаптивності системи управління стратегічними змінами. За таких умов важливого значення набуває оцінка фінансових можливостей товариства щодо забезпечення процесів стратегічної трансформації та модернізації діяльності підприємства.

Друга група ресурсів – фінансова стабільність та спроможність до стратегічних змін АТ «Полтаваобленерго». Відповідно визначимо платоспроможність, рентабельність та фінансову стійкість товариства протягом 2019-2023 рр., щоб визначити наявність фінансових ресурсів для проведення стратегічних змін у компанії (табл. 2.12).

Таблиця 2.12

**Фінансова стабільність та спроможність до стратегічних змін
АТ «Полтаваобленерго» за 2019-2025 рр.**

Показники	Роки							Нормативне значення
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Динаміка показників платоспроможності								
Дебіторська заборгованість, тис. грн.	288710	313857	595453	595453	447049	372596	363497	x
Оборотні активи (всього), тис. грн.	479743	555222	1140129	1140129	1063103	1483065	2600237	x
Необоротні активи (всього), тис. грн.	165326	1597337	1717436	1717436	2247748	2646404	2951996	x
Власний капітал, тис. грн.	900687	1347718	2031580	2031580	2459479	3231285	4394086	x
Поточні зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	941629	801692	1756905	774433	792252	849627	1126060	x
Коефіцієнт абсолютної ліквідності (платоспроможності)	0,0639	0,2558	0,3391	0,4405	0,4877	0,98	1,67	0,2–0,5
Коефіцієнт проміжної (термінової) ліквідності (платоспроможності)	0,37	0,65	0,68	1,21	1,05	1,60	2,17	0,5–1,0
Коефіцієнт поточної ліквідності (платоспроможності)	0,51	0,69	0,65	1,47	1,34	1,75	2,31	1,0–2,0

Продовження табл. 2.12

Показники	Роки							Нормативне значення
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	
Коефіцієнт забезпечення власними коштами	1,53	-0,31	-0,35	0,47	0,34	0,39	0,55	≥0,1
Динаміка показників фінансової стійкості								
Довгострокові зобов'язання і забезпечення, тис. грн.	2753	3149	58903	51552	60504	48557	32087	x
Всього використано капіталу, тис. грн.	1845069	2152559	2587492	2857565	3312235	4129469	5552233	x
Коефіцієнт автономії	0,96	1,68	0,79	0,71	0,74	0,78	0,79	≥0,5
Коефіцієнт фінансування	1,05	0,59	0,86	0,38	0,32	0,28	0,26	≤1
Коефіцієнт заборгованості	1,00	1,00	0,68	0,27	0,24	0,22	0,21	≤0,5
Коефіцієнт довгострокової фінансової незалежності	0,96	1,69	0,81	0,73	0,76	0,80	0,80	≥0,6–1
Коефіцієнт фінансової стійкості	0,96	1,68	1,16	2,62	3,10	3,87	3,94	≥1
Динаміка показників рентабельності господарської діяльності								
Чистий прибуток (збиток), тис. грн.	-271471	264163	403516	109854	452082	785812	1155902	-271471
Собівартість реалізованої продукції, тис. грн.	-12,78	12,75	15,82	4,28	13,95	20,91	27,34	-12,78
Чистий дохід від реалізації продукції, тис. грн.	-12,32	10,45	13,80	0,38	11,51	16,45	20,40	-12,32
Рентабельність (збитковість) сукупних активів, %	-271471	264163	403516	109854	452082	785812	1155902	-271471
Рентабельність (збитковість) витрат, %	-14,71	12,27	15,59	3,84	13,65	19,03	20,82	-14,71
Рентабельність (збитковість) реалізації продукції, %	-12,78	12,75	15,82	4,28	13,95	20,91	27,34	-12,78
Рентабельність (збитковість) власного капіталу, %	-12,32	10,45	13,80	0,38	11,51	16,45	20,40	-12,32

Джерело: розраховано автором на основі фінансової звітності

Оцінюючи наявність фінансових ресурсів для стратегічних змін АТ «Полтаваобленерго» слід відмітити наступне:

компанія має проміжну та поточні ліквідність протягом всього аналізованого періоду в межах нормативу, що свідчить про достатню кількість активів для покриття термінових та поточних зобов'язань. Крім того, товариство має достатню кількість власного капіталу для фінансування активів. АТ «Полтаваобленерго» протягом 2019-2023 рр. має нижче нормативу

абсолютну ліквідність, що свідчить про недостатню кількість ліквідних активів для покриття короткострокових зобовязань та в цілому компанія є платоспроможною протягом всього аналізованого періоду;

компанія має достатньо високий рівень фінансової стійкості, що свідчить про наявність власного капіталу та низький рівень поточної заборгованості. Проте АТ «Полтаваобленерго» необхідно зменшити залежність від зовнішніх джерел фінансування для відновлення довгострокової фінансової незалежності. Зважаючи на війну у 2022-2023 році компанія змушена збільшувати свої довгострокові зобов'язання та забезпечення аби вижити та забезпечувати клієнтів постійною електроенергією;

одним з ключових показників для будь якої компанії є фінансовий результат і кінці фінансового року. Так, протягом 2019-2023 рр. АТ «Полтаваобленерго» була збитковою лише у 2019 р. Незважаючи на широкомасштабну війну в Україні, товариство у 2022-2023 рр залишилось не лише прибутковим, а й у 2023 р. отримало найбільшу суму прибутку (452 082 тис. грн.) за весь аналізований період, що свідчить про значний потенціал компанії до стратегічних змін;

показники рентабельності сукупних активів, витрат та реалізації продукції з 2019 р. до 2023 р. мають тенденцію до покращення, що свідчить про достатньо ефективне використання наявних ресурсів та ефективна політика компанії оптимізації витрат. Слід відмітити, що незважаючи на покращення рентабельності власного капіталу та все ж компанія має її рівень низьким та має необхідність до покращення процесу управління власним капіталом.

Отже, показники платоспроможності, фінансової стійкості та рентабельності вказують на наявність фінансових ресурсів для стратегічних змін на АТ «Полтаваобленерго» у перспективі. Таким чином, результати оцінки фінансової стабільності АТ «Полтаваобленерго» свідчать про наявність достатнього фінансового потенціалу для реалізації стратегічних змін та забезпечення адаптації підприємства до сучасних викликів зовнішнього середовища. Незважаючи на складні умови функціонування енергетичної галузі

в період воєнного стану, товариство зберігає відносно високий рівень платоспроможності, фінансової стійкості та прибутковості діяльності. Водночас проведений аналіз дозволив виявити окремі проблемні аспекти, зокрема недостатній рівень абсолютної ліквідності, залежність від зовнішніх джерел фінансування та необхідність підвищення ефективності управління власним капіталом. За таких умов ефективність стратегічних змін залежить не лише від фінансових можливостей підприємства, а й від здатності персоналу адаптуватися до нових умов функціонування, підтримувати процеси трансформації та забезпечувати реалізацію управлінських рішень. Саме тому важливим напрямом дослідження є оцінка кадрового потенціалу АТ «Полтаваобленерго» як одного з ключових ресурсів реалізації стратегічних змін.

Невід’ємною складовою для проведення стратегічних змін є персонал, причому його має бути не лише в достатній кількості, а й відповідний якісний склад, оскільки неготові співробітники до змін, чинитимуть значний опір і компанія не матиме можливість до ефективних стратегічних змін. Саме тому пропонуємо кадрову складову розділити на структуру персоналу та кваліфікацію, що свідчатиме не лише про наявність кадрового ресурсу в АТ «Полтаваобленерго», а й наявність групи співробітників стратегічних змін.

Розглянемо динаміку чисельності персоналу АТ «Полтаваобленерго» протягом 2019-2023 рр. (рис. 2.12).

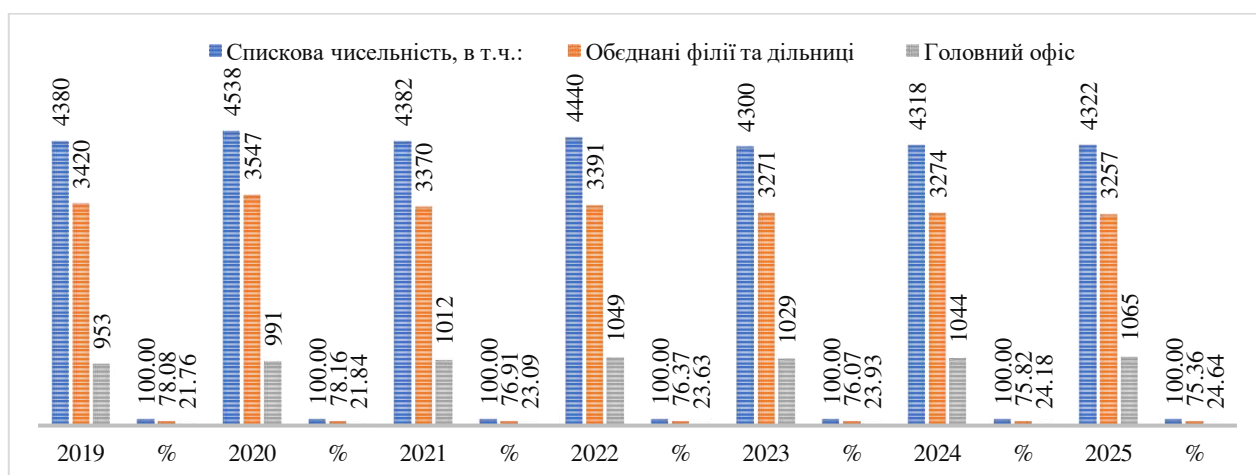


Рис. 2.12. Динаміка чисельності працівників АТ «Полтаваобленерго» за 2019-2025 рр.

Джерело: складно автором на основі Звіту Правління АТ «Полтаваобленерго» за 2019-2025 рр.

Аналіз динаміки чисельності персоналу АТ «Полтаваобленерго» за 2019–2025 рр. свідчить про відносну стабільність загальної кількості працівників протягом усього періоду. Найбільше значення зафіксовано у 2020 році — 4538 осіб, після чого спостерігається поступове скорочення та незначні коливання. Станом на 2025 рік чисельність персоналу становить 4322 працівники, що дещо менше порівняно з 2019 роком.

Водночас більш суттєві зміни відбулися у структурі персоналу. Переважна частина працівників зосереджена в об'єднаних філіях та дільницях, однак їх частка поступово зменшується — з 78,08 % у 2019 році до 75,36 % у 2025 році. Одночасно з цим зростає частка працівників головного офісу — з 21,76 % до 24,64 %, що вказує на зміщення акцентів у бік централізованого управління.

Причин таких змін може бути декілька. На нашу думку, вагому роль відіграють процеси централізації управління та розширення функцій головного офісу. Збільшення чисельності персоналу в центральному апараті може свідчити про концентрацію адміністративних завдань, а також про формування нових структурних підрозділів, які потребують додаткових працівників. Водночас цифровізація бізнес-процесів дає можливість оптимізувати чисельність персоналу у філіях, зменшуючи потребу в робочій силі на місцях.

Крім того, зміни у структурі персоналу можуть бути пов'язані зі стратегічними трансформаціями організаційної структури підприємства, що супроводжуються перерозподілом трудових ресурсів між різними рівнями управління. Не слід також ігнорувати вплив економічних чинників, зокрема необхідність оптимізації витрат, а також наслідки міграційних процесів і змін у споживчій базі, що в умовах воєнного часу обумовили потребу в реорганізації діяльності як філій, так і головного офісу.

Таким чином, зміни у чисельності персоналу АТ «Полтаваобленерго» відображають поступову трансформацію кадрової структури підприємства в умовах цифровізації, централізації управлінських функцій та адаптації до зовнішніх викликів. Скорочення чисельності працівників у філіях при одночасному зростанні ролі головного офісу свідчить про посилення

координаційної функції центрального апарату управління. Водночас це формує нові вимоги до персоналу — зростає значення професійної компетентності, ефективної внутрішньої комунікації та здатності швидко адаптуватися до змін.

У зв'язку з цим доцільним є подальший аналіз якісного складу персоналу підприємства, що дозволить більш глибоко оцінити його кадровий потенціал і визначити можливості забезпечення стратегічного розвитку АТ «Полтаваобленерго». Тому наступним кроком для виявлення наявності кадрових ресурсів для стратегічних змін АТ «Полтаваобленерго» є аналіз динаміки якісного складу персоналу компанії (рис. 2.13).

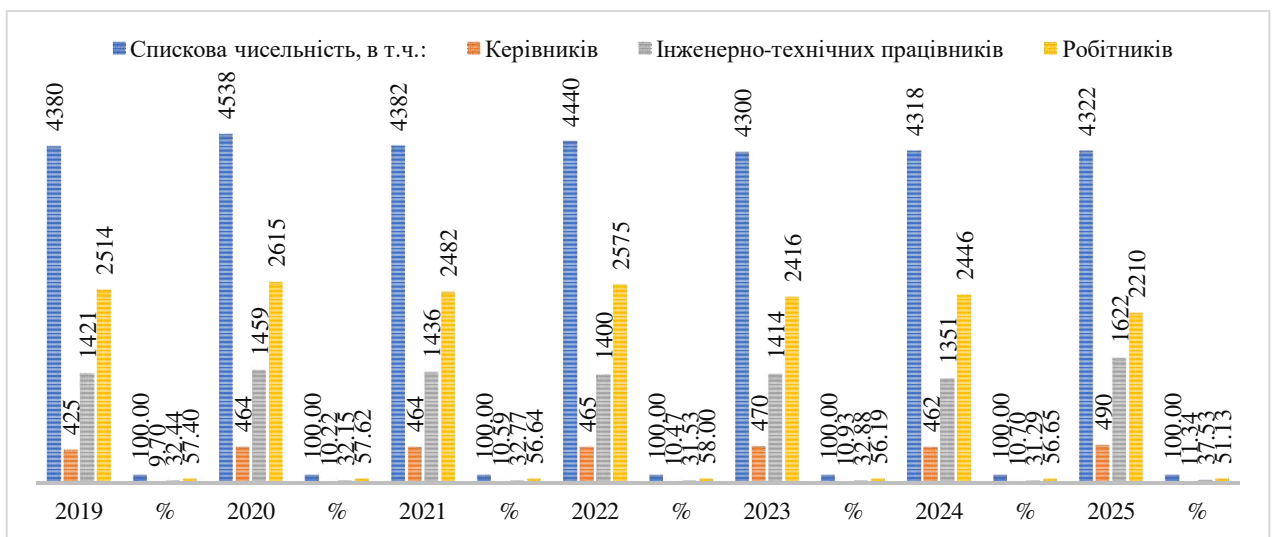


Рис. 2.13. Динаміка якісного складу персоналу АТ «Полтаваобленерго» за 2019-2025 рр.

Джерело: складно автором на основі Звіту Правління АТ «Полтаваобленерго» за 2019-2025 рр.

Аналіз чисельності та структури персоналу АТ «Полтаваобленерго» свідчить про відносну стабільність загальної кількості працівників упродовж досліджуваного періоду. Спискова чисельність коливається в межах 4300–4500 осіб без чітко вираженої тенденції до зростання чи скорочення, що вказує на стабілізаційний характер кадрової політики підприємства.

Водночас простежуються суттєві структурні зрушення у складі персоналу. Зокрема, частка керівників має тенденцію до поступового зростання — з 9,7% у 2019 р. до 11,34% у 2025 р., що може свідчити про ускладнення організаційної

структури управління, посилення адміністративного компонента або підвищення ролі управлінських функцій в умовах змін зовнішнього середовища.

Особливо показовою є динаміка інженерно-технічних працівників. Їх частка до 2024 року залишалася відносно стабільною (31–33%), однак у 2025 році відбулося різке зростання до 37,53%, що дозволяє зробити висновок про посилення техніко-технологічної орієнтації підприємства, що може бути пов'язано з модернізацією виробництва, цифровізацією процесів або підвищенням складності експлуатації енергетичної інфраструктури.

Натомість частка робітників демонструє тенденцію до зниження — з рівня понад 57% у 2019–2022 роках до 51,13% у 2025 році. Така динаміка відображає зміну функціональної структури персоналу в напрямі зменшення питомої ваги фізичної праці та зростання ролі кваліфікованих спеціалістів, що може бути наслідком автоматизації, оптимізації чисельності робітничих кадрів або перерозподілу функцій.

Отже, у досліджуваній період в АТ «Полтаваобленерго» відбувається якісна трансформація кадрового потенціалу за умов чисельної стабільності: посилюється роль інженерно-технічного персоналу, зростає управлінська складова та зменшується частка робітників. Зазначені зміни свідчать про поступову адаптацію підприємства до сучасних технологічних та економічних викликів і формування більш інтелектуалізованої структури трудових ресурсів.

Розглянемо більш детально вікову структуру персоналу АТ «Полтаваобленерго» за 2019-2025 рр. (рис. 2.14).

Протягом 2019–2025 рр. найбільшу частку у складі персоналу стабільно займають працівники вікової групи 35–50 років. У 2019 р. їх чисельність становила 2083 особи (47,56%), у 2023 р. — 2008 осіб (46,70%), а у 2025 р. — 2025 осіб (46,85%). Таким чином, частка цієї вікової категорії залишається відносно сталою, що свідчить про сформоване «ядро» трудового колективу з найвищою трудовою активністю та продуктивністю.

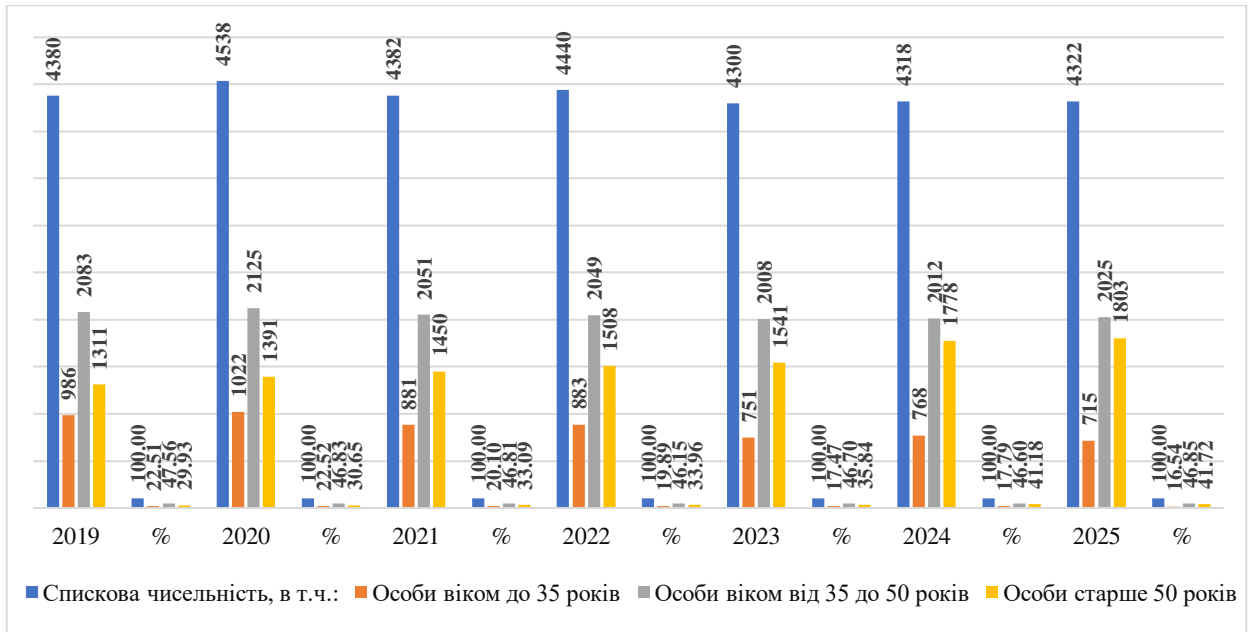


Рис. 2.14. Вікова структура персоналу АТ «Полтаваобленерго» за 2019-2025 рр.

Джерело: складно автором на основі Звіту Правління АТ «Полтаваобленерго» за 2019-2025 рр.

Водночас упродовж усього досліджуваного періоду спостерігається стійка тенденція до зростання чисельності працівників старше 50 років. Якщо у 2019 р. ця категорія становила 1311 осіб (29,93%), то у 2023 р. — 1541 особу (35,84%), у 2024 р. — 1778 осіб (41,18%), а у 2025 р. — 1803 особи (41,72%). Така динаміка свідчить про посилення процесів старіння кадрового потенціалу підприємства. Разом із тим, працівники старших вікових груп характеризуються значним професійним досвідом, сформованими компетентностями та високим рівнем організаційної лояльності, що сприяє забезпеченню стабільності функціонування підприємства.

Найменш чисельною упродовж 2019–2025 рр. залишається категорія працівників віком до 35 років. У 2019 р. вона налічувала 986 осіб (22,51%), у 2023р. — 751 особу (17,47%), у 2024р. — 768 осіб (17,79%), а у 2025р. — 715 осіб (16,54%). Загальна тенденція до скорочення чисельності молодих працівників є особливо помітною у 2022–2025 рр., що може бути зумовлено впливом зовнішніх факторів, зокрема військово-політичної ситуації, мобілізаційних процесів та трудової міграції населення.

Незважаючи на скорочення частки молодих працівників та суттєве зростання частки персоналу старших вікових груп (перевищення 40% у 2024–2025 рр.), у цілому вікова структура персоналу підприємства зберігає ознаки відносної збалансованості завдяки домінуванню групи середнього віку.

Отже, вікова структура персоналу АТ «Полтаваобленерго» характеризується відносною стабільністю та значною питомою вагою працівників із професійним досвідом, що позитивно впливає на безперервність виробничих процесів та збереження галузевих компетентностей. Водночас подальше зростання частки працівників старше 50 років (до 41,72% у 2025 р.) та зменшення частки молоді (до 16,54%) формує ризики посилення демографічного старіння персоналу, ускладнення інноваційного розвитку та зниження адаптивності до технологічних змін. У таких умовах особливої актуальності набуває реалізація політики омолодження персоналу, розвитку системи підготовки та залучення молодих спеціалістів, а також підвищення кваліфікації наявного кадрового складу.

Для спростування або підтвердження наших припущень щодо кадрового потенціалу стратегічних змін проаналізуємо динаміку освітньої структури персоналу АТ «Полтаваобленерго» за 2019-2025 рр. (рис. 2.15).

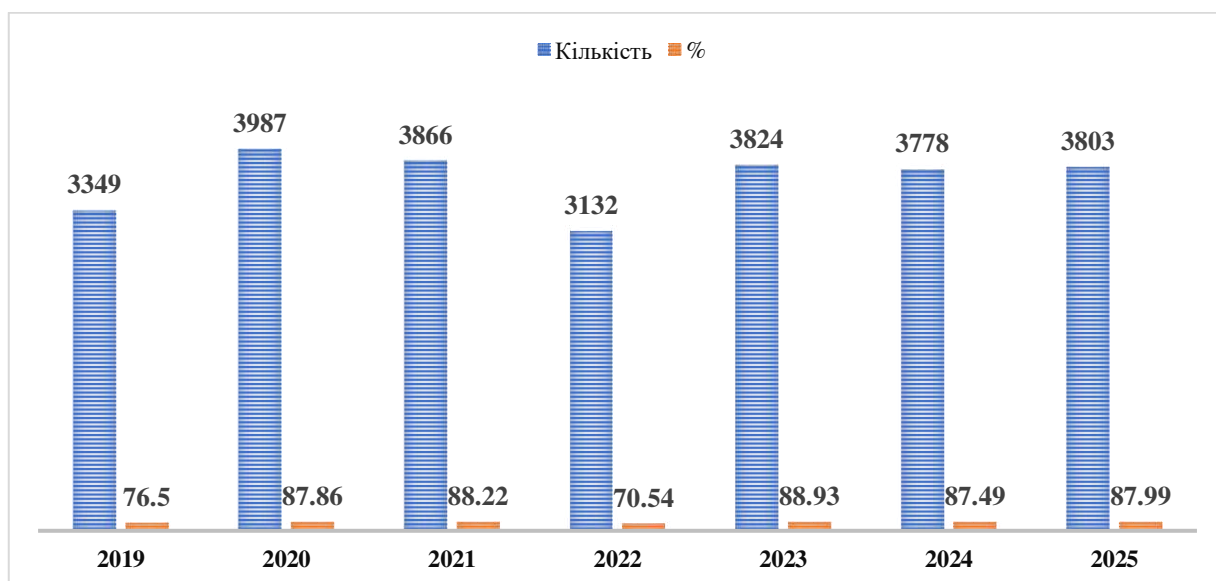


Рис. 2.15. Частка працівників, які мають вищу освіту за різними рівнями акредитації АТ «Полтаваобленерго» за 2019-2025 рр.

Джерело: складно автором на основі Звіту Правління АТ «Полтаваобленерго» за 2019-2025 рр.

Упродовж 2019–2025 рр. на підприємстві спостерігається стійка висока частка працівників з вищою освітою за різними рівнями підготовки. У 2019 р. їх чисельність становила 3349 осіб (76,5%), у 2020–2021 рр. цей показник суттєво зріс — до 87,86% та 88,22% відповідно, що свідчить про посилення інтелектуалізації трудового потенціалу підприємства.

Водночас 2022 рік став кризовим для товариства: частка працівників із вищою освітою знизилась до 70,54% (3132 особи), що є найнижчим значенням за весь досліджуваний період. Така динаміка може бути пов'язана із впливом зовнішніх дестабілізуючих факторів, зокрема воєнних подій, міграційних процесів та зміни структури зайнятості.

Уже у 2023 році підприємству вдалося відновити та навіть посилити кадровий потенціал: чисельність працівників із вищою освітою зростає до 3824 осіб, або 88,93%, що є найвищим значенням за аналізований період. У 2024–2025 рр. цей показник залишається стабільно високим — відповідно 87,49% (3778 осіб) та 87,99% (3803 особи), що свідчить про закріплення тенденції до переважання висококваліфікованого персоналу.

Такі зміни підтверджують цілеспрямованість кадрової політики АТ «Полтаваобленерго», орієнтованої на підвищення освітнього рівня працівників, зокрема шляхом залучення фахівців із вищою освітою до управлінських та інженерно-технічних функцій.

Отже, освітня структура персоналу АТ «Полтаваобленерго» характеризується високим рівнем розвитку інтелектуального та професійного потенціалу, що створює передумови для ефективного функціонування підприємства в умовах стратегічних трансформацій. Значна частка працівників із вищою освітою сприяє впровадженню сучасних управлінських підходів, цифровізації бізнес-процесів та розвитку інноваційних напрямів діяльності.

Водночас результати аналізу вказують на необхідність подальшого вдосконалення системи безперервного професійного розвитку персоналу, зокрема через підвищення кваліфікації, розвиток цифрових компетентностей та

формування кадрового резерву, що є ключовими умовами забезпечення довгострокової стійкості підприємства.

Поряд із професійно-кваліфікаційними характеристиками персоналу важливим індикатором ефективності кадрової політики підприємства є рівень плинності кадрів, який дозволяє оцінити стабільність трудового колективу, рівень задоволеності працівників умовами праці та потенційні ризики втрати кадрового потенціалу в умовах реалізації стратегічних змін.

Для оцінки наявного кадрового ресурсу стратегічних змін на АТ «Полтаваобленерго» проаналізуємо динаміку плинності персоналу за 2019-2023 рр. (рис. 2.16 та рис. 2.17).

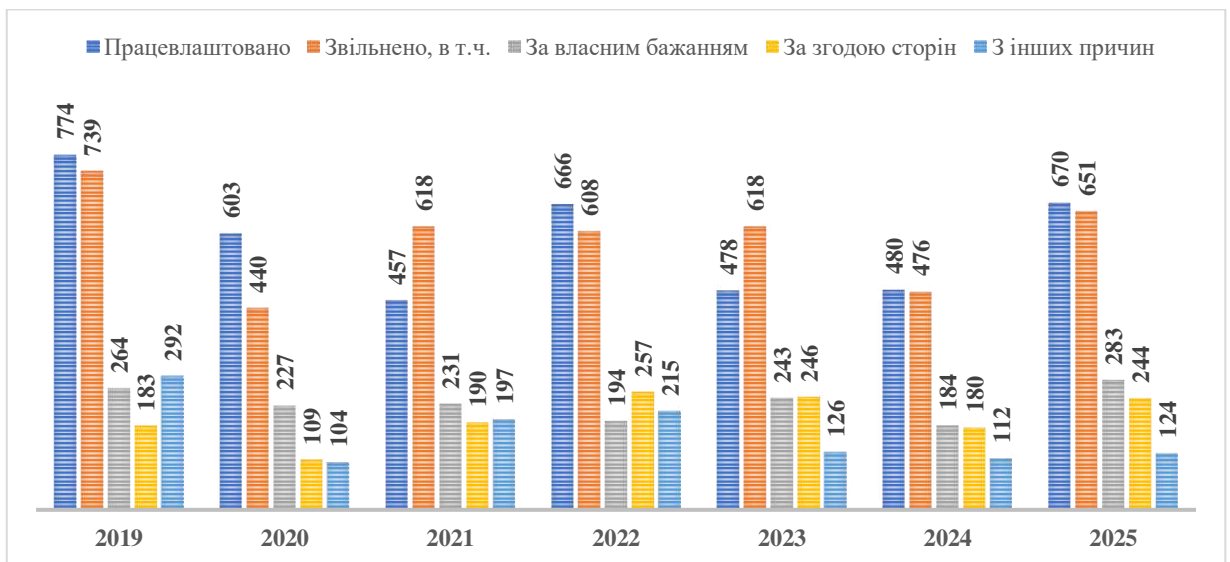


Рис. 2.16. Динаміка абсолютних показників плинності персоналу АТ «Полтаваобленерго» за 2019-2025 рр.

Джерело: складно автором на основі Звіту Правління АТ «Полтаваобленерго» за 2019-2025 рр.

Аналіз руху персоналу АТ «Полтаваобленерго» за 2019–2025 рр. свідчить про варіативність кадрових процесів та їх залежність від зовнішніх факторів. Кількість прийнятих працівників коливається від 774 осіб у 2019 р. до 457 осіб у 2021 р., з подальшим зростанням до 670 осіб у 2025 р. Подібна динаміка характерна і для звільнень (від 440 осіб у 2020 р. до 651 особи у 2025 р.), причому в окремі роки їх обсяги співмірні або перевищують прийом, що вказує на підвищену мобільність персоналу.

У структурі причин звільнення переважають звільнення за власним бажанням і за згодою сторін. Зростання кількості звільнень за власним бажанням до 283 осіб у 2025 р. може свідчити про зміну трудових пріоритетів або певне зниження задоволеності умовами праці. Водночас значна частка звільнень за згодою сторін підтверджує використання гнучких механізмів регулювання трудових відносин. Кількість звільнень з інших причин загалом знижується, що свідчить про покращення кадрового менеджменту. Період 2022–2023 рр. характеризується підвищеною турбулентністю кадрових процесів під впливом кризових умов.

Отже, рух персоналу підприємства є нестабільним, із переважанням добровільних звільнень, що формує ризики втрати кадрового потенціалу та актуалізує необхідність посилення політики утримання персоналу і формування стабільного кадрового ядра.

Динаміка відносних показників плинності персоналу АТ «Полтаваобленерго» за 2019-2025 рр. представлена на рис. 2.17.

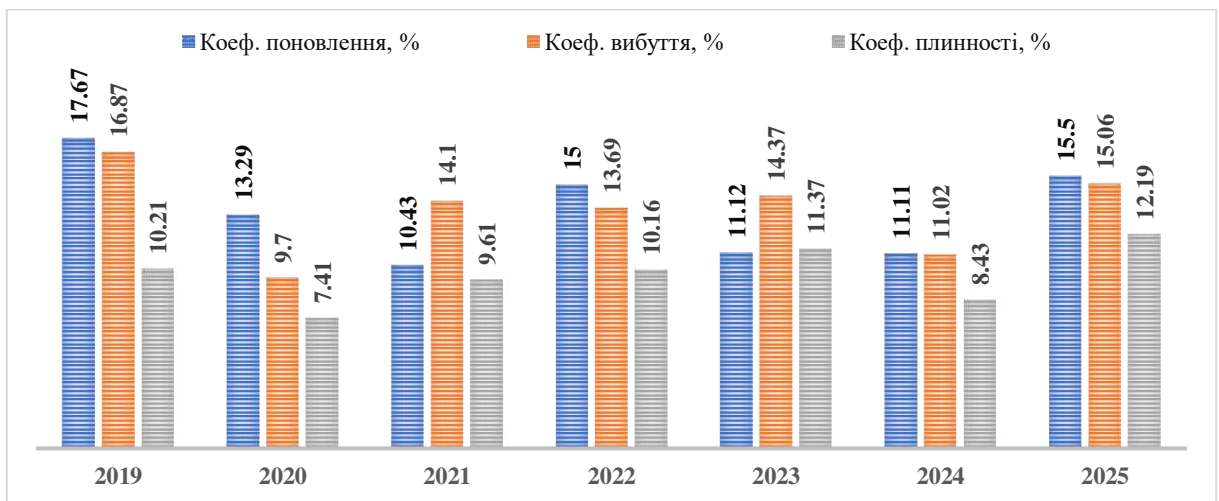


Рис. 2.17. Динаміка відносних показників плинності персоналу АТ «Полтаваобленерго» за 2019-2025 рр.

Джерело: складно автором на основі Звіту Правління АТ «Полтаваобленерго» за 2019-2025 рр.

Аналіз коефіцієнтів руху персоналу АТ «Полтаваобленерго» за 2019–2025 рр. свідчить про нерівномірність кадрових процесів та їх чутливість до змін зовнішнього середовища. Коефіцієнт поновлення персоналу коливається в межах 10,43–17,67%, досягаючи максимальних значень у 2019 та 2025 роках, що

свідчить про активізацію процесів найму в періоди відносної стабілізації діяльності підприємства.

Коефіцієнт вибуття має подібну варіативність (9,70–15,06%), причому в окремі роки (2021, 2023, 2025) перевищує коефіцієнт поновлення, що вказує на скорочення або нестабільність кадрового складу. Це підтверджує наявність підвищеної мобільності персоналу.

Особливу увагу привертає динаміка коефіцієнта плинності кадрів, який коливається від 7,41% до 12,19% із поступовим зростанням у останні роки. Найвище значення у 2025 році (12,19%) свідчить про посилення добровільних звільнень, що може бути наслідком як змін на ринку праці, так і внутрішніх факторів мотивації персоналу.

Отже, отримані результати підтверджують наявність нестабільності кадрових процесів на підприємстві та формування ризиків втрати трудового потенціалу, що обумовлює необхідність удосконалення системи утримання персоналу, підвищення рівня його мотивації та забезпечення стабільності кадрового складу в умовах стратегічних трансформацій.

Оцінка кадрового потенціалу АТ «Полтаваобленерго» через призму забезпечення стратегічних змін свідчить про наявність достатнього людського та інтелектуального ресурсу для їх реалізації, а також сформованого якісного складу персоналу, що характеризується наявністю груп, здатних виступати провідниками змін, та відносно помірною рівню опору організаційним трансформаціям. Результати аналізу плинності персоналу підтверджують наявність як позитивних, так і проблемних тенденцій у сфері кадрового забезпечення підприємства. З одного боку, товариство зберігає достатній кадровий потенціал для підтримки операційної діяльності та впровадження стратегічних ініціатив, з іншого — зростання плинності кадрів, скорочення частки молодих працівників і дефіцит вузькопрофільних спеціалістів формують ризики для забезпечення довгострокової стійкості в умовах воєнних викликів та цифрової трансформації енергетичної галузі.

Водночас ефективність реалізації стратегічних змін визначається не лише кількісними та якісними характеристиками персоналу, а й рівнем сформованості корпоративної культури підприємства, яка виступає ключовим фактором забезпечення взаємодії між працівниками, довіри до управлінських рішень, готовності до змін і здатності організації підтримувати внутрішню стійкість у кризових умовах.

Ще однією, невід'ємною, складовою внутрішнього середовища для проведення стратегічних змін є наявність сильної корпоративної культури в АТ «Полтаваобленерго». На нашу думку, однією з найефективніших методик діагностики корпоративної культури в товаристві є ОСАІ (Organizational Culture's Analyze Instrument), розробленої Кім С. Камером та Роберт Е. Куїнн [175].

Дана методика ґрунтується на діагностиці корпоративної культури на основі опитувальника, який використовують у бізнес структурах по всьому світу та враховуючи специфічність діяльності АТ «Полтаваобленерго», нами адаптовано запитання тексту відповідно до компаній енергетичної галузі. Запропоновані тести (додаток II) дозволять оцінити поточний стан корпоративної культури товариства і визначити бажаний, «очами» працівників її стан у майбутньому.

Опитувальник сформовано відповідно до основних компонентів корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго»: найважливіші характеристики товариства; стиль лідерства; управління колективом; інтеграційна сутність компанії; стратегічні цілі; критерії успіху [175]. Опитувальник складається з двох частин: поточний стан корпоративної культури та їх бачення її у перспективі. «Поточний стан» означає як респонденти (працівники) відчують і оцінюють корпоративну культуру на цей час, а варіант «бажана» означає те, якою вона має стати у майбутньому для максимального задоволення їх потреб і розвитку компанії. Використання методики ОСАІ дозволяє не лише визначити домінуючий тип корпоративної культури підприємства, а й оцінити рівень відповідності між наявною та бажаною моделлю організаційної взаємодії з

позиції працівників товариства. Особливого значення така оцінка набуває в умовах реалізації стратегічних змін, оскільки саме корпоративна культура формує рівень адаптивності персоналу, готовність до інновацій, ефективність внутрішніх комунікацій та ступінь опору змінам. Крім того, результати оцінювання корпоративної культури дозволяють визначити проблемні аспекти управління персоналом, які можуть стримувати процеси трансформації підприємства, а також сформулювати напрями подальшого вдосконалення системи управління стратегічними змінами в АТ «Полтаваобленерго».

Для проведення опитування працівників АТ «Полтаваобленерго» нами було визначено обсяг репрезентативної вибірки на основі кількості працівників головного офісу у 2025 році – 1065 осіб. Для визначення репрезентативної вибірки необхідно врахувати декілька факторів: розмір популяції (N) 1029 працівників; рівень довіри (Z). Візьмемо достатній рівень довіри у статистичних дослідженнях на рівні 95 %; допустиму похибку (E). Якщо рівень довіри 95 %, то відповідно похибка має бути в межах 5 %.

Скористаємось формулою для розрахунку репрезентативної вибірки:

$$n = \frac{(N-1) \times E_2 + Z_2 \times p \times (1-p)}{N \times Z_2 \times p \times (1-p)} \quad (2.1)$$

де:

n — необхідний розмір вибірки;

N — розмір популяції АТ «Полтаваобленерго» - 1029 працівників) у 2023 р.;

Z — значення для обраного рівня довіри. Для 95% рівня довіри - Z = 1.96;

p — очікувана пропорція (0,5)

E — допустима похибка (0,05 для 5%)

$$n = \frac{(1065-1) \times 0,05_2 + 1,96_2 \times 0,5 \times (1-1029)}{1065 \times 1,96_2 \times 0,5 \times (1-0,5)}$$

$$n = \frac{1065 \times 0,0025 + 3,8416 \times 0,25}{1065 \times 0,0025 + 3,8416 \times 0,25}$$

$$n = \frac{988,2516}{3,5304}$$

$$n = 282$$

Отже, можемо зробити висновок про те, що для того щоб наше опитування вважалось репрезентативним, необхідно опитати 280 працівників АТ «Полтаваобленерго». Визначений обсяг вибіркової сукупності забезпечує достатній рівень репрезентативності результатів дослідження та дозволяє сформувати об'єктивне уявлення щодо особливостей корпоративної культури товариства. Використання статистично обґрунтованої вибірки підвищує достовірність отриманих результатів та створює можливість для подальшого використання результатів дослідження під час формування рекомендацій щодо вдосконалення системи управління стратегічними змінами на підприємстві. Крім того, оцінка корпоративної культури з позиції працівників дозволяє визначити рівень готовності персоналу до організаційних трансформацій, виявити ключові бар'єри реалізації стратегічних змін та окреслити напрями формування більш адаптивного й безпекоорієнтованого внутрішнього середовища товариства.

Опитування працівників товариства проводилось протягом шести місяців 2024 р (березень-серпень). В результаті дослідження було опитано 280 працівників, узагальнені результати представлено у додатку В, табл. 2.13.

Таблиця 2.13

Узагальнені результати опитування працівників

АТ «Полтаваобленерго» щодо оцінки наявної та бажаної корпоративної культури

Результати опитування працівників АТ «Полтаваобленерго»	Кланова культура (а)	Адхократична культура (б)	Ринкова культура (в)	Ієрархічна культура (г)
Наявна корпоративна культура	Балів			
	6439	6147	10578	9836
	%			
	19,51	18,63	32,05	29,81

Згідно отриманих результатів опитування 280 працівників АТ «Полтаваобленерго» щодо оцінки наявної корпоративної культури в товаристві можна зробити наступні висновки:

найбільшу кількість балів отримала ринкова культура, що становить 32,05 %. Ринкова корпоративна культура АТ «Полтаваобленерго» свідчить, що компанія зосереджена на прибуткову діяльність і надання клієнтам безперебійної електроенергії. Товариство веде активний пошук нових можливостей для подальшого розвитку та зростання. Основний фокус зосереджено на потреби споживачів у електроенергії та соціальній значущості роботи компанії під час війни та у післявоєнному відновленні країни. Основними недоліками, на нашу думку, ринкової корпоративної культури – це високий рівень стресу у працівників, зважаючи на фокусування АТ «Полтаваобленерго» на результативність та ефективність та низька лояльність працівників через орієнтацію товариства на вирішення операційних викликів;

трохи менше у опитуваних набрала ієрархічна корпоративна культура – 9836 балів або 29,81 % респондентів. Основними перевагами даної культури є чітко структуровані організаційна культура АТ «Полтаваобленерго» та розподіл обов'язків, що сприяє прибутковості компанії та ефективності управлінню. Активна діджиталізація та оцифрування бізнес-процесів сприяють високій передбачуваності та їх стабільності. Компанія зосереджена на посиленні контролю за всіма бізнес-процесами та над працівниками під час виконання їх функціональних обов'язків. Щодо основних недоліків ієрархічної корпоративної культури є значна регламентація та стандартизація діяльності, важкий процес адаптації до стратегічних змін спровокованих зовнішнім середовищем та зниження мотивації працівників АТ «Полтаваобленерго» через обмеження участі в прийнятті управлінських рішень та можливості проявляти ініціативи;

майже однаково набрали балів 6439 та 6147 – кланова та адхократична корпоративні культури, що становить 19,51 % та 18,63 % відповідно. Такі відсоткові співвідношення даних видів культур свідчить про те, що АТ «Полтаваобленерго» скоріше має деякі ризи цих культур, а не сам факт їх розвитку в товаристві.

За отриманими результатами опитування працівників АТ «Полтаваобленерго» щодо бажаної корпоративної культури, то можна зробити наступні висновки:

переважна більшість співробітників товариства визначили, що хотіли б працювати в компанії з наявною клановою корпоративною культурою. Бажання даної культури свідчить про те, що працівникам не вистачає співпраці та підтримки, хочеться відчувати себе однією «сім'єю», що дозволило б значно легше пережити зміни у зовнішньому середовищі спровоковано наявною війною в Україні;

досить важлива у товаристві є ринкова культура, що свідчить про суперечливість інтересів та потреб працівників, як з однієї сторони, розуміють, що компанія є стратегічно важливою для економіки та «нормально» життя населення під час війни, а тому розділяють її фокус на безперервній та ефективній роботі, а з іншої, є особисте прагнення відчувати підтримку від менеджерів компанії та більш ефективну комунікацію на всіх рівнях;

зважаючи, що в результаті дослідження корпоративної культури було опитано працівники головного офісу, які в переважній більшості є управлінцями та спеціалістами, тому адхократична культура зайняла третє місце. Обравши цю культуру працівники засвідчили, що їх не вистачає сприятливої атмосфери в колективі до креативності та новаторства, що є стратегічно важливим для впровадження нових технологій в енергетиці. Також співробітникам не вистачає наявного дієвого механізму для легшої адаптації до стратегічних змін та нових викликів. Проблему низької мотивації працівників та плинності кадрів також можна було б вирішити за рахунок більшого їх залучення до прийняття управлінських рішень;

найменше балів – 5345 або 16,2 % набрала ієрархічна корпоративна культура, що свідчить про надмірний контроль з боку керівництва роботи працівників, які відчують тиск, а не підтримку з боку компанії.

Отже, саме прояви ієрархічної корпоративної культури працівники хотіли б зменшити, а кланову навпаки бажають розвивати у перспективі. Таким чином,

результати оцінки корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго» свідчать про домінування ринкової та ієрархічної моделей управління, що забезпечує високий рівень керованості бізнес-процесів, орієнтацію на результативність та підтримання стабільності функціонування підприємства. Водночас виявлена потреба працівників у посиленні кланових та адхократичних елементів корпоративної культури засвідчує прагнення персоналу до більш сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищення рівня підтримки, розвитку внутрішніх комунікацій, креативності та залученості до процесів прийняття управлінських рішень. Отримані результати підтверджують, що ефективність реалізації стратегічних змін у товаристві значною мірою залежить від здатності керівництва забезпечити трансформацію корпоративної культури в напрямі підвищення адаптивності, довіри, психологічної безпеки та готовності персоналу до змін. Саме тому вдосконалення корпоративної культури має розглядатися як один із ключових напрямів формування системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами АТ «Полтаваобленерго».

Результати цього опитування будуть покладені нами в основу формування комплаєнс-орієнтованого підходу до удосконалення корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго» та розробки конкретних заходів, у контексті її спрямування на реалізацію стратегічних змін, що буде представлено у п. 3.1. Аналіз всіх складових (організаційна структура, фінансова стабільність, кадровий ресурс та корпоративна культура) дозволяє нам провести VRIO-аналіз, для оцінки потенціалу АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін за чотирма критеріями: цінність, рідкість, імітованість та організація.

Використання VRIO-аналізу дозволяє комплексно оцінити внутрішні ресурси та можливості АТ «Полтаваобленерго» з позиції їх здатності забезпечувати реалізацію стратегічних змін та формування довгострокових конкурентних переваг підприємства. На відміну від традиційного ресурсного аналізу, методика VRIO дає змогу визначити не лише наявність певних ресурсів, а й оцінити їх стратегічну цінність, унікальність, складність імітації конкурентами та рівень організаційної підтримки їх використання в процесі

трансформації підприємства. Застосування даного підходу є особливо актуальним для енергетичних компаній, діяльність яких в умовах війни та високого рівня невизначеності вимагає наявності не лише матеріальних і фінансових ресурсів, а й адаптивної організаційної структури, професійного кадрового потенціалу та ефективної корпоративної культури, здатної підтримувати процеси стратегічних змін (табл. 2.13).

Таблиця 2.13

Характеристика складових для оцінки потенціалу

АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін за чотирма критеріями: цінність, рідкість, імітованість та організація

Ресурс / можливість	Характеристика
Організаційна структура	цінність – забезпечує надійність та ефективність розподілу електроенергії; рідкість – не є рідкісною серед великих енергетичних компаній; імітованість – легко імітується іншими компаніями; організація – добре підтримується та модернізується
Фінансова стабільність	цінність – забезпечує можливість інвестувати в нові проекти та технології; рідкість – не є рідкісною серед великих енергетичних компаній; імітованість – легко імітується іншими компаніями; організація – добре організована фінансова структура.
Кадровий ресурс	цінність – забезпечує високу якість обслуговування та ефективність роботи; рідкість – не є рідкісною серед великих компаній; імітованість – легко імітується через навчання та наймання; організація – добре організована система навчання та розвитку.
Корпоративна культура	цінність – підвищує мотивацію та залученість персоналу; рідкість – є рідкісною серед конкурентів; імітованість – важко імітується через унікальність корпоративних цінностей; організація – добре підтримується керівництвом.

Джерело: складено автором

Таким чином, проведена характеристика ключових ресурсів та можливостей АТ «Полтаваобленерго» свідчить про наявність достатнього потенціалу для забезпечення функціонування підприємства та реалізації стратегічних змін. Водночас результати аналізу дозволяють зробити висновок, що більшість ресурсів товариства мають переважно підтримуючий характер і потребують подальшого розвитку, адаптації та інтеграції в єдину систему управління стратегічними змінами. Особливого значення набуває необхідність формування унікальних конкурентних переваг, які буде складно імітувати іншим

учасникам енергетичного ринку. Саме тому наступним етапом дослідження є проведення комплексного VRIO-аналізу, який дозволить оцінити стратегічну цінність, рідкість, складність імітації та організаційну підтримку ключових ресурсів АТ «Полтаваобленерго».

Узагальнимо проведену нами оцінку потенціалу АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін основних ресурсів (організаційна структура, фінансова стабільність, кадровий ресурс та корпоративна культура) за чотирма критеріями: цінність, рідкість, імітованість та організація в табл. 2.14 та зробимо відповідні висновки щодо потенціалу товариства до стратегічних змін.

Таблиця 2.14

VRIO-аналіз для АТ «Полтаваобленерго»

Ресурс / Можливість	Цінність (Value)	Рідкість (Rarity)	Імітованість (Imitability)	Організація (Organization)	Конкурентна перевага
Організаційна структура	Так	Ні	Ні	Так	Тимчасова перевага
Фінансова стабільність	Так	Ні	Ні	Так	Тимчасова перевага
Кадровий ресурс	Так	Ні	Ні	Так	Тимчасова перевага
Корпоративна культура	Ні	Ні	Так	Так	Тимчасова перевага

Джерело: складено автором

Результати проведеного VRIO-аналізу дозволяють зробити висновок, що АТ «Полтаваобленерго» володіє рядом ресурсів та можливостей, які формують основу для реалізації стратегічних змін, проте більшість із них забезпечують лише тимчасові конкурентні переваги. Це свідчить про необхідність подальшого вдосконалення внутрішнього середовища підприємства, розвитку адаптивних механізмів управління та формування унікальних ресурсів, здатних забезпечити довгострокову стійкість компанії в умовах високого рівня невизначеності. Особливої актуальності набуває посилення ролі людського капіталу, корпоративної культури, цифровізації бізнес-процесів та розвитку системи внутрішніх комунікацій, оскільки саме ці складові в сучасних умовах дедалі більше визначають здатність енергетичних підприємств ефективно впроваджувати стратегічні зміни та адаптуватися до нових викликів зовнішнього середовища.

Отже, VRIO-аналіз дозволив оцінити внутрішні ресурси АТ «Полтаваобленерго» і визначити, які з них можуть забезпечити стійкі конкурентні переваги. Згідно проведеного аналізу можна зробити висновок, що жодна група ресурсів не дозволила забезпечити товариству стійку перевагу, оскільки в кожній з них виявлено суттєві недоліки, які не дозволяють максимально ефективно використовувати наявні ресурси компанії, а саме:

організаційна структура АТ «Полтаваобленерго» є цінною (забезпечує надійність та безперервність розподілу електроенергії до кінцевого споживача), але не рідкісною та легко імітованою. Відповідно можемо зробити висновок про те, що наявна організаційна структура дає компанії тимчасову конкурентну перевагу, яка може бути втрачена, якщо конкуренти зможуть легко її скопіювати або суттєво вдосконалити свою, що зробить структуру АТ «Полтаваобленерго» не конкурентною.

Отже, організаційна структура товариства потребує постійного вдосконалення і процесу трансформації з стійкої форми на більш гнучку та адаптаційну до постійно змінного зовнішнього середовища. Крім того, в організаційній структурі, на наш погляд, необхідно передбачити можливість постійно формувати проектні робочі групи впровадження стратегічних змін задля підвищення компетентностей працівників та зниження рівня опору цим змінам;

фінансова стабільність є одним з ключових ресурсів для впровадження ефективних стратегічних змін АТ «Полтаваобленерго». Відповідно до аналізу цього ресурсу слід відмітити, що він не є рідкісним та може бути імітованим іншими компаніями, що дає товариству тимчасову конкурентну перевагу. Для збереження цієї конкурентної переваги необхідно підтримувати високий рівень фінансової стабільності та також здійснювати активний пошук нових джерел фінансування впровадження стратегічних змін, які дозволять забезпечити компанії стійку фінансову конкурентну перевагу в майбутньому;

кадровий ресурс є цінним та добре організованим в АТ «Полтаваобленерго», але не рідкісним та легко імітованим, що дало компанії

тимчасову конкурентну перевагу, яка може бути втрачена, якщо конкуренти зможуть залучити подібних спеціалістів та фахівців. Оцінка кадрового ресурсу засвідчила відсутність в компанії ефективної системи навчання та підвищення кваліфікації персоналу, а також збільшити рівень лояльності та приналежності до компанії.

Також слід відмітити, що АТ «Полтаваобленерго» є критично важливою компанією, яка надає електроенергію кінцевим споживачам та підтримки енергетичної інфраструктури, а тому до її кадрів, під час війни, підвищені вимоги професійності. Компанія постійно потребує спеціалістів, яких не вистачає на ринку праці під час війни: електриків та інженерів (відповідають за обслуговування та ремонт електричних мереж, трансформаторних підстанцій та іншого обладнання), технічний персонал (спеціалісти, які можуть оперативно реагувати на аварійні ситуації під час обстрілів, катаклізм та інших надзвичайних подій, та відновлювати електропостачання для споживачів), фахівці з безпеки (відповідають за захист інфраструктури та персоналу від кібератак та інших можливих загроз), адміністративний персонал (фахівці, які мають навички та здібності координувати роботу різних підрозділів, забезпечувати ефективну комунікацію на всіх рівнях та впроваджувати стратегічні зміни й знижувати опір змінам персоналу), логістичні фахівці (забезпечують постачання необхідних ресурсів, матеріалів та обладнання для ремонту та обслуговування енергетичних мереж). Потреба в високопрофесійних спеціалістів АТ «Полтаваобленерго» та створений, під час війни, кадровий «голод» на українському ринку праці створює передумови до нестачі кадрів в компанії, а швидкий набір спеціалістів для закриття кадрових прогалин вимагає від компанії створення ефективною системи навчання та адаптації персоналу до роботи в умовах невизначеності та постійної небезпеки;

корпоративна культура АТ «Полтаваобленерго» не є цінною та рідкісною, але вона важко може бути імітованою іншими компаніями та доволі організованою з власними цінностями, які формуються керівництвом компанії.

Відповідно це означає, компанія має по корпоративній культурі тимчасову конкурентну перевагу.

Товариству необхідно працювати над створенням унікальної корпоративної культури, яка буде важко імітованою та сприятиме залученню талановитих працівників, підвищення рівня вмотивованості та залученості.

Отже, можемо зробити загальний висновок про те, що АТ «Полтаваобленерго» має тимчасові конкурентні переваги у всіх групах ресурсів, які були оцінені в межах VRIO-аналізу. Для забезпечення стійкої довгострокової конкурентної переваги товариству варто впроваджувати наступні стратегії:

постійне вдосконалення організаційної структури через її трансформацію в бік адаптивності, гнучкості та впровадження проектних груп для впровадження стратегічних змін;

підтримка високого рівня фінансової стабільності компанії та активний пошук нових джерел фінансування для впровадження інновацій та стратегічних змін;

інвестиції в навчання та розвиток персоналу для підвищення кваліфікації, збільшення рівня лояльності й приналежності до компанії, а також зниження опору змінам;

створення унікальної корпоративної культури, яку буде важко імітувати конкурентам та сприятиме залученню та утриманню спеціалістів, талановитих працівників та створюватиме сприятливий морально-психологічний клімат в колективі.

Таким чином, проведений аналіз внутрішнього середовища АТ «Полтаваобленерго» дозволив встановити, що підприємство володіє достатнім організаційним, фінансовим, кадровим та управлінським потенціалом для реалізації стратегічних змін, проте існуючі ресурси потребують подальшої трансформації відповідно до сучасних викликів енергетичної галузі. Основними проблемними аспектами залишаються недостатній рівень адаптивності організаційної структури, потреба у вдосконаленні системи навчання та розвитку

персоналу, посилення психологічної підтримки працівників, а також необхідність формування більш гнучкої та інноваційно орієнтованої корпоративної культури. Водночас результати дослідження підтверджують, що ефективність реалізації стратегічних змін на підприємстві значною мірою залежить від рівня готовності персоналу до трансформаційних процесів, здатності працівників адаптуватися до нових умов діяльності та рівня підтримки стратегічних ініціатив керівництва. Саме тому наступним етапом дослідження є оцінка рівня готовності персоналу АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін із використанням кваліметричного підходу, що дозволить комплексно оцінити кадровий потенціал підприємства в умовах сучасних викликів.

2.3. Кваліметрична оцінка готовності персоналу АТ «Полтаваобленерго» до реалізації стратегічних змін

Персонал є основою проведення стратегічних змін в компанії. Оскільки саме кваліфіковані працівники формують дієві механізми управління стратегічними змінами та здійснюють оцінку їх ефективності. Ставлення працівників АТ «Полтаваобленерго» до змін залежить не лише ефективність цих стратегічних змін для компанії в цілому, але й від того, чи були задоволені потреби і очікування персоналу від цих змін.

Для АТ «Полтаваобленерго» позитивне ставлення працівників до стратегічних змін є ключовим з декількох причин:

по-перше, під час війни виникає необхідність максимально скоротити процес впровадження та реалізації цих змін у діяльність компанії, як єдино можливий спосіб вижити в надскладних умовах (обстріли, фізичне руйнування майна компанії, пошкодження енергетичної системи, брак кваліфікованого персоналу, відсутність ресурсів і т.д.);

по-друге, АТ «Полтаваобленерго» є достатньо великою компанією зі складною організаційною структурою з багатьма рівнями управління, що

уповільнює процес прийняття управлінських рішень та впровадження стратегічних змін;

по-третє, внаслідок переобтяженої організаційної структури компанія у компанії часто виникають труднощі у комунікації на всіх рівнях управління, що призводить до надмірного опору змінам та затримок у їх впровадження;

по-четверте, впровадження стратегічних змін потребує значних фінансових ресурсів, які під час війни покривають нагальні витрати і не формують ресурсний фонд розвитку.

по-п'яте, всі вище зазначені фактори перебувають у постійній взаємозалежності і, по суті, формують ставлення персоналу АТ «Полтаваобленерго» до впроваджених стратегічних змін.

Методологія, яка дозволить оцінити рівень готовності персоналу АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін за допомогою критеріїв та показників є кваліметрична модель. Дана модель дозволить виявити сильні та слабкі сторони у формуванні ставлення персоналу до змін, а також запропонувати напрямки їх покращення. Використання кваліметричного підходу в межах даного дослідження обумовлено необхідністю комплексної оцінки готовності персоналу до стратегічних змін із урахуванням не лише професійних, а й психологічних, поведінкових, мотиваційних та адаптивних характеристик працівників. Перевагою кваліметричної моделі є можливість інтеграції кількісних та якісних параметрів оцінювання, що дозволяє сформувати цілісне уявлення про рівень готовності персоналу підприємства до реалізації стратегічних трансформацій.

Крім того, застосування кваліметричного підходу дає можливість не лише оцінити поточний стан готовності персоналу до стратегічних змін, а й визначити проблемні аспекти, які можуть формувати опір змінам, знижувати ефективність реалізації стратегічних рішень та ускладнювати процес адаптації підприємства до умов невизначеності зовнішнього середовища. Саме тому використання даної методики є доцільним для підприємств енергетичної галузі, діяльність яких

характеризується високим рівнем відповідальності, безпекових ризиків та необхідністю постійного реагування на кризові виклики.

Сутність такого підходу полягає у виробленні оперативної інформації про учасників процесу, зміст їх діяльності та можливий кінцевий результат у певному напрямку функціонування підприємства. При цьому розроблені та обґрунтовані для кваліметричної моделі фактори й критерії виконують роль еталону, який може бути адаптованим до змінених вимог та загальних стандартів [176].

Водночас важливо зазначити, що ефективність кваліметричної моделі значною мірою залежить від правильності підбору факторів та критеріїв оцінювання, які повинні максимально повно відображати специфіку діяльності підприємства та сучасні умови його функціонування. Для енергетичних компаній в умовах війни такими факторами виступають не лише професійні компетентності працівників, а й рівень психологічної стійкості, адаптивності, безпекової готовності, мотивації та здатності працювати в умовах постійної невизначеності.

Саме тому в межах даного дослідження кваліметрична модель оцінки готовності персоналу АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін формується з урахуванням сучасних безпекових, соціально-психологічних, кадрових та організаційних викликів, що виникають перед підприємством в умовах воєнного стану та трансформації енергетичної галузі України.

Основний алгоритм формування елементи кваліметричної моделі оцінки готовності персоналу АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін наступний:

1. Визначення ключових факторів, що впливають на готовність персоналу товариства до впровадження стратегічних змін.
2. Встановлення критеріїв готовності персоналу до стратегічних змін та їх якісні й кількісні параметри.
3. Інструменти та методи, які використовуються для збору та аналізу факторів й критеріїв кваліметричної моделі готовності персоналу АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін.

4. Визначення шкали, за якою будуть оцінюватись фактори та критерії моделі.

5. Обробка та аналіз зібраних даних для формування профілю готовності персоналу АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін.

Запропонований алгоритм формування кваліметричної моделі дозволяє забезпечити системність та послідовність процесу оцінювання готовності персоналу до стратегічних змін. Його використання створює можливість комплексно врахувати як кількісні, так і якісні характеристики кадрового потенціалу підприємства, а також визначити рівень впливу окремих факторів на ефективність реалізації стратегічних трансформацій. Особливістю запропонованого підходу є інтеграція безпекоорієнтованого та системно-адаптивного підходів до оцінювання готовності персоналу, що дозволяє враховувати сучасні умови функціонування енергетичних підприємств України, пов'язані з високим рівнем ризиків, кадровими викликами, психологічним навантаженням на працівників та необхідністю швидкої адаптації до змін зовнішнього середовища.

Першим етапом формування кваліметричної моделі оцінки готовності працівників АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін в товаристві розпочнемо з визначення та підбору факторів впливу та критеріїв, оскільки останні стимулюють процес усвідомлення якісних перетворень підприємства, як соціально-економічної системи (табл. 2.15).

Таким чином, сформована базова кваліметрична модель оцінки готовності персоналу АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін охоплює ключові фактори, які найбільшою мірою впливають на здатність працівників адаптуватися до трансформаційних процесів в умовах сучасних викликів. Запропонована система факторів та критеріїв дозволяє комплексно оцінити не лише професійні компетентності персоналу, а й рівень психологічної готовності, мотивації, адаптивності та безпекової орієнтації працівників. Слід відмітити, що запропоновані фактори мають взаємопов'язаний характер та формують єдину систему готовності персоналу до стратегічних змін. Зокрема, недостатній рівень

психологічної стабільності може негативно впливати на мотивацію працівників, знижувати рівень адаптивності та формувати високий рівень опору змінам, тоді як розвиток професійної компетентності та ефективної корпоративної культури, навпаки, сприяє підвищенню готовності персоналу до реалізації стратегічних трансформацій.

Таблиця 2.15

**Базова кваліметрична модель оцінки готовності персоналу
АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін**

Фактор	Умовне позначення фактору (Ф)	Критерії	Умовне позначення критеріїв (К)
Безпека та захист	Ф ₁	Знання та дотримання правил безпеки	К ₁
		Готовність до роботи в умовах підвищеної небезпеки	К ₂
		Соціальна відповідальність	К ₃
		Здатність до швидкого реагування на надзвичайні ситуації	К ₄
Гнучкість та адаптивність	Ф ₂	Здатність швидко адаптуватися до нових умов роботи	К ₅
		Наявність креативності	К ₆
		Відкритість до нових ідей	К ₇
		Здатність працювати в умовах невизначеності	К ₈
Професійна компетентність	Ф ₃	Наявність системи навчання та підвищення кваліфікації	К ₉
		Розвинуті soft та hard skills	К ₁₀
		Комунікативні навички	К ₁₁
		Наявний досвід роботи у цій галузі	К ₁₂
Психологічна стабільність	Ф ₄	Позитивне ставлення до майбутніх стратегічних змін та низький опір змінам	К ₁₃
		Наявність резильєнтності та саморегуляції	К ₁₄
		Сприятливий соціально-психологічний клімат	К ₁₅
		Психоемоційна стабільність	К ₁₆
Мотивація та залученість	Ф ₅	Розгалужена система мотивації праці	К ₁₇
		Відчуття приналежності до компанії та колективу	К ₁₈
		Прагнення особистого зростання та розвитку	К ₁₉
		Бажання майбутніх стратегічних змін	К ₂₀

Джерело: складено автором

Основною перевагою, на нашу думку, кваліметричної моделі оцінки готовності працівників до стратегічних змін є її динамічність та здатність адаптивно змінюватись відповідно до змін зовнішнього середовища. Так, у

нашій моделі основний акцент, під час формування факторів, є багаторічна війна в Україні, яка триває і до нині, оскільки саме вона є основним каталізатором всіх стратегічних змін. Відповідно війна має вплив на всі процеси, що відбуваються у АТ «Полтаваобленерго», враховуючи ще й той факт, що компанія належить до енергетичної стратегічної галузі економіки України. Важливою особливістю сформованої кваліметричної моделі є її адаптивний характер, що дозволяє змінювати склад факторів та критеріїв залежно від трансформації зовнішнього середовища, стратегічних цілей підприємства та рівня впливу кризових явищ на діяльність компанії. Це особливо актуально для енергетичних підприємств України, які в умовах війни функціонують у середовищі високої невизначеності, постійних безпекових ризиків та необхідності оперативного реагування на зовнішні виклики.

Крім того, запропонована модель дозволяє не лише оцінити поточний рівень готовності персоналу до стратегічних змін, а й визначити напрями удосконалення системи управління персоналом, корпоративної культури, внутрішніх комунікацій та механізмів психологічної підтримки працівників, що в перспективі сприятиме підвищенню адаптивності та стійкості підприємства.

Звісно, що нині і в післявоєнний період основний фокус змістився на безпекоорієнтоване управління, а тому перший наш фактор є безпека та захист. До цього фактору увійшли чотири критерії, які на нашу думку, найбільш раціонально розкривають його місце у ставленні персоналу до стратегічних змін, а саме: знання та дотримання правил безпеки; готовність до роботи в умовах підвищеної небезпеки; соціальна відповідальність; здатність до швидкого реагування на надзвичайні ситуації.

Другий фактор – це гнучкість та адаптивність. На наш погляд, враховуючи невизначеність зовнішнього середовища та постійна необхідність адаптовуватись до нього, мати проактивну поведінку і бути гнучким у формуванні довгострокових стратегій розвитку – ці властивості є, на сьогоднішній день, не бажаними, а життєво необхідними, як під час війни, так і в поствоєнний період. Слід відмітити, що гнучкість та адаптивність є

наскрізними властивостями і мають сформуватись одночасно на всіх рівнях управління та охоплювати весь персонал АТ «Полтаваобленерго», а тому даний показник є достатньо наочним для оцінки гнучкості та адаптивності, починаючи з товариства в цілому і закінчуючи кожним окремим працівником, що на ньому працює.

До даного фактору увійшли чотири основні критерії: здатність швидко адаптуватись до нових умов роботи; наявність креативності; відкритість до нових ідей; здатність працювати в умовах невизначеності.

Наступним фактором, який увійшов до кваліметричної моделі оцінки готовності працівників АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін є професійна компетентність. Висока професійна кваліфікація працівників може впливати на їх опір до змін у товаристві. З одного боку, кваліфіковані працівники можуть бути більш відкритими до змін, оскільки вони мають впевненість у своїх навичках та здібностях і здатність адаптовуватись до зміни зовнішнього середовища. Вони можуть бачити в змінах не лише перешкоди та труднощі, а й можливості для професійного зростання та розвитку. З іншої сторони, висококваліфіковані працівники мають більше досвіду і знань, сильніші переконання щодо того, що працює найкраще, а тому більш скептичні щодо змін, які, на їх думку, можуть негативно вплинути на їх роботу або компанію в цілому.

Враховуючи вище зазначені аргументи до фактору – професійна компетентність увійшли наступні критерії: наявність системи навчання та підвищення кваліфікації; розвинуті soft та hard skills; комунікаційні навички; наявний досвід роботи.

Не менш важливим фактором, під час війни, є психологічна стабільність. Психологічний стан працівників АТ «Полтаваобленерго», під час війни, може впливати на їх відношення до стратегічних змін у компанії. Війна провокує високий рівень стресу, тривоги, постійне хвилювання за власне майбутнє та своїх рідних, а невизначеність не дає можливості стратегічно планувати своє особисте та професійне життя, що, в свою чергу, впливає на здатність працівників адаптуватись до стратегічних змін компанії. Іншими словами, стратегічні зміни

можуть бути сприйняті працівниками, як додатковий стрес і вимагатимуть від компанії постійності та стабільності. Важливо, що керівництво АТ «Полтаваобленерго» проводило постійний моніторинг психологічної стабільності працівників, надаючи при цьому необхідну підтримку та ефективну комунікацію задля зниження рівня стресу, тривоги та невизначеності.

До четвертого фактора кваліметричної моделі оцінки готовності працівників АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін психологічна стабільність нами було включено наступні критерії: позитивне ставлення до майбутніх стратегічних змін та низький опір змінам; наявність резильєнтності та саморегуляції; сприятливий соціально-психологічний клімат в товаристві та колективі; психоемоційна стабільність.

На нашу думку, мотивація також відіграє одну з ключових ролей у відношенні до стратегічних змін у АТ «Полтаваобленерго». Високо мотивовані працівники, як правило, більш відкриті до змін, оскільки вбачають в них можливість до професійного зростання та розвитку. Вони готові вкладати зусилля у впровадження нових стратегій, можуть бути членами робочої групи по впровадженню стратегічних змін, оскільки вірять у їх користь як свого професійного розвитку, так і для компанії в цілому. З іншого боку, низька мотивація може призвести до сильного опору змінам, оскільки працівники не бачать раціональності у додаткових зусиллях або бояться, що ці зміни вплинуть на їх роботу. Тому ми включили до кваліметричної моделі оцінки готовності працівників АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін - п'ятий фактор мотивація та виокремили наступні її критерії: розгалужена система мотивації праці; відчуття приналежності до компанії і колективу; прагнення особистого зростання та розвитку; бажання майбутніх стратегічних змін.

Отже, запропонована система факторів та критеріїв дозволяє комплексно оцінити рівень готовності персоналу АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін в умовах сучасних викликів енергетичної галузі. Включення до моделі не лише професійних, а й психологічних, мотиваційних, поведінкових та безпекових характеристик працівників дає можливість сформулювати цілісне

уявлення про кадровий потенціал підприємства та його здатність ефективно адаптуватися до трансформаційних процесів. Слід відмітити, що в умовах воєнного стану особливого значення набувають саме фактори психологічної стабільності, адаптивності та безпекової готовності персоналу, оскільки вони безпосередньо впливають на швидкість впровадження стратегічних змін, рівень опору нововведенням та загальну стійкість підприємства до кризових явищ. Саме тому наступним етапом дослідження є визначення вагомості кожного фактору та критерію в структурі кваліметричної моделі.

На другому етапі формування кваліметричної моделі оцінки готовності працівників АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін необхідно визначити вагомість факторів та критеріїв (табл. 2.16).

Таблиця 2.16

**Вагомість факторів та критеріїв у кваліметричній моделі оцінки
готовності персоналу ПТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін**

Фактор	Вагомість фактору	Критерії	Вагомість критерію
Безпека та захист (Ф ₁)	0,2	Знання та дотримання правил безпеки (К ₁)	0,25
		Готовність до роботи в умовах підвищеної небезпеки (К ₂)	0,25
		Соціальна відповідальність (К ₃)	0,2
		Здатність до швидкого реагування на надзвичайні ситуації (К ₄)	0,3
Гнучкість та адаптивність (Ф ₂)	0,2	Здатність швидко адаптуватися до нових умов роботи (К ₅)	0,25
		Наявність креативності (К ₆)	0,25
		Відкритість до нових ідей (К ₇)	0,2
		Здатність працювати в умовах невизначеності (К ₈)	0,3
Професійна компетентність (Ф ₃)	0,2	Наявність системи навчання та підвищення кваліфікації (К ₉)	0,25
		Розвинуті soft та hard skills (К ₁₀)	0,3
		Комунікативні навички (К ₁₁)	0,3
		Наявний досвід роботи у цій галузі (К ₁₂)	0,15
Психологічна стабільність (Ф ₄)	0,2	Позитивне ставлення до майбутніх стратегічних змін та низький опір змінам (К ₁₃)	0,3
		Наявність резильєнтності та саморегуляції (К ₁₄)	0,3
		Сприятливий соціально-психологічний клімат (К ₁₅)	0,2
		Психоемоційна стабільність (К ₁₆)	0,2
Мотивація та залученість (Ф ₅)	0,2	Розгалужена система мотивації праці (К ₁₇)	0,3
		Відчуття приналежності до компанії та колективу (К ₁₈)	0,2
		Прагнення особистого зростання та розвитку (К ₁₉)	0,2
		Бажання майбутніх стратегічних змін (К ₂₀)	0,3

Джерело: складено автором

Визначення вагомості факторів та критеріїв у структурі кваліметричної моделі дозволяє врахувати ступінь їх впливу на загальний рівень готовності персоналу до стратегічних змін. При цьому рівнозначний розподіл вагомості між основними факторами свідчить про їх системний характер та взаємозалежність у процесі формування готовності персоналу до трансформаційних процесів. Водночас всередині кожного фактору найбільшу вагомість отримали критерії, які в умовах воєнного стану та високого рівня невизначеності мають найбільший вплив на ефективність діяльності персоналу енергетичного підприємства. Зокрема, підвищена увага приділяється здатності працівників працювати в умовах небезпеки та невизначеності, рівню психологічної стійкості, комунікаційним навичкам, мотивації та готовності до майбутніх стратегічних змін.

Слід відмітити, що оцінка готовності персоналу АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін за допомогою кваліметричної моделі можлива за допомогою дотримання наступних принципів:

універсальність - у вигляді взаємопов'язаної сукупності певних властивостей можна подати будь який якісний процес, явище чи об'єкт;

комплексність - за допомогою кваліметричної моделі, фактори та критерії, які до неї увійшли можна представити у вигляді ієрархічної структури;

співмірність - можливість порівнювати фактори та критерії у різних одиницях виміру, що робить кваліметричну модель універсальною та практичною;

пріоритетність - вагомість кожного фактору визначається відповідно до пріоритетності, враховуючи при цьому зовнішнє та внутрішнє середовище компанії;

об'єктивність – для якісної оцінки отриманих результатів кваліметричної моделі необхідно мати певний стандарт якості, з яким будуть порівнюватись отриманні результати;

прозорість - структурні елементи кваліметричної моделі (фактори та критерії) оцінюються експертним методом, що забезпечує прозорість та зрозумілість отриманих результатів.

Дотримання зазначених принципів забезпечує наукову обґрунтованість та практичну цінність сформованої кваліметричної моделі оцінки готовності персоналу до стратегічних змін. Використання системного підходу до побудови моделі дозволяє комплексно оцінити кадровий потенціал підприємства, визначити взаємозв'язки між окремими факторами та виявити проблемні аспекти, які можуть негативно впливати на процес реалізації стратегічних трансформацій. Крім того, застосування експертного оцінювання створює можливість врахувати практичний досвід управлінського персоналу АТ «Полтаваобленерго», специфіку функціонування підприємства в умовах воєнного стану та особливості роботи енергетичної галузі України. Це дозволяє підвищити достовірність отриманих результатів та забезпечити адаптацію кваліметричної моделі до реальних умов діяльності товариства.

Наступним етапом формування кваліметричної моделі оцінки готовності персоналу ПАТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін є оцінка факторів. Для оцінки використаємо експертний метод та залучимо в якості експертів працівників (керівників) товариства. Для кількості експертів для кваліметричної моделі нами було визначено обсяг репрезентативної вибірки на основі кількості працівників головного офісу (керівників) у 2025 році – 470 осіб.

Скористаємось формулою для розрахунку репрезентативної вибірки:

$$n = \frac{(N-1) \times E_2 + Z_2 \times p \times (1-p)}{N \times Z_2 \times p \times (1-p)} \quad (2.2)$$

де:

n — необхідний розмір вибірки;

N — розмір популяції – керівники ПАТ «Полтаваобленерго» - 470 осіб у 2023 р.;

Z — значення для обраного рівня довіри. Для 95% рівня довіри - $Z = 1.96$;

p — очікувана пропорція (0,5)

E — допустима похибка (0,05 для 5%)

$$n = \frac{(470-1) \times 0,05_2 + 1,96_2 \times 0,5 \times (1-0,5)}{470 \times 1,96_2 \times 0,5 \times (1-0,5)},$$

$$n = \frac{469 \times 0,0025 + 3,8416 \times 0,25}{470 \times 0,0025 + 3,8416 \times 0,25},$$

$$n = 4,37$$

Отже, можемо зробити висновок про те, що для того щоб наше опитування вважалось репрезентативним, необхідно опитати 5 працівників АТ «Полтаваобленерго».

Таким чином, сформована експертна група забезпечує достатній рівень репрезентативності для проведення оцінювання готовності персоналу АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін. Залучення до експертного оцінювання керівників підприємства обумовлено тим, що саме дана категорія працівників володіє найбільш повною інформацією щодо внутрішніх процесів функціонування товариства, особливостей управління персоналом, наявних проблем адаптації працівників до змін та специфіки реалізації стратегічних трансформацій в умовах воєнного стану. Використання експертного підходу також дозволяє врахувати практичний досвід управління підприємством у кризових умовах та сформуванню більш об'єктивне уявлення щодо реального рівня готовності персоналу до стратегічних змін. Отримані результати оцінювання стануть основою для подальшого визначення проблемних аспектів у системі управління персоналом та розробки напрямів підвищення адаптивності працівників до стратегічних трансформацій.

Приведемо формули розрахунку кожного фактору та загальної кваліметричної моделі оцінки готовності персоналу АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін:

- 1) $\Phi_{1x} \sum K_{1x} \times B_{1...} K_4 \times B_4$
- 2) $\Phi_{2x} \sum K_{5x} \times B_{5...} K_8 \times B_8$
- 3) $\Phi_{3x} \sum K_{9x} \times B_{9...} K_{12} \times B_{12}$
- 4) $\Phi_{4x} \sum K_{13x} \times B_{13...} K_{16} \times B_{16}$
- 5) $\Phi_{5x} \sum K_{17x} \times B_{17...} K_{20} \times B_{20}$

$$6) KM_{огпсз} = (\Phi_1 \times \sum K_1 \times B_1 \dots K_4 \times B_4) + (\Phi_2 \times \sum K_5 \times B_5 \dots K_8 \times B_8) + (\Phi_3 \times \sum K_9 \times B_9 \dots K_{12} \times B_{12}) + (\Phi_4 \times \sum K_{13} \times B_{13} \dots K_{16} \times B_{16}) + (\Phi_5 \times \sum K_{17} \times B_{17} \dots K_{20} \times B_{20})$$

де: Φ – фактор;

K - критерій;

B – коефіцієнт відповідності;

$KM_{огпсз}$ – кваліметрична модель оцінки готовності персоналу АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін.

Запропонований математичний апарат кваліметричної моделі дозволяє інтегрувати результати оцінювання окремих критеріїв у єдину систему показників та визначити узагальнений рівень готовності персоналу АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін. Використання вагових коефіцієнтів забезпечує можливість врахування різного ступеня впливу окремих факторів і критеріїв на загальний результат оцінювання.

Крім того, застосування інтегрального показника готовності персоналу до стратегічних змін створює можливість не лише оцінити поточний стан кадрового потенціалу підприємства, а й здійснювати подальший моніторинг динаміки змін у рівні адаптивності, психологічної стійкості, професійної компетентності та мотивації працівників у процесі реалізації стратегічних трансформацій.

Для розрахунку кваліметричної моделі коефіцієнт відповідності будемо оцінювати наступним чином:

$B = 1$ – так, погоджуюсь з даним твердженням;

$B = 0,75$ – скоріше так, ніж ні, часткова відповідність твердженню;

$B = 0,5$ – і так, і ні, урівноважена відповідність твердженню;

$B = 0,25$ – більше ні, ніж так, частково-негативна відповідність;

$B = 0$ – повна невідповідність заявленому критерію.

Використання запропонованої шкали оцінювання дозволяє забезпечити уніфікований підхід до визначення рівня відповідності кожного критерію фактичному стану готовності персоналу до стратегічних змін. Такий підхід створює можливість комплексно оцінити як позитивні аспекти кадрового

потенціалу підприємства, так і виявити проблемні зони, які потребують подальшого вдосконалення.

На основі сформованої системи факторів, критеріїв та вагових коефіцієнтів було проведено експертне оцінювання готовності персоналу АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін. Узагальнені результати експертного оцінювання представлені у табл. 2.17.

Результати експертного оцінювання свідчать про неоднорідність рівня розвитку окремих факторів готовності персоналу АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін. Найвищі оцінки отримали критерії, пов'язані з безпекою та здатністю працівників працювати в умовах підвищеної небезпеки, що є закономірним для підприємства енергетичної галузі в умовах воєнного стану. Водночас окремі критерії, пов'язані з психологічною стабільністю, мотивацією, розвитком soft skills та системою навчання персоналу, отримали нижчі оцінки, що свідчить про наявність певних проблем у системі управління персоналом товариства. Для більш детального аналізу рівня готовності персоналу до стратегічних змін здійснимо розрахунок кваліметричної моделі окремо для кожного експерта з подальшим узагальненням отриманих результатів.

Розрахунок кваліметричної моделі оцінки готовності працівників ПАТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін для експерта 1:

$$\Phi_1 = \sum K_1 \times B_1 \dots K_4 \times B_4 = 0,25 \times 0,75 + 0,25 \times 1 + 0,2 \times 0,5 + 0,3 \times 1 = 0,8375$$

$$\Phi_2 = \sum K_5 \times B_5 \dots K_8 \times B_8 = 0,25 \times 0,5 + 0,25 \times 0,5 + 0,2 \times 0,75 + 0,3 \times 1 = 0,7$$

$$\Phi_3 = \sum K_9 \times B_9 \dots K_{12} \times B_{12} = 0,25 \times 0,5 + 0,3 \times 0,75 + 0,3 \times 0,5 + 0,15 \times 0,75 = 0,6125$$

$$\Phi_4 = \sum K_{13} \times B_{13} \dots K_{16} \times B_{16} = 0,3 \times 0,5 + 0,3 \times 0,5 + 0,2 \times 0,5 + 0,2 \times 0,75 = 0,55$$

$$\Phi_5 = \sum K_{17} \times B_{17} \dots K_{20} \times B_{20} = 0,3 \times 0,25 + 0,2 \times 0,5 + 0,2 \times 0,75 + 0,3 \times 1 = 0,625$$

$$6) \text{KM}_{\text{огпсз}} = (\Phi_1 \times \sum K_1 \times B_1 \dots K_4 \times B_4) + (\Phi_2 \times \sum K_5 \times B_5 \dots K_8 \times B_8) + (\Phi_3 \times \sum K_9 \times B_9 \dots K_{12} \times B_{12}) + (\Phi_4 \times \sum K_{13} \times B_{13} \dots K_{16} \times B_{16}) + (\Phi_5 \times \sum K_{17} \times B_{17} \dots K_{20} \times B_{20}) = 0,2 \times 0,8375 + 0,2 \times 0,7 + 0,2 \times 0,6125 + 0,2 \times 0,55 + 0,2 \times 0,625 = 0,665$$

Таблиця 2.17

Результати експертного оцінювання у кваліметричній моделі оцінки готовності персоналу

АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін

Фактор	Критерії	Експерт 1	Експерт 2	Експерт 3	Експерт 4	Експерт 5
Безпека та захист (Ф ₁)	Знання та дотримання правил безпеки (К ₁)	0,75	0,75	0,5	1	1
	Готовність до роботи в умовах підвищеної небезпеки (К ₂)	1	1	1	0,75	1
	Соціальна відповідальність (К ₃)	0,5	0,75	0,5	0,5	0,75
	Здатність до швидкого реагування на надзвичайні ситуації (К ₄)	1	0,75	1	1	0,75
Гнучкість та адаптивність (Ф ₂)	Здатність швидко адаптуватися до нових умов роботи (К ₅)	0,5	0,5	0,25	0,75	0,75
	Наявність креативності (К ₆)	0,5	0,5	0,75	0,5	0,5
	Відкритість до нових ідей (К ₇)	0,75	0,75	0,75	0,5	0,5
	Здатність працювати в умовах невизначеності (К ₈)	1	1	0,75	1	0,75
Професійна компетентність (Ф ₃)	Наявність системи навчання та підвищення кваліфікації (К ₉)	0,5	0,75	0,5	0,5	0,5
	Розвинуті soft та hard skills (К ₁₀)	0,75	0,5	0,25	0,5	0,5
	Комунікативні навички (К ₁₁)	0,5	0,5	0,75	0,75	0,75
	Наявний досвід роботи у цій галузі (К ₁₂)	0,75	1	1	0,75	0,75
Психологічна стабільність (Ф ₄)	Позитивне ставлення до майбутніх стратегічних змін та низький опір змінам (К ₁₃)	0,5	0,25	0,25	0,25	0,5
	Наявність резильєнтності та саморегуляції (К ₁₄)	0,5	0,75	0,25	0,25	0,5
	Сприятливий соціально-психологічний клімат (К ₁₅)	0,5	0,5	0,5	0,5	0,75
	Психоемоційна стабільність (К ₁₆)	0,75	0,5	0,75	0,75	0,5
Мотивація та залученість (Ф ₅)	Розгалужена система мотивації праці (К ₁₇)	0,25	0,25	0,25	0,5	0,25
	Відчуття приналежності до компанії та колективу (К ₁₈)	0,5	0,5	0,75	0,75	0,75
	Прагнення особистого зростання та розвитку (К ₁₉)	0,75	0,75	0,75	1	0,75
	Бажання майбутніх стратегічних змін (К ₂₀)	1	1	0,75	1	1

Отримані результати кваліметричної моделі оцінки готовності працівників ПАТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін Експерта 1 представлені на рис. 2.19.

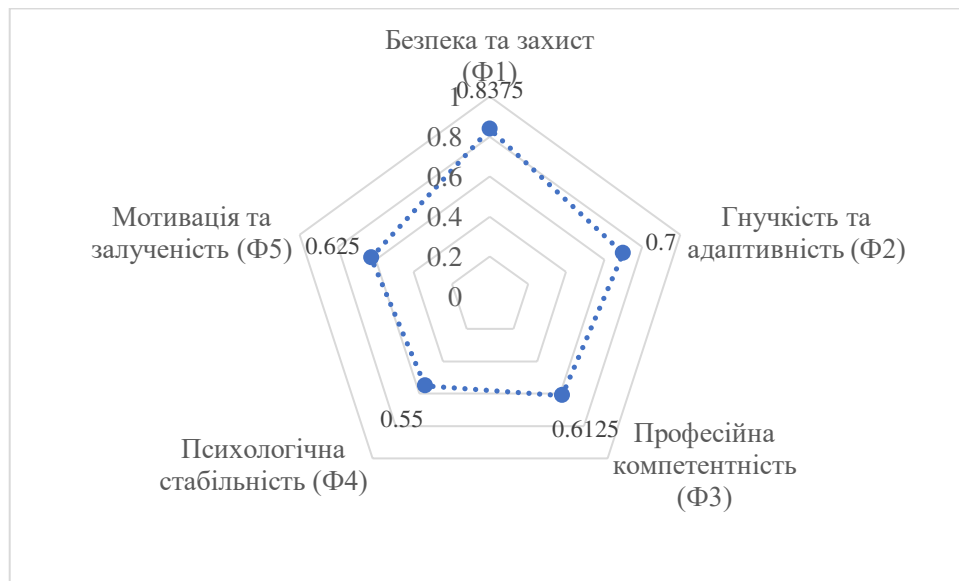


Рис. 2.19. Результати кваліметричної моделі оцінки готовності працівників АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін Експерта 1

Джерело: складено автором

Згідно експертної оцінки Експерта 1 на АТ «Полтаваобленерго» найбільше уваги звертають на безпеку та захист компанії в цілому та працівникам, а найменше – психологічній стабільності. Враховуючи те, що психологічний стан працівників безпосередньо в перспективі буде відображатись на інші фактори кваліметричної моделі, то слід відмітити нагальність покращення критеріїв, що увійшли до цього фактору: позитивне ставлення до майбутніх стратегічних змін і як наслідок низький опір змінам; формування резильєнтності та саморегуляції у працівників; формування сприятливого соціально-психологічного клімату та психоемоційної стабільності. Крім того, досить низько Експерт 1 оцінив такі фактори, як професійна компетентність та мотивація й залученість, що свідчить про те, що компанія має проблеми з навчанням та професійним розвитком персоналу, а в умовах війни та кадрового «голоду» на ринку праці України протягом 2022-2024 рр. в товаристві майже відсутній кадровий резерв спеціалістів, а тому варто удосконалювати систему навчання для пришвидшення

перекваліфікації та навчання співробітників. Більшість працівників не вмотивовані працювати краще, оскільки відсутній чіткий взаємозв'язок між продуктивністю праці та винагородою за виконану роботу, що також демотивує та змушує працівників шукати кращі умови праці в інших компаніях.

Вцілому згідно оцінок Експерта 1 працівники мають готовність до майбутніх стратегічних змін на 66,5 %, що звісно більше 50% і свідчить про позитивну динаміку, але, на нашу думку, цей показник для підприємства, що належить до енергетичної сфери є доволі низьким та потребує заходів щодо покращення ставлення працівників до змін, які впроваджуються у ПАТ «Полтаваобленерго».

Отримані результати свідчать про те, що основними стримуючими факторами готовності персоналу АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін є недостатній рівень психологічної стабільності працівників, недостатньо розвинена система мотивації та потреба у вдосконаленні механізмів професійного розвитку персоналу. Водночас достатньо високі оцінки фактору безпеки та захисту підтверджують високий рівень уваги підприємства до забезпечення безпекових умов діяльності персоналу в умовах воєнного стану. З метою підвищення об'єктивності дослідження та підтвердження виявлених тенденцій проведемо аналогічні розрахунки для інших експертів.

Здійснимо розрахунок кваліметричної моделі оцінки готовності працівників ПАТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін для експерта 2:

$$\Phi_1 = \sum K_1 \times B_1 \dots K_4 \times B_4 = 0,25 \times 0,75 + 0,25 \times 1 + 0,2 \times 0,75 + 0,3 \times 0,75 = 0,8125$$

$$\Phi_2 = \sum K_5 \times B_5 \dots K_8 \times B_8 = 0,25 \times 0,5 + 0,25 \times 0,5 + 0,2 \times 0,75 + 0,3 \times 1 = 0,7$$

$$\Phi_3 = \sum K_9 \times B_9 \dots K_{12} \times B_{12} = 0,25 \times 0,75 + 0,3 \times 0,5 + 0,3 \times 0,5 + 0,15 \times 1 = 0,6375$$

$$\Phi_4 = \sum K_{13} \times B_{13} \dots K_{16} \times B_{16} = 0,3 \times 0,25 + 0,3 \times 0,75 + 0,2 \times 0,5 + 0,2 \times 0,5 = 0,5$$

$$\Phi_5 = \sum K_{17} \times B_{17} \dots K_{20} \times B_{20} = 0,3 \times 0,25 + 0,2 \times 0,5 + 0,2 \times 0,75 + 0,3 \times 1 = 0,625$$

$$6) \text{KM}_{\text{огпсз}} = (\Phi_1 \times \sum K_1 \times B_1 \dots K_4 \times B_4) + (\Phi_2 \times \sum K_5 \times B_5 \dots K_8 \times B_8) + (\Phi_3 \times \sum K_9 \times B_9 \dots K_{12} \times B_{12}) + (\Phi_4 \times \sum K_{13} \times B_{13} \dots K_{16} \times B_{16}) + (\Phi_5 \times \sum K_{17} \times B_{17} \dots K_{20} \times B_{20}) = 0,2 \times 0,8125 + 0,2 \times 0,7 + 0,2 \times 0,6375 + 0,2 \times 0,5 + 0,2 \times 0,625 = 0,655$$

Результати кваліметричної моделі оцінки готовності працівників ПАТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін Експерта 2 представлені на рис. 2.20

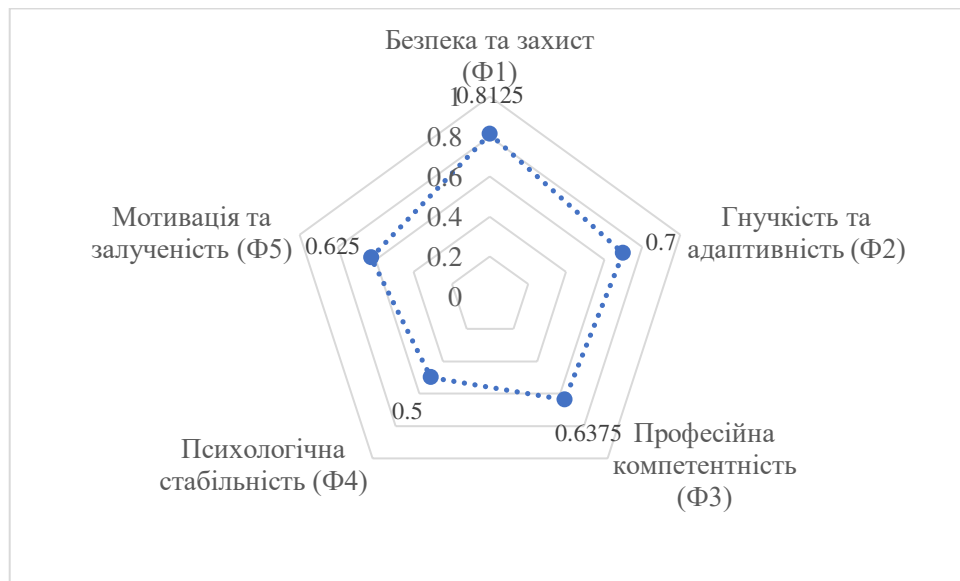


Рис. 2.20. Результати кваліметричної моделі оцінки готовності працівників АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін Експерта 2

За результатами оцінки Експерта 2 рівень готовності працівників АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін в цілому на рівні 65,5 %, що свідчить про все ще високий опір змінам у співробітників товариства, що може призвести до значних перешкод у їх реалізації. Найнижче Експерт 2 оцінив психологічну стабільність, мотивацію та залученість й професійну компетентність, що підтверджує відсутність дієвого механізму навчання та підвищення кваліфікації у компанії, недостатній рівень мотиваційного механізму та психологічну напруженість серед працівників, яка в майбутньому може стати досить серйозною перешкодою для впровадження стратегічних змін.

Результати оцінювання Експерта 2 підтверджують тенденції, виявлені під час попереднього аналізу, та свідчать про наявність системних проблем у сфері психологічної підтримки працівників, розвитку професійних компетентностей та мотивації персоналу. При цьому відносно високий рівень оцінювання фактору безпеки та захисту демонструє, що підприємство в умовах воєнного стану зосереджує значну увагу на питаннях безперервності функціонування та

забезпечення безпеки працівників. Для забезпечення більшої достовірності результатів дослідження та формування узагальненого профілю готовності персоналу до стратегічних змін проведемо подальший аналіз оцінок інших експертів.

Здійснимо розрахунок кваліметричної моделі оцінки готовності працівників ПАТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін для експерта 3:

$$\Phi_1 = \sum K_1 \times B_1 \dots K_4 \times B_4 = 0,25 \times 0,5 + 0,25 \times 1 + 0,2 \times 0,5 + 0,3 \times 1 = 0,775$$

$$\Phi_2 = \sum K_5 \times B_5 \dots K_8 \times B_8 = 0,25 \times 0,25 + 0,25 \times 0,75 + 0,2 \times 0,75 + 0,3 \times 0,75 = 0,625$$

$$\Phi_3 = \sum K_9 \times B_9 \dots K_{12} \times B_{12} = 0,25 \times 0,5 + 0,3 \times 0,25 + 0,3 \times 0,75 + 0,15 \times 1 = 0,575$$

$$\Phi_4 = \sum K_{13} \times B_{13} \dots K_{16} \times B_{16} = 0,3 \times 0,25 + 0,3 \times 0,25 + 0,2 \times 0,5 + 0,2 \times 0,75 = 0,4$$

$$\Phi_5 = \sum K_{17} \times B_{17} \dots K_{20} \times B_{20} = 0,3 \times 0,25 + 0,2 \times 0,75 + 0,2 \times 0,75 + 0,3 \times 0,75 = 0,6$$

$$6) \text{KM}_{\text{огпсз}} = (\Phi_1 \times \sum K_1 \times B_1 \dots K_4 \times B_4) + (\Phi_2 \times \sum K_5 \times B_5 \dots K_8 \times B_8) + (\Phi_3 \times \sum K_9 \times B_9 \dots K_{12} \times B_{12}) + (\Phi_4 \times \sum K_{13} \times B_{13} \dots K_{16} \times B_{16}) + (\Phi_5 \times \sum K_{17} \times B_{17} \dots K_{20} \times B_{20}) = 0,2 \times 0,775 + 0,2 \times 0,625 + 0,2 \times 0,575 + 0,2 \times 0,4 + 0,2 \times 0,6 = 0,595$$

Результати кваліметричної моделі оцінки готовності працівників ПАТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін Експерта 3 представлені на рис. 2.21.

За оцінкою Експерта 3 рівень готовності працівників АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін на рівні 59,5 %. Найбільшу оцінку було отримано, як і у Експерта 1 та Експерта 2, це безпека та захист, оскільки цьому було приділено максимальну увагу з боку керівництва компанії, а найменше психологічна стабільність та професійна компетентність. Оцінки Експерта 3 також підтверджують наявність дисбалансу між рівнем безпекової готовності персоналу та його психологічною й професійною готовністю до реалізації стратегічних змін. Отримані результати свідчать про те, що в умовах постійного стресу та високого рівня невизначеності працівники підприємства демонструють достатній рівень відповідальності щодо безпеки діяльності компанії, проте водночас відчувають психологічне виснаження та потребують

більш ефективною системою професійної підтримки й адаптації до змін. Подальший аналіз результатів оцінювання дозволить сформулювати більш комплексне уявлення щодо рівня готовності персоналу АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних трансформацій.

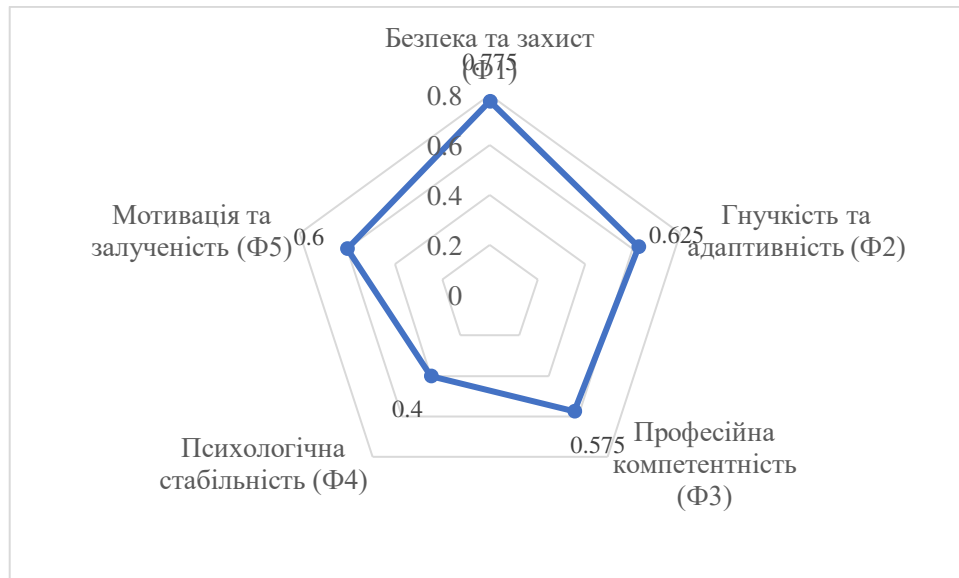


Рис. 2.21. Результати кваліметричної моделі оцінки готовності працівників АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін Експерта 3

Розрахунок кваліметричної моделі оцінки готовності працівників АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін для експерта 4:

$$\Phi_1 = \sum K_1 \times V_1 \dots K_4 \times V_4 = 0,25 \times 1 + 0,25 \times 0,75 + 0,2 \times 0,5 + 0,3 \times 1 = 0,8375$$

$$\Phi_2 = \sum K_5 \times V_5 \dots K_8 \times V_8 = 0,25 \times 0,75 + 0,25 \times 0,5 + 0,2 \times 0,5 + 0,3 \times 1 = 0,7125$$

$$\Phi_3 = \sum K_9 \times V_9 \dots K_{12} \times V_{12} = 0,25 \times 0,5 + 0,3 \times 0,5 + 0,3 \times 0,75 + 0,15 \times 0,75 = 0,6125$$

$$\Phi_4 = \sum K_{13} \times V_{13} \dots K_{16} \times V_{16} = 0,3 \times 0,25 + 0,3 \times 0,25 + 0,2 \times 0,5 + 0,2 \times 0,75 = 0,4$$

$$\Phi_5 = \sum K_{17} \times V_{17} \dots K_{20} \times V_{20} = 0,3 \times 0,5 + 0,2 \times 0,75 + 0,2 \times 1 + 0,3 \times 1 = 0,8$$

$$\begin{aligned} \text{б) } KM_{\text{огпсз}} &= (\Phi_1 \times \sum K_1 \times V_1 \dots K_4 \times V_4) + (\Phi_2 \times \sum K_5 \times V_5 \dots K_8 \times V_8) + (\Phi_3 \times \sum K_9 \times V_9 \dots K_{12} \times V_{12}) \\ &+ (\Phi_4 \times \sum K_{13} \times V_{13} \dots K_{16} \times V_{16}) + (\Phi_5 \times \sum K_{17} \times V_{17} \dots K_{20} \times V_{20}) = 0,2 \times 0,8375 + 0,2 \times 0,7125 + 0,2 \times 0,6125 + 0,2 \times 0,4 + 0,2 \times 0,8 = 0,6725 \end{aligned}$$

Результати кваліметричної моделі оцінки готовності працівників АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін Експерта 4 представлені на рис. 2.22

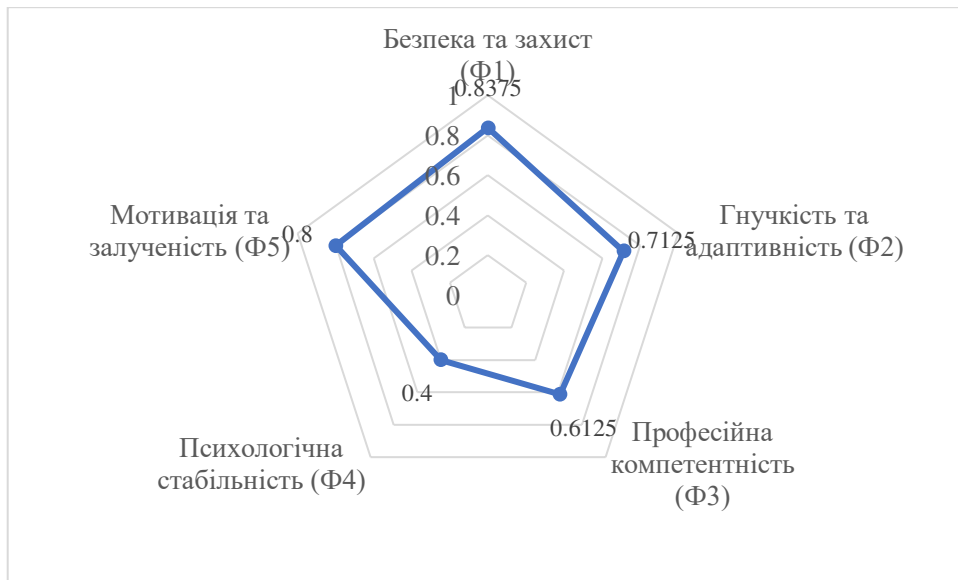


Рис. 2.22. Результати кваліметричної моделі оцінки готовності працівників АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін Експерта 4

Експерт 4 оцінив готовність персоналу АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін на 67,25 % і це максимальний результат з поміж всіх експертів. Найнижче Експерт 4 також оцінив психологічну стабільність, що свідчить про несприятливий морально-психологічний клімат в колективі та психоемоційне виснаження працівників, спричинене багаторічною війною в Україні та професійна компетентність, що свідчить про недостатню кваліфікацію працівників і їх прагнення до поєднання роботи в компанії та професійного зростання.

Незважаючи на те, що Експерт 4 продемонстрував найвищий рівень оцінки готовності персоналу до стратегічних змін серед усіх респондентів, отримані результати також підтверджують наявність проблемних аспектів у сфері психологічної стабільності та професійного розвитку працівників. Це свідчить про те, що навіть за умов відносно позитивного сприйняття стратегічних трансформацій персонал підприємства потребує посилення механізмів психологічної підтримки, розвитку системи навчання та вдосконалення внутрішніх комунікацій. Крім того, результати оцінювання підтверджують, що готовність персоналу до стратегічних змін формується під впливом комплексу взаємопов'язаних факторів, а тому ефективність реалізації стратегічних

трансформацій залежить від здатності підприємства забезпечити системний підхід до управління кадровим потенціалом.

Розрахунок кваліметричної моделі оцінки готовності працівників АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін для експерта 5:

$$\Phi_1 = \sum K_1 \times B_1 \dots K_4 \times B_4 = 0,25 \times 1 + 0,25 \times 1 + 0,2 \times 0,75 + 0,3 \times 0,75 = 0,875$$

$$\Phi_2 = \sum K_5 \times B_5 \dots K_8 \times B_8 = 0,25 \times 0,75 + 0,25 \times 0,5 + 0,2 \times 0,5 + 0,3 \times 0,75 = 0,6375$$

$$\Phi_3 = \sum K_9 \times B_9 \dots K_{12} \times B_{12} = 0,25 \times 0,5 + 0,3 \times 0,5 + 0,3 \times 0,75 + 0,15 \times 0,75 = 0,6125$$

$$\Phi_4 = \sum K_{13} \times B_{13} \dots K_{16} \times B_{16} = 0,3 \times 0,5 + 0,3 \times 0,5 + 0,2 \times 0,75 + 0,2 \times 0,5 = 0,55$$

$$\Phi_5 = \sum K_{17} \times B_{17} \dots K_{20} \times B_{20} = 0,3 \times 0,25 + 0,2 \times 0,75 + 0,2 \times 0,75 + 0,3 \times 1 = 0,675$$

$$6) \text{ КМ}_{\text{огпсз}} = (\Phi_1 \times \sum K_1 \times B_1 \dots K_4 \times B_4) + (\Phi_2 \times \sum K_5 \times B_5 \dots K_8 \times B_8) + (\Phi_3 \times \sum K_9 \times B_9 \dots K_{12} \times B_{12}) + (\Phi_4 \times \sum K_{13} \times B_{13} \dots K_{16} \times B_{16}) + (\Phi_5 \times \sum K_{17} \times B_{17} \dots K_{20} \times B_{20}) = 0,2 \times 0,875 + 0,2 \times 0,6375 + 0,2 \times 0,6125 + 0,2 \times 0,55 + 0,2 \times 0,675 = 0,67$$

Результати кваліметричної моделі оцінки готовності працівників АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін Експерта 5 представлені на рис. 2.23

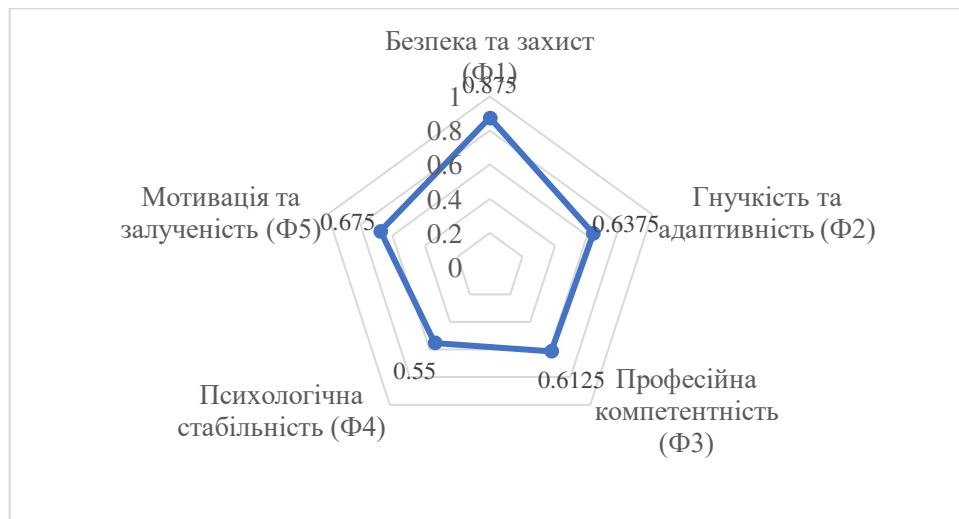


Рис. 2.23. Результати кваліметричної моделі оцінки готовності працівників АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін Експерта 5

Експерт 5 оцінив готовність працівників АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін на 67%, що є достатньо посереднім результатом і свідчить про високий ризик сильному опору змінам зі сторони співробітників товариства.

Найбільшу оцінку отримав фактор, як і у всіх попередніх експертів, безпека та захист, що свідчить про пріоритетність захисту та безпекоорієнтованого управління для товариства, а найнижче знову було оцінено – психологічну стабільність та професійну компетентність.

Результати оцінювання Експерта 5 в цілому підтверджують тенденції, виявлені попередніми експертами, та свідчать про наявність середнього рівня готовності персоналу АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін. При цьому найвищі оцінки стабільно отримує фактор безпеки та захисту, що пояснюється специфікою діяльності підприємства в умовах воєнного стану та високим рівнем відповідальності працівників за безперервність функціонування енергетичної інфраструктури. Водночас нижчі оцінки факторів психологічної стабільності, професійної компетентності та мотивації свідчать про необхідність удосконалення системи управління персоналом, розвитку корпоративної культури, впровадження механізмів психологічної підтримки працівників та формування більш ефективної системи професійного розвитку персоналу.

Узагальнимо результати оцінки факторів та критерії кваліметричної моделі всіх експертів та визначимо загальний коефіцієнт. Перш ніж узагальнювати результати обов'язковим є розрахунок достовірності отриманої експертної думки. Для цього визначимо ступінь одностійності експертів за допомогою коефіцієнта варіації, який розрахуємо за формулою:

$$K_B = \frac{\sigma \times 100}{M}$$

де: σ – середнє квадратичне відхилення;

M – середнє арифметичне відхилення

$$K_B = \frac{98.52 + 97.04 + 95.20 + 99.63 + 99.26}{5}$$

$$K_B = 97,93 \%$$

Коефіцієнт варіації 97,93 %, що означає правильний підбір експертної групи, високу однорідність її за ступенем компетенції і можна вважати отриманий результат значимий. Отримане значення коефіцієнта варіації підтверджує достатньо високий рівень узгодженості експертних оцінок та свідчить про однорідність поглядів експертів щодо основних проблем і

тенденцій у сфері готовності персоналу АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін. Це дозволяє вважати результати проведеного дослідження достовірними та такими, що адекватно відображають реальний стан кадрового потенціалу підприємства в умовах сучасних викликів. Крім того, високий рівень узгодженості експертних оцінок підтверджує системний характер виявлених проблем, зокрема у сферах психологічної стабільності персоналу, професійного розвитку працівників, внутрішніх комунікацій та мотиваційного забезпечення стратегічних змін.

Загальний коефіцієнт розрахованої кваліметричної моделі оцінки готовності працівників АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін за результатами експертного оцінювання становить – 65,15 %. Відповідно до цього можемо зробити висновок про наявність певних резервів ефективності та адаптивності працівників товариства. Нижче середнього рівня є психологічна стабільність працівників – 48 %, що свідчить про несприятливий соціально-психологічний клімат в колективі, працівники очікують більшої психологічної підтримки з боку керівництва компанії, а їх негативне ставлення до майбутніх стратегічних змін формує в них надто високий опір до впровадження цих змін, що в свою чергу, може зробити мало ефективними будь які зміни в товаристві та призвести до значної плинності кадрів та кадрового «голоду» вузькоспеціалізованих працівників в енергетичній сфері.

Отриманий інтегральний показник готовності персоналу АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін свідчить про наявність у підприємства базового кадрового потенціалу для реалізації стратегічних трансформацій, проте водночас вказує на існування суттєвих внутрішніх обмежень, які можуть негативно впливати на ефективність впровадження змін у майбутньому. Зокрема, виявлені проблеми у сферах психологічної стабільності, мотивації, професійного розвитку та адаптивності персоналу можуть формувати додатковий опір змінам та знижувати швидкість реалізації стратегічних управлінських рішень. Особливої уваги потребує той факт, що в умовах воєнного стану та високого рівня невизначеності психологічна готовність працівників до

стратегічних змін стає одним із ключових факторів стійкості енергетичного підприємства. Саме тому результати проведеного дослідження доцільно використовувати як основу для формування напрямів удосконалення системи управління персоналом та розробки механізмів підвищення готовності працівників до стратегічних трансформацій.

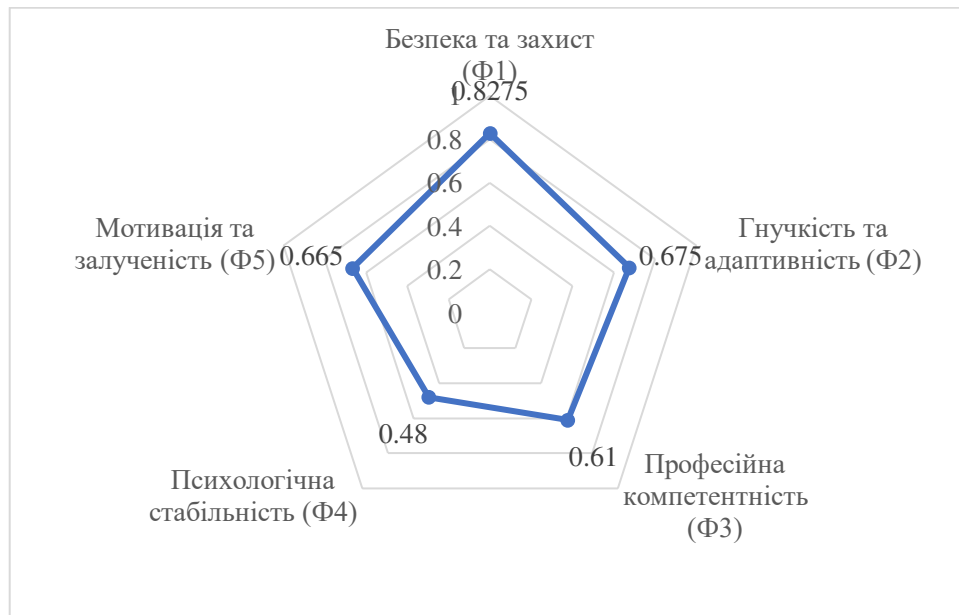


Рис. 2.24. Кваліметрична модель оцінки готовності працівників АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін

Професійна компетентність працівників було оцінена в 61 %, що є достатньо низьким показником, враховуючи специфіку діяльності компанії та необхідність мати постійний кадровий резерв вузькопрофільних спеціалістів, які компанія не може відразу найняти на ринку праці. Тому відсутність ефективної системи навчання та підвищення кваліфікації може стати для АТ «Полтаваобленерго» в майбутньому значною перешкодою для впровадження стратегічних змін. Експерти також відмітили, що працівникам не вистачає ефективної комунікації на всіх рівнях. При чому слід відмітити, що налагоджена комунікація сприяла б не лише професійним компетенціям, а й знижувала рівень емоційної напруженості у працівників. Компанія також мало уваги приділяє розвитку soft та hard skills у своїх працівників, які в умовах діджиталізації

бізнес-процесів відчувають необхідність покращувати навички та здібності для збільшення продуктивності праці.

Відповідно до оцінки фактора мотивація та залученість – 66,5 % можна також зробити висновок, що працівники мають очікування щодо більш розгалуженої системи мотивації та мають недостатньо реалізоване прагнення до особистого зростання й розвитку, а відчуття приналежності до компанії та колективу є досить посереднім та вимагає прийняття заходів від керівництва компанії для його покращення. Також працівники мають досить низький рівень бажання майбутніх стратегічних змін, що може бути пов'язане з тим, що співробітники скептично ставляться до ініціатив керівництва або мали негативний досвід, який був пов'язаний з впровадженням стратегічних змін в товариство.

Гнучкість та адаптивність у кваліметричній моделі також отримали середнє значення 67,5 %, що свідчить про те, що компанія є не досить гнучкою та адаптивною під час війни, а відповідно працівники досить повільно адаптуються до нових умов роботи, скептично ставляться до нових ідей інших та не формують власні, розвиток креативності також має значний потенціал до зростання. Більшість працівників мають низьку здатність працювати в умовах невизначеності і очікують на стабілізацію зовнішнього середовища, не роблячи при цьому зусиль для формування нових навичок роботи у невизначеності та динамічних стратегічних змінах, що очікує їх не лише під час війни, а й в пост військовий період, який може бути ще більш кривавішим, а ніж військовий.

Таким чином, проведена кваліметрична оцінка готовності персоналу АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін дозволила комплексно оцінити кадровий потенціал підприємства в умовах сучасних викликів та визначити ключові фактори, які впливають на ефективність реалізації стратегічних трансформацій. Результати дослідження свідчать про наявність у підприємства достатнього рівня безпекової готовності персоналу та базового потенціалу до адаптації, проте водночас підтверджують існування проблем у сферах

психологічної стабільності, професійного розвитку, мотивації та внутрішніх комунікацій.

Встановлено, що найбільш проблемними аспектами є недостатній рівень психологічної підтримки працівників, високий рівень емоційного навантаження в умовах війни, недостатня ефективність системи навчання та розвитку персоналу, а також недостатньо сформований механізм мотивації та залучення працівників до процесів стратегічних змін, що створює ризики посилення опору змінам, зниження адаптивності персоналу та уповільнення процесу реалізації стратегічних трансформацій на підприємстві.

Отримані результати підтверджують доцільність використання системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами, запропонованого у першому розділі дисертаційного дослідження, оскільки саме такий механізм дозволяє поєднати організаційні, кадрові, комунікаційні, безпекові та адаптаційні складові управління в єдину систему забезпечення стратегічних трансформацій підприємства. Водночас результати проведеного дослідження дали можливість визначити найбільш проблемні елементи системи управління стратегічними змінами АТ «Полтаваобленерго», які потребують першочергового удосконалення в межах реалізації системно-адаптивного механізму. До таких елементів віднесено: корпоративну культуру підприємства як основу формування внутрішньої готовності персоналу до стратегічних трансформацій; організаційно-методичне забезпечення управління стратегічними змінами як інструмент забезпечення узгодженості, адаптивності та результативності процесів змін; систему навчання та підготовки персоналу як основу формування кадрового потенціалу підприємства в умовах стратегічних трансформацій.

Саме зазначені напрями удосконалення системи управління стратегічними змінами АТ «Полтаваобленерго» будуть предметом подальшого дослідження у третьому розділі дисертаційної роботи.

Висновки до розділу 2

У другому розділі дисертаційного дослідження проведено комплексний аналіз зовнішнього середовища функціонування енергетичної галузі України, здійснено діагностику внутрішнього потенціалу АТ «Полтаваобленерго» та оцінено рівень готовності персоналу до реалізації стратегічних змін. За результатами дослідження сформульовано такі висновки.

1. Встановлено, що сучасний розвиток енергетичної галузі України відбувається під впливом комплексу стратегічних драйверів, серед яких визначальними є: воєнні виклики, інтеграція до європейського енергетичного простору ENTSO-E, цифровізація енергетичних процесів, розвиток відновлюваних джерел енергії, децентралізація генерації, посилення вимог до енергетичної безпеки та підвищення рівня енергоефективності. Доведено, що зазначені чинники формують потребу у системних стратегічних змінах діяльності енергетичних компаній України.

2. Узагальнення прогнозів міжнародних та національних організацій дозволило визначити стратегічні пріоритети розвитку енергетичного сектору України, серед яких модернізація інфраструктури, розвиток Smart Grid-технологій, цифровізація систем управління, підвищення кібербезпеки, розвиток людського капіталу та формування адаптивних моделей управління енергетичними підприємствами.

3. Проведена діагностика внутрішнього потенціалу АТ «Полтаваобленерго» засвідчила наявність достатнього організаційного, фінансового та кадрового ресурсу для реалізації стратегічних змін. Водночас виявлено низку внутрішніх обмежень, серед яких недостатня адаптивність окремих елементів організаційної структури, потреба у вдосконаленні системи професійного розвитку персоналу, посиленні внутрішніх комунікацій та трансформації корпоративної культури відповідно до сучасних умов функціонування підприємства.

4. За результатами оцінювання корпоративної культури встановлено домінування ринкового (32,05 %) та ієрархічного (29,81 %) типів культури, що

забезпечують орієнтацію підприємства на результативність та контроль бізнес-процесів. Водночас виявлено запит працівників на посилення кланових характеристик корпоративної культури, пов'язаних із розвитком підтримки, довіри, командної взаємодії та залучення персоналу до процесів управління змінами.

5. За результатами VRIO-аналізу встановлено, що організаційна структура, фінансова стабільність, кадровий ресурс та корпоративна культура АТ «Полтаваобленерго» забезпечують підприємству переважно тимчасові конкурентні переваги. Доведено необхідність формування унікальних управлінських компетенцій, розвитку людського капіталу та удосконалення системи управління стратегічними змінами як передумови забезпечення довгострокової стійкості підприємства.

6. Запропоновано методичний підхід до діагностики внутрішнього потенціалу енергетичного підприємства щодо реалізації стратегічних змін, який базується на комплексному оцінюванні організаційної структури, фінансової стійкості, кадрового потенціалу та корпоративної культури, що дозволяє визначити внутрішні резерви та обмеження стратегічної трансформації підприємства.

7. Розроблено кваліметричну модель оцінки готовності персоналу до стратегічних змін, яка включає п'ять інтегрованих факторів: безпеку та захист, гнучкість та адаптивність, професійну компетентність, психологічну стабільність, мотивацію та залученість персоналу. На відміну від існуючих підходів, модель враховує безпекові, психологічні та адаптаційні характеристики персоналу в умовах воєнного стану.

8. За результатами експертного оцінювання визначено, що інтегральний показник готовності персоналу АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін становить 65,15 %, що свідчить про середній рівень готовності до стратегічних трансформацій. Найвищі оцінки отримав фактор «Безпека та захист», тоді як найнижчі значення зафіксовано за факторами «Психологічна стабільність» та «Професійна компетентність».

9. Встановлено, що основними стримуючими чинниками реалізації стратегічних змін на АТ «Полтаваобленерго» є недостатній рівень психологічної підтримки працівників, недосконалість системи професійного навчання та розвитку персоналу, недостатня ефективність мотиваційного механізму та високий потенціал опору змінам.

10. Доведено, що підвищення ефективності управління стратегічними змінами на АТ «Полтаваобленерго» доцільно здійснювати шляхом розвитку корпоративної культури, удосконалення організаційно-методичного забезпечення процесу стратегічних змін та розвитку системи професійного навчання персоналу, що визначає напрями подальших досліджень і практичних розробок у третьому розділі дисертаційної роботи.

Результати розділу II, отримані протягом дослідження, висвітлено у таких працях автора: [214; 216; 218; 220; 222].

РОЗДІЛ III

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО»

3.1. Комплаєнс-орієнтований підхід до розвитку корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго» у контексті стратегічних змін

Результати проведеного у другому розділі дослідження підтвердили доцільність формування та подальшої реалізації системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами на АТ «Полтаваобленерго», який дозволяє поєднати стратегічне управління, безпекоорієнтований підхід, розвиток корпоративної культури, кадрову адаптивність, цифровізацію та сучасні інструменти підтримки стратегічних трансформацій в єдину систему забезпечення організаційної стійкості підприємства.

Водночас проведена у другому розділі діагностика дозволила встановити наявність низки проблемних зон, які можуть суттєво знижувати ефективність реалізації стратегічних змін, зокрема недостатній рівень адаптивності корпоративної культури, недосконалість організаційно-методичного забезпечення управління стратегічними змінами, недостатню ефективність системи професійного розвитку та підготовки персоналу до роботи в умовах постійних трансформацій і високого рівня невизначеності. Саме тому третій розділ дисертаційного дослідження присвячений не безпосередньо впровадженню системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами, а формуванню передумов для його ефективної реалізації через удосконалення корпоративної культури, розвиток організаційно-методичного забезпечення управління стратегічними змінами та удосконалення системи навчання і підготовки персоналу АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних трансформацій.

В умовах воєнної турбулентності, цифрової трансформації енергетичної галузі, посилення безпекових ризиків та необхідності інтеграції українського енергетичного ринку до європейського простору корпоративна культура енергетичних компаній перестає бути виключно елементом внутрішнього середовища підприємства і трансформується на стратегічний ресурс забезпечення стійкості, адаптивності та ефективності реалізації стратегічних змін. Для енергетичних компаній України, які функціонують в умовах високої невизначеності, фізичних загроз об'єктам критичної інфраструктури, кадрового дефіциту, емоційного та психологічного виснаження персоналу та необхідності постійного реагування на кризові виклики, корпоративна культура набуває ознак стратегічного механізму формування внутрішньої згуртованості, підтримки організаційної резильєнтності та зниження опору стратегічним змінам. Водночас ефективність стратегічних трансформацій значною мірою залежить від здатності керівництва підприємства формувати таку корпоративну культуру, яка не лише підтримує стабільність функціонування компанії, а й сприяє інноваційності, гнучкості, відповідальності персоналу, розвитку довіри, адаптивності та готовності працівників до постійних змін зовнішнього середовища.

Особливого значення ці питання набувають для АТ «Полтаваобленерго» як оператора системи розподілу електроенергії, який забезпечує функціонування критично важливої енергетичної інфраструктури регіону та одночасно змушений адаптувати власну систему управління до сучасних викликів енергетичної галузі України. У цьому контексті важливого значення набуває необхідність розвитку корпоративної культури підприємства у напрямі її спрямування на підтримку стратегічних змін, зниження внутрішнього опору трансформаційним процесам, формування системи відповідальної поведінки персоналу та забезпечення високого рівня організаційної стійкості.

Результати проведеного у другому розділі дослідження підтвердили, що ефективність управління стратегічними змінами на АТ «Полтаваобленерго» значною мірою залежить від здатності підприємства забезпечити трансформацію

корпоративної культури, розвиток внутрішніх комунікацій, підвищення адаптивності персоналу та формування механізмів підтримки стратегічних трансформацій. Саме тому в межах запропонованого системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами корпоративна культура розглядається як одна з базових передумов забезпечення ефективної реалізації стратегічних змін, оскільки саме вона формує рівень внутрішньої довіри, готовності персоналу до змін, організаційної стійкості та підтримки трансформаційних процесів.

У межах даного підрозділу, ґрунтуючись на результатах проведеного у п. 2.2 дослідження корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго», запропоновано комплаєнс-орієнтований підхід до розвитку корпоративної культури підприємства, який базується на принципах прозорості, відповідальності, етичності, управління ризиками, безперервного розвитку персоналу та підтримки стратегічних змін.

Корпоративна культура в сучасних умовах функціонування енергетичних компаній вже не може розглядатися виключно як сукупність норм поведінки, традицій або внутрішніх цінностей організації. В умовах високого рівня турбулентності зовнішнього середовища, цифрової трансформації, посилення безпекових ризиків та необхідності постійної адаптації до стратегічних змін корпоративна культура перетворюється на стратегічний ресурс розвитку підприємства та один із ключових механізмів забезпечення його організаційної стійкості. На нашу думку, корпоративна культура енергетичної компанії повинна розглядатися як інтегрована система цінностей, моделей поведінки, принципів взаємодії, управлінських норм та внутрішніх установок персоналу. Така система формує рівень готовності організації до стратегічних трансформацій, визначає характер адаптації працівників до змін та забезпечує узгодженість між стратегічними цілями підприємства і поведінкою персоналу. Особливого значення корпоративна культура набуває для енергетичних компаній України в умовах війни, оскільки саме вона: формує рівень внутрішньої стійкості організації; впливає на здатність персоналу працювати в умовах невизначеності;

визначає швидкість адаптації до стратегічних змін; сприяє зниженню опору змінам; забезпечує підтримку безпекоорієнтованого управління; формує довіру між керівництвом та персоналом; забезпечує збереження кадрового потенціалу підприємства.

У зв'язку з цим корпоративна культура повинна бути не лише елементом внутрішнього середовища підприємства, а й інструментом управління стратегічними змінами, який забезпечує баланс між стабільністю функціонування енергетичної компанії та її здатністю до адаптивної трансформації. Саме тому, на нашу думку, удосконалення корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго» доцільно здійснювати на ґрунті комплаєнс-орієнтованого підходу, який дозволяє поєднати принципи прозорості, відповідальності, етичності, ризик-орієнтованого управління, адаптивності та стратегічної стійкості в єдину систему підтримки стратегічних змін.

Отже, вирішальним чинником у становленні корпоративної культури є філософія компанії або іншими словами, принципи, яким слідує керівництво при управлінні компанією. Формування таких принципів має на меті створити в очах своїх співробітників і в зовнішньому середовищі певний імідж компанії. На імідж компанії також впливає тип спільної діяльності – характер взаємодії працівників в рамках колективної праці, спосіб організації такої праці.

На нашу думку, в сучасних умовах розвитку енергетичного сектору України та посилення вимог до прозорості, безпеки й стійкості функціонування енергетичних компаній особливого значення набувають принципи комплаєнсу [177-179], які дедалі активніше використовуються у практиці управління провідних енергетичних компаній світу та України і можуть бути покладені в основу розвитку корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго». Проведений аналіз практики функціонування енергетичних компаній України свідчить, що комплаєнс поступово інтегрується не лише у систему корпоративного управління, а й у механізми забезпечення організаційної стійкості, управління ризиками, формування корпоративної етики та підтримки стратегічних трансформацій. У сучасних умовах комплаєнс перестає виконувати виключно

контрольну функцію та трансформується у багаторівневий інструмент забезпечення прозорості, адаптивності та безпекоорієнтованого розвитку підприємства.

В умовах сучасних трансформаційних процесів традиційні підходи до формування корпоративної культури вже не забезпечують необхідного рівня адаптивності, стійкості та керованості стратегічними змінами. Особливо гостро ця проблема проявляється в енергетичних компаніях України, діяльність яких супроводжується високим рівнем безпекових, фінансових, кадрових, кібернетичних та репутаційних ризиків. У таких умовах корпоративна культура повинна трансформуватися із переважно соціально-психологічного феномену в систему стратегічної поведінкової регуляції, здатну забезпечувати: дотримання внутрішніх та зовнішніх стандартів діяльності; узгодженість управлінських рішень; прозорість внутрішніх процесів; зниження рівня організаційних ризиків; формування довіри до керівництва; підтримку процесів стратегічної трансформації підприємства. Саме тому, на нашу думку, одним із найбільш перспективних напрямів розвитку корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго» є використання комплаєнс-орієнтованого підходу. Актуальність застосування принципів комплаєнсу в управлінні сучасними енергетичними компаніями зумовлена декількома причинами: зростанням рівня регуляторних вимог до функціонування енергетичного ринку; необхідністю забезпечення прозорості управління; посиленням антикорупційних механізмів; необхідністю захисту критичної інфраструктури; зростанням кіберризиків; необхідністю інтеграції українських енергетичних компаній до європейського енергетичного простору; потребою формування довгострокової стійкості підприємств в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Крім того, комплаєнс у сучасних умовах вже не обмежується виключно контролем за дотриманням законодавства або внутрішніх нормативних процедур. Він поступово трансформується у комплексну систему управління організаційною поведінкою, ризиками, етичними стандартами, внутрішніми комунікаціями та стратегічною відповідальністю підприємства. Саме тому

використання комплаєнс-принципів у процесі удосконалення корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго» дозволяє розглядати комплаєнс не лише як механізм контролю, а як стратегічний інструмент управління змінами, який забезпечує підвищення адаптивності підприємства, формування культури відповідальності, підтримку стратегічних трансформацій та розвиток безпекоорієнтованого управління.

Нині запровадження інституту комплаєнсу в бізнесі є його життєвою потребою. У сучасних умовах комплаєнс перетворюється на необхідний елемент системи управління підприємством, без якого неможливе забезпечення довгострокової стійкості, прозорості та конкурентоспроможності бізнесу.

Вперше на законодавчому рівні поняття «комплаєнс» в Україні було визначене спочатку виключно для банків як складова контролю їх діяльності [180-183]. Разом з тим, в Україні інститут комплаєнсу перебуває на стадії впровадження та користується попитом не тільки серед фінансових установ, а здебільшого і серед корпорацій і великих компаній з іноземним капіталом, зокрема і серед енергетичних компаній [184-188].

Для таких юридичних осіб застосування світового досвіду комплаєнсу в формуванні корпоративної культури та в управлінні є гарантією та запорукою ведення успішного бізнесу з метою мінімізації кількості ризиків, які можуть завдати шкоди фінансовому стану компанії, її діловій репутації та реалізації стратегії розвитку. Впровадження комплаєнсу надає бізнесу більше можливостей та механізмів для пошуку ризиків, які в подальшому можуть негативно вплинути на діяльність і відкинути компанію від реалізації відповідних змін, зокрема і стратегічних, в її діяльності. Водночас розвиток комплаєнсу в Україні поступово виходить за межі фінансового сектору та набуває поширення у діяльності великих корпорацій, зокрема енергетичних компаній, для яких питання прозорості управління, антикорупційної стійкості, управління ризиками та забезпечення довіри до діяльності підприємства стають важливими чинниками стратегічного розвитку.

Термін «комплаєнс» (compliance) походить від англійського «to comply» (виконувати, відповідати певним вимогам, стандартам тощо). Відповідність законам, правилам і стандартам у сфері комплаєнса зазвичай стосується таких питань, як дотримання належних стандартів поведінки на ринку, управління конфліктами інтересів, справедливе ставлення до клієнтів і забезпечення сумлінного підходу при консультуванні клієнтів.

До сфери комплаєнс належать також специфічні області, такі як: протидія легалізації доходів, отриманих злочинним шляхом, і фінансуванню тероризму; розробка документів та процедур, що забезпечують відповідність діяльності компанії з чинним законодавством; захист інформаційних потоків, протидія шахрайству і корупції, встановлення етичних норм поведінки співробітників та ін. (наприклад, етичних норм поведінки, що є усталеною та відповідає певній сфері діяльності). Таке дотримання правових норм і вимог законодавства, стандартів та етичних норм (кодексів поведінки) може стосуватися, зокрема: протидії корпоративному шахрайству та корупції (антикорупційний комплаєнс), антимонопольного регулювання (антимонопольний комплаєнс), захисту персональних даних, корпоративних відносин тощо.

Таким чином, комплаєнс у сучасних умовах виступає не лише інструментом контролю відповідності діяльності підприємства нормативним вимогам, а й важливим елементом забезпечення організаційної стійкості, безпекоорієнтованого управління, підтримки корпоративної довіри та ефективної реалізації стратегічних змін. Саме тому комплаєнс доцільно розглядати як системоутворюючий елемент сучасної корпоративної культури енергетичних компаній.

Вищезазначені нами погляди щодо визначення комплаєнсу утверджують нашу позицію щодо використання його принципів для розвитку корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго» з метою її спрямування на впровадження та реалізацію стратегічних змін.

Узагальнення результатів проведеного дослідження, а також аналіз сучасних викликів функціонування енергетичних компаній України дозволили

сформувати авторський підхід до трактування корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго» і розглядати її як стратегічний ресурс забезпечення адаптивності, стійкості та керованості організації в умовах постійних змін. У контексті даного дослідження корпоративна культура АТ «Полтаваобленерго» трактується як базовий елемент внутрішнього середовища підприємства, який: забезпечує оптимальну внутрішню інтеграцію та зовнішню адаптацію організації; виступає інтегральною характеристикою рівня організаційного розвитку; формується на ґрунті комплаєнс-принципів; забезпечує узгодженість поведінки персоналу із стратегічними цілями підприємства; сприяє зниженню організаційного опору змінам; формує підґрунтя для реалізації стратегічних трансформацій в умовах високого рівня невизначеності та ризиків.

На відміну від традиційних підходів, у межах яких корпоративна культура переважно розглядається як сукупність цінностей, норм і моделей поведінки персоналу, запропонований підхід акцентує увагу на її стратегічно-адаптивній та комплаєнс-орієнтованій природі. Це дозволяє інтегрувати механізми прозорості, управління ризиками, етичної відповідальності, підтримки стратегічних змін та безпекоорієнтованого управління у єдину систему внутрішнього розвитку підприємства. При цьому корпоративна культура включає: імпліцитну складову (цінності, переконання, поведінкові установки, рівень довіри, психологічний клімат, готовність до змін); експліцитну складову (кодекси поведінки, політики, процедури, внутрішні стандарти, символи, корпоративні правила та механізми управління). Важливою особливістю запропонованого підходу є те, що корпоративна культура розглядається не як статична характеристика внутрішнього середовища підприємства, а як динамічна система стратегічної поведінкової адаптації, здатна трансформуватися відповідно до змін зовнішнього середовища, стратегічних цілей підприємства, рівня безпекових викликів та потреб організаційного розвитку.

На нашу думку, використання комплаєнсу в системі управління стратегічними змінами енергетичних компаній доцільно розглядати значно ширше, ніж лише механізм контролю за дотриманням законодавства чи

запобігання корупційним ризикам. В умовах високої турбулентності зовнішнього середовища, воєнних ризиків, цифрової трансформації та необхідності постійної адаптації підприємства комплаєнс поступово трансформується у стратегічний інструмент забезпечення організаційної стійкості, прозорості управління, підтримки внутрішньої довіри та формування культури готовності до змін. У межах даного дослідження комплаєнс пропонується розглядати як інтегративний механізм забезпечення організаційної стійкості, який поєднує функції контролю, регуляції поведінки, управління ризиками, підтримки стратегічної адаптивності та формування корпоративної довіри.

Відповідно до цього запропоновано авторський підхід до структуривання принципів комплаєнсу для АТ «Полтаваобленерго», який передбачає їх поділ на дві взаємопов'язані групи: принципи комплаєнсу для удосконалення корпоративної культури; принципи комплаєнсу для управління стратегічними змінами. Такий поділ дозволяє розмежувати принципи, спрямовані на формування внутрішньої організаційної стійкості підприємства, та принципи, орієнтовані безпосередньо на підтримку процесів стратегічної трансформації, що забезпечує системність запропонованого комплаєнс-орієнтованого підходу.

Перша група принципів орієнтована на формування внутрішнього безпечного, етичного та прозорого середовища функціонування підприємства, розвиток довіри, відповідальності, командної взаємодії та підтримки персоналу. Друга група принципів спрямована безпосередньо на забезпечення ефективності стратегічних трансформацій, розвиток адаптивності підприємства, підвищення гнучкості системи управління та формування механізмів реагування на зовнішні виклики. Запропонований поділ дозволяє інтегрувати комплаєнс у систему управління стратегічними змінами не лише як контрольний елемент, а як системоутворюючий фактор розвитку корпоративної культури, організаційної стійкості та довгострокової конкурентоспроможності енергетичної компанії.

Особливого значення зазначені принципи набувають для енергетичних компаній України в умовах війни, оскільки саме корпоративна культура в таких

умовах стає одним із ключових факторів організаційної стійкості, безперервності діяльності та здатності підприємства адаптуватися до кризових викликів. Узагальнення стратегічного значення, змісту та очікуваних результатів реалізації першої групи принципів комплаєнсу для розвитку корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго» представлено в табл. 3.1.

Таблиця 3.1

**Принципи комплаєнсу для розвитку корпоративної культури
АТ «Полтаваобленерго» у контексті реалізації стратегічних змін**

Принцип	Стратегічне значення	Основні складові реалізації	Очікуваний результат
Принцип прозорості та підзвітності	Формування довіри між керівництвом, персоналом, інвесторами та іншими зацікавленими сторонами; зниження рівня невизначеності та внутрішнього опору стратегічним змінам	Відкритість фінансової та операційної діяльності; ведення чіткої документації; впровадження міжнародних стандартів звітності; антикорупційний контроль фінансових операцій; забезпечення доступності інформації щодо стратегічних рішень	Формування культури відповідальності; підвищення довіри до керівництва; зміцнення корпоративної стійкості та підтримки стратегічних трансформацій
Принцип дотримання етичних стандартів	Формування єдиного етичного простору організації; забезпечення узгодженості поведінки персоналу; підтримання організаційної стійкості в умовах стратегічних змін	Дотримання кодексу етики; політика нульової толерантності до корупції та конфлікту інтересів; механізми реагування на порушення етичних норм; формування культури доброчесної поведінки; забезпечення справедливого ставлення до працівників та споживачів	Формування сприятливого морально-психологічного клімату; підвищення лояльності персоналу; зниження рівня опору стратегічним змінам; зміцнення репутаційної стійкості підприємства
Принцип запровадження антикорупційного механізму	Мінімізація внутрішніх та зовнішніх ризиків, пов'язаних із корупційними проявами, непрозорістю управлінських процесів та неефективним використанням ресурсів	Функціонування незалежної комплаєнс-служби; системи внутрішнього контролю; моніторинг тендерних процедур; механізми анонімного інформування; контроль конфліктів інтересів; забезпечення прозорості управлінських рішень	Підвищення рівня корпоративної прозорості; зміцнення довіри інвесторів та партнерів; мінімізація фінансових і репутаційних ризиків; формування безпечного середовища для стратегічних змін
Принцип управління ризиками	Забезпечення здатності підприємства своєчасно виявляти, оцінювати та мінімізувати ризики реалізації стратегічних змін	Аналіз внутрішніх і зовнішніх ризиків; впровадження механізмів ризик-менеджменту; використання міжнародних стандартів управління ризиками; розвиток систем кібербезпеки; захист інформаційних потоків; формування механізмів швидкого реагування	Підвищення рівня адаптивності підприємства; зниження рівня стратегічної невизначеності; зміцнення безпекоорієнтованого управління; підвищення ефективності реалізації стратегічних змін

Джерело: сформовано автором

Поряд із принципами комплаєнсу, спрямованими на розвиток корпоративної культури підприємства, важливого значення набуває формування окремої групи принципів, орієнтованих безпосередньо на забезпечення ефективного управління стратегічними змінами. В умовах війни, високого рівня невизначеності, цифрової трансформації та структурної перебудови енергетичної галузі стратегічні зміни в діяльності АТ «Полтаваобленерго» потребують не лише організаційної підтримки, а й формування прозорості, адаптивної та ризик-орієнтованої системи управління трансформаційними процесами. Саме тому запропонований нами комплаєнс-орієнтований підхід передбачає використання другої групи принципів комплаєнсу, які забезпечують інтеграцію комплаєнс-практик у систему управління стратегічними змінами підприємства (табл. 3.2).

Таблиця 3.2

**Принципи комплаєнсу для управління стратегічними змінами в
АТ «Полтаваобленерго»**

Принцип	Стратегічне значення	Основні складові реалізації	Очікуваний результат
Принцип стратегічної прозорості та відповідальності	Формування відкритої та зрозумілої системи управління стратегічними змінами, що забезпечує довіру персоналу, партнерів, інвесторів і споживачів	Відкрита комунікація щодо стратегічних змін; публічне визначення цілей, строків і результатів; цифровий моніторинг змін; підзвітність керівництва; внутрішній контроль реалізації стратегічних ініціатив	Підвищення довіри до керівництва; покращення внутрішніх комунікацій; зниження опору змінам; формування прозорого середовища управління трансформаціями
Принцип антикорупційного контролю у процесах змін	Забезпечення доброчесності реалізації стратегічних змін і мінімізація ризиків непрозорого використання ресурсів підприємства	Антикорупційний моніторинг стратегічних проєктів; оцінка ризиків; контроль тендерних процедур; політика конфлікту інтересів; незалежний аудит великих ініціатив; комплаєнс-моніторинг	Підвищення ефективності використання ресурсів; мінімізація репутаційних ризиків; зміцнення довіри до управлінських рішень; прозорість процесів реалізації стратегічних змін
Принцип гнучкого управління стратегічними ризиками	Забезпечення здатності підприємства швидко адаптуватися до кризових викликів і підтримувати безперервність стратегічних трансформацій	Формування risk-комітетів; сценарне планування; прогнозування загроз; оперативне реагування на ризики; використання SWOT- та PESTEL-аналізу; антикризові алгоритми управління	Підвищення адаптивності підприємства; посилення безпеко-орієнтованого управління; зниження стратегічної вразливості; забезпечення стійкості процесів змін

Продовження табл. 3.2

Принцип	Стратегічне значення	Основні складові реалізації	Очікуваний результат
Принцип дотримання міжнародних стандартів сталого розвитку ESG	Інтеграція екологічних, соціальних та управлінських аспектів у систему стратегічного управління підприємством	Екологічні стандарти у стратегічному плануванні; енергоефективні технології; підтримка декарбонізації; програми КСВ; екологічний моніторинг; корпоративне управління за міжнародними стандартами	Підвищення інвестиційної привабливості; зміцнення конкурентних позицій; формування позитивного іміджу соціально відповідальної компанії; довгострокова стійкість розвитку
Принцип культури безперервного навчання та адаптації	Формування системи постійного професійного розвитку персоналу, здатного адаптуватися до стратегічних трансформацій і нових викликів	Регулярне навчання персоналу; професійна перепідготовка; сучасні методики навчання; наставництво; залучення працівників до змін; адаптація до нових умов; підтримка культури інновацій	Підвищення професійної компетентності; зниження опору змінам; формування адаптивної корпоративної культури; зміцнення кадрового потенціалу
Принцип інновацій в управлінні змінами	Забезпечення здатності підприємства впроваджувати інноваційні управлінські, технологічні та цифрові рішення у процесі стратегічних змін	Автоматизація комплаєнс-процесів; цифрові системи моніторингу; цифрові платформи управління; аналітичні інструменти; Business Intelligence; відкриті системи аналізу ефективності; гнучкі бізнес-моделі	Підвищення ефективності управлінських рішень; прискорення реалізації стратегічних змін; підвищення адаптивності підприємства; формування інноваційно орієнтованої системи управління

Джерело: сформовано автором

Запропонований комплаєнс-орієнтований підхід дозволяє розглядати корпоративну культуру як стратегічний механізм забезпечення стійкості підприємства в умовах невизначеності, що сприяє підвищенню адаптивності АТ «Полтаваобленерго», формуванню безпеко-орієнтованого управління та зниженню рівня опору змінам. На відміну від традиційних підходів, даний підхід орієнтований на створення адаптивного середовища, здатного забезпечувати ефективну реалізацію стратегічних змін в умовах безпекових викликів. Комплаєнс при цьому виступає не лише інструментом контролю, а системоутворюючим елементом корпоративної культури, що забезпечує організаційну стійкість і підвищення довіри.

Таблиця 3.3

Місце і роль комплаєнсу у розробці та реалізації напрямів стратегічних змін в енергетичних компаніях України

№ №	Напрямок	Тип комплаєнсу	Виклики	Рішення через комплаєнс	Результат
1.	Децентралізація енергосистеми	Регуляторний та антикорупційний комплаєнс	Небезпека монополізації локальних енергетичних ринків. Непрозорість розподілу коштів на будівництво мікромереж	Впровадження прозорих процедур публічних закупівель через Prozorro. Контроль відповідності антимонопольному законодавству при створенні енергетичних кооперативів. Використання ESG-стандартів (екологічне, соціальне та корпоративне управління) для децентралізованих ініціатив.	Прозора та справедлива децентралізація енергетики без ризику корупції
2.	Відновлювані джерела енергії (ВДЕ)	ESG-комплаєнс та кібербезпека	Маніпуляції із “зеленими” тарифами. Ризик кібератак на Smart Grid	Використання ISO 50001 (енергетичний менеджмент) для сертифікації ВДЕ-проектів. Запровадження NIST Cybersecurity Framework для захисту цифрових енергомереж. Аудит ESG-звітності компаній, що розвивають ВДЕ.	ВДЕ стають не лише прибутковими, а й відповідають європейським стандартам сталого розвитку
3.	Воднева енергетика	Екологічний та фінансовий комплаєнс	Сертифікація “зеленого” водню для експорту в ЄС. Контроль інвестицій у водневі проекти	Використання стандартів CertifHy для підтвердження статусу “зеленого” водню. Запровадження механізму Due Diligence для перевірки інвесторів і партнерів. Аудит відповідності водневих проектів EU Hydrogen Strategy	Україна отримує статус надійного експортера “зеленого” водню в Європу
4.	Цифрова трансформація енергетики	Кіберкомплаєнс та захист даних	Високий ризик хакерських атак на енергетичні компанії. Відсутність єдиних стандартів обробки даних.	Використання стандартів ISO/IEC 27001 (інформаційна безпека) для критичної інфраструктури. Дотримання вимог GDPR для захисту персональних даних споживачів енергії. Впровадження блокчейн-рішень для забезпечення прозорості угод на енергоринку.	Захист критичної інфраструктури та зменшення ризику кібератак
5.	Підвищення енергоефективності	Технічний та екологічний комплаєнс	Використання застарілих технологій та низька мотивація підприємств до змін. Відсутність ефективного механізму контролю за рівнем енергоефективності будівель	Запровадження енергетичного аудиту за стандартами ISO 50001. Використання LEED та BREEAM для сертифікації будівель за енергоефективністю. Обов'язкова ESG-звітність для підприємств-споживачів значних обсягів енергії.	Зниження енерговитрат у промисловості та житловому секторі
6.	Розвиток ядерної енергетики	Радіаційний та регуляторний комплаєнс	Контроль безпеки під час будівництва нових реакторів. Виконання міжнародних стандартів нерозповсюдження ядерних матеріалів.	Дотримання стандартів IAEA (Міжнародне агентство з атомної енергії). Впровадження ISO 19443 для управління ризиками в ядерній сфері. Створення системи AI-моніторингу стану АЕС для раннього виявлення ризиків.	Безпечна експлуатація ядерних об'єктів відповідно до міжнародних норм
7.	Реформа енергетичного ринку	Антикорупційний та конкурентний комплаєнс	Маніпуляції цінами на електроенергію та газ. Неefективність державного регулювання.	Запровадження європейських стандартів ACER. Використання blockchain-рішень для запобігання махінаціям на енергоринку. Впровадження системи моніторингу за методологією REMIT (регулювання маніпуляцій на ринку енергоресурсів).	Прозорий енергетичний ринок з мінімізацією корупційних ризиків

Джерело: розроблено автором

Отже, енергетичні компанії, що інтегрують комплаєнс у корпоративну культуру, отримують конкурентну перевагу та можуть ефективніше впроваджувати стратегічні зміни. Саме тому, застосування комплаєнс-орієнтованого підходу до розвитку корпоративної культури товариства у контексті її спрямування на реалізацію стратегічних змін стає не лише засобом контролю, а й стратегічним інструментом для побудови сучасної, ефективної та сталої енергетичної компанії (рис. 3.1).



Рис. 3.1. Комплаєнс-орієнтований підхід до розвитку корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго» в умовах реалізації стратегічних змін

Джерело: розроблено автором

Що стосується безпосередньо основних етапів процесу розвитку корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго» та розробки конкретних заходів, відповідно до запропонованого нами комплаєнс-орієнтованого підходу, то вони мають ґрунтуватися на результатах попереднього дослідження існуючої корпоративної культури і побажань опитуваних щодо її зміни (п. 2.2).

Практична реалізація запропонованого комплаєнс-орієнтованого підходу до розвитку корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго» передбачає послідовне проходження декількох взаємопов'язаних етапів.

Першим етапом розвитку корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго» має стати більш повна якісна та кількісна оцінка поточної і бажаної корпоративної культури. Методологічною основою оцінювання виступає припущення про те, що корпоративна культура енергетичної компанії є складною багаторівневою системою, яка поєднує декілька типів організаційної культури з різним рівнем домінування та інтенсивності прояву. Для проведення оцінки корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго» у межах даного дослідження використано типологію корпоративної культури К. Камерона та Р. Куїнна, побудовану на концепції конкуруючих цінностей (Competing Values Framework). Використання саме даного підходу обумовлено його здатністю комплексно оцінювати співвідношення стабільності та гнучкості, внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації організації, що є особливо актуальним для енергетичних компаній в умовах стратегічних трансформацій.

На відміну від класичного використання даної типології, у межах даного дослідження запропоновано її розширене трактування, відповідно до якого типи корпоративної культури розглядаються не лише як характеристики внутрішнього організаційного середовища, а як поведінкові механізми підтримки стратегічних змін, організаційної адаптивності та безпекоорієнтованого управління.

Згідно з дослідженням К. С. Камерона і Р. Є. Куїнна, описаному в їх книзі «Діагностика та зміна організаційної культури» [189], конкуруючі цінності породжують такі полярності, як гнучкість і стабільність, а також внутрішня та зовнішня спрямованість - ці дві полярності були визнані найбільш важливими у визначенні успіху організації. Полярності будують квадрант із чотирма типами культури: кланові (або патерналістські); адхократичні (або венчурні); ієрархічні (або бюрократичні); ринкові (або підприємницькі).

Узагальнена характеристика типів корпоративної культури за К. Камероном і Р. Куїнном, адаптована до цілей даного дослідження, представлена в табл. 3.3.

Узагальнена характеристика типів корпоративної культури за

К. Камероном і Р. Куїном

Тип	Характеристика
Кланова	<p>Нагадує організацію сімейного типу та вважається найбільш сприятливою культурою. Відрізняється дуже доброзичливим робочим середовищем, в якому у людей багато спільного. Цю культуру відрізняє згуртованість, співучасть, відчуття організації як «ми». Лідери, або очільники організацій, розглядаються як наставники і, можливо, навіть як постаті батьків.</p> <p>Організація тримається разом завдяки вірності та традиціям. Існує високий рівень залучення. В рамках організації основна увага приділяється довгостроковим вигодам від розвитку людських ресурсів, і велике значення надається особистим відносинам та моральному духу. Успіх визначається в контексті відкритості до потреб клієнта та піклування про людей. Організація надає великого значення командній роботі, участі та консенсусу.</p> <p>Основні базисні припущення в клановій культурі полягають у тому, що із зовнішнім оточенням найкраще впоратися, організуючи бригадну роботу та піклуючись про підвищення кваліфікації найманих працівників; що споживачів найкраще сприймати як партнерів; що організація діє у бізнесі, який створює для робітника гуманне зовнішнє оточення; і що головне завдання менеджменту полягає у делегуванні найманим працівникам повноважень та полегшенні умов їх участі у бізнесі, прояви відданості справі та відданості організації.</p>
Адхократія	<p>Організація оперативно і адекватно реагує на зовнішні умови і характеризується динамічністю розвитку. Головною метою є прискорення адаптивності, забезпечення гнучкості та творчого підходу до справи, впровадження стратегічних змін.</p> <p>Найважливішими викликами для такої організації є необхідність виробництва новаторської продукції та послуг, швидка адаптація до нових можливостей. Лідери розглядаються як новатори та ризиковані люди. Сполучною ланкою, яка утримує організацію разом, є відданість експериментам та інноваціям, стратегія.</p> <p>Акцент робиться на встановленні тренду. У довгостроковій перспективі акцент організації робиться на зростанні та залученні нових джерел. Успіх означає наявність нових продуктів чи послуг; бути першопрохідником у цій справі вважається важливим. Організація заохочує індивідуальну ініціативу та свободу</p>
Ринкова	<p>Ринкова культура не має нічого спільного з поняттям маркетингової функції та з уявленнями про споживачів на ринку. Увага цієї культури, переважно, фокусується на операціях із зовнішніми клієнтами, включаючи постачальників, споживачів тощо.</p> <p>Головними її установками є прибутковість, сила на ринкових нішах і на ринку. Ця культура будується на динаміці конкуренції та досягненні конкретних результатів. У центрі уваги - цілеспрямовані лідери, жорсткі та вимогливі.</p> <p>Організація об'єднана спільною метою досягти успіху та перемогти всіх суперників. Основними ціннісними чинниками є частка ринку та рентабельність.</p>
Ієрархічна	<p>Ця культура заснована на багаторівневій структурі організації та контролю над нею. Лідери тут виступають у ролі координаторів. Робоче середовище є формальним, з жорсткими інституційними процедурами для керівництва. Лідерство ґрунтується на організованій координації та моніторингу, при цьому культуру характеризує ефективність та передбачуваність. Ці значення включають узгодженість дій працівників і однаковість.</p> <p>Важливим тут є підтримка плавного ходу діяльності організації. Довгострокові плани організації полягають у забезпеченні стабільності, передбачуваності та рентабельності. Організацію об'єднують формальні правила та політика компанії.</p> <p>Ієрархічна культура домінує у великих та урядових організаціях та ґрунтується на суворих правилах, що поширюються на всі сторони діяльності підприємства.</p>

Джерело: складено автором на основі [189]

Для проведення поглибленої оцінки структури поточної та бажаної корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго» використано експертний метод оцінювання, адаптований до типології К. Камерона та Р. Куїнна. Оцінювання здійснювалося на основі авторської анкети та оціночної таблиці, яка передбачала розподіл 100 балів між чотирма альтернативами (А, Б, В, Г) за шістьма ключовими параметрами корпоративної культури (Додаток К).

Першим кроком при заповненні оціночної таблиці була оцінка на підставі результатів анкетування існуючого стану корпоративної культури підприємства, а саме заповнення стовпця «Поточний стан» таблиці Л.1 Додатку Л

Другим кроком при заповненні оціночної таблиці була оцінка бажаного стану корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго», виходячи з бачення корпоративної культури підприємства через п'ять років. Заповнення стовпця «Бажаний стан» ґрунтувалось на виявлених при якісній оцінці «проблемних зонах» корпоративної культури підприємства.

Заповнення оціночної таблиці ґрунтувалось на зібраній та узагальненій експертній оцінці корпоративної культури працівниками управлінського апарату АТ «Полтаваобленерго». До проведення експертного оцінювання було залучено 280 працівників управлінського апарату АТ «Полтаваобленерго», що дозволило забезпечити репрезентативність результатів дослідження та підвищити достовірність отриманих висновків.

Бальні оцінки, отримані в таблиці Л.2 Додатку Л, дають нам загальну тенденцію щодо домінування певного типу корпоративної культури на АТ «Полтаваобленерго». Після бального заповнення таблиці Л.2 Додатку Л було здійснено статистичну обробку отриманих даних через заповнення матриці яка представлена в табл. 3.4.

Таблиця 3.4

**Матриця результатів бальної оцінки корпоративної культури
АТ «Полтаваобленерго»**

Відповіді за стовпцем «Поточний стан»					Відповіді за стовпцем «Бажаний стан»				
№ запитання	Альтернативи				№ запитання	Альтернативи			
	А	Б	В	Г		А	Б	В	Г
1	20	5	15	60	1	20	10	50	20
2	20	10	20	50	2	20	10	45	25
3	25	5	20	50	3	25	10	40	25
4	30	10	20	40	4	30	25	30	15
5	10	10	30	50	5	10	25	40	25
6	25	5	20	50	6	25	15	40	20

Для аналізу отриманих даних та побудови профілів корпоративної культури необхідно заповнити бланк, запропонований в таблиці 3.5.

Таблиця 3.5

**Бланк для статистичної обробки бальної оцінки корпоративної
культури АТ «Полтаваобленерго»**

Відповіді за стовпцем «Поточний стан»			Відповіді за стовпцем «Бажаний стан»		
Альтернатива	Сума балів	Середній бал (Сума балів:6)	Альтернатива	Сума балів	Середній бал (Сума балів:6)
А	130	22	А	130	22
Б	45	8	Б	95	15
В	125	20	В	245	41
Г	300	50	Г	300	22
Разом:	600	100	Разом:	600	100

Аналіз даних представлених в табл. 3.5 дає підстави зробити такі висновки: поточний стан корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго» характеризується домінуванням альтернативи Г=50 балів, альтернатива А отримала 22 бали, альтернатива В=20 бал, а найменше альтернатива Б=8 балів:

бажаний стан корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго» характеризується домінуванням альтернативи В=41 бал, альтернатива А отримала 22 бали, альтернатива Г=22 бали, найменше – альтернатива Б=15 балів.

Отримані результати свідчать про домінування в АТ «Полтаваобленерго» ієрархічного типу корпоративної культури, що є характерним для великих енергетичних компаній із високим рівнем регламентованості процесів, значною кількістю формалізованих процедур та підвищеними вимогами до безпеки функціонування критичної інфраструктури. Водночас надмірна орієнтація на

бюрократичні механізми управління може знижувати рівень організаційної гнучкості, уповільнювати процеси адаптації до стратегічних змін та формувати додатковий внутрішній опір трансформаційним процесам.

Тобто, корпоративна культура АТ «Полтаваобленерго» є неоднорідною та незбалансованою, оскільки всі чотири типи корпоративної культури мають різну силу прояву. Проте, корпоративній культурі АТ «Полтаваобленерго» необхідна сумісність з вимогами зовнішнього середовища, в якому доводиться існувати.

Другим етапом реалізації комплаєнс-орієнтованого підходу є побудова профілів поточного та бажаного стану корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго» на основі результатів проведеного експертного оцінювання (таблиці Л.2 Додатку Л). Для побудови профілів корпоративної культури було використано середні значення оцінок за кожною альтернативою відповідно до стовпців «Поточний стан» та «Бажаний стан» оціночної таблиці. Візуалізація отриманих результатів дозволила сформувати графічні профілі поточного та бажаного стану корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго», що створює можливість для порівняльного аналізу рівня відповідності існуючої культури стратегічним потребам розвитку підприємства. Результати побудови профілів корпоративної культури свідчать про суттєву трансформацію бажаної моделі корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго» у напрямі посилення ринкового та адхократичного типів культури. Це свідчить про усвідомлену потребу підприємства у підвищенні рівня організаційної гнучкості, інноваційності, адаптивності та орієнтації на досягнення стратегічних результатів в умовах високої динамічності зовнішнього середовища. Водночас збереження стабільного рівня кланового типу корпоративної культури свідчить про важливість підтримання внутрішньої згуртованості колективу, довіри між працівниками та керівництвом, позитивного морально-психологічного клімату та розвитку кадрової стійкості підприємства в умовах воєнних викликів.

Отже, керівництво підприємства має продовжувати фокусувати увагу на збереженні цінностей колективного духу, здорового психологічного клімату та розвитку особистості кожного працівника. Тобто, бажана корпоративна культура

АТ «Полтаваобленерго» має акцентуватися на кожному з чотирьох типів культури, при цьому найсильнішою має стати саме ринковий тип корпоративної культури. Для наочності порівняння поточного та бажаного стану корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго» побудовано інтегрований профіль корпоративної культури підприємства (рис. 3.2).

Зображення обох профілів корпоративної культури на одній діаграмі дозволяє порівняти, в якій мірі нинішня культура відповідає бажаній, а також дає можливість визначити, в чому саме її потрібно змінити для досягнення відповідності. Хоча більша частина площі профілю нинішньої корпоративної культури співпадає з профілем бажаної, але виявлені відмінності між поточним та бажаним профілями корпоративної культури свідчать про наявність стратегічного розриву між існуючою моделлю внутрішнього управління підприємством та потребами забезпечення його адаптивного розвитку в умовах стратегічних трансформацій. Домінування ієрархічного типу культури в поточному профілі забезпечує високий рівень контролюваності та стабільності функціонування підприємства, що є важливим для енергетичних компаній критичної інфраструктури. Водночас надмірна регламентованість процесів, жорсткість управлінських процедур та обмежена гнучкість організаційної поведінки можуть стримувати інноваційний розвиток підприємства та уповільнювати реалізацію стратегічних змін.

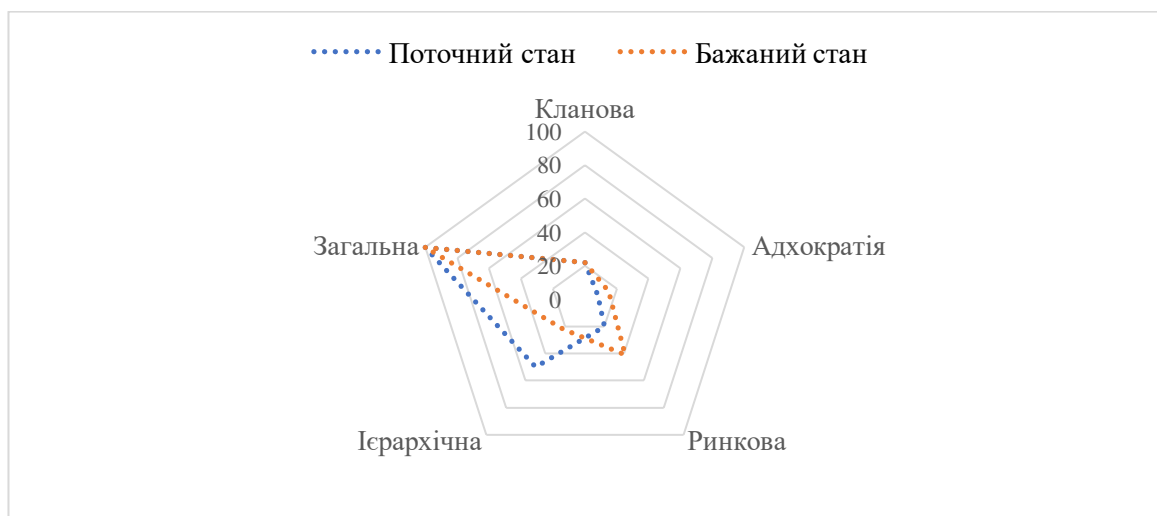


Рис. 3.2. Профілі поточного і бажаного стану корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго»

Побудовано автором

Особливо важливим результатом проведеного аналізу є зростання значущості адхократичного типу корпоративної культури в бажаному профілі підприємства. Це свідчить про потребу АТ «Полтаваобленерго» у формуванні більш гнучкого, інноваційно-орієнтованого та адаптивного середовища управління, здатного підтримувати процеси стратегічних змін, швидкого реагування на кризові виклики та впровадження нових управлінських і технологічних рішень.

Третім етапом є проведення кількісного зіставлення профілів поточного та бажаного стану корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго», що дозволяє оцінити масштаби необхідних організаційних трансформацій.

Таблиця 3.6

**Відхилення оцінок профілю бажаної корпоративної культури
АТ «Полтаваобленерго»**

Профіль поточної корпоративної культури		Профіль бажаної корпоративної культури		Відхилення середніх оцінок
А	22	А	22	0
Б	8	Б	15	+7
В	20	В	41	+21
Г	50	Г	22	-28
Разом	100	Разом	100	

Результати кількісного зіставлення профілів корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго» свідчать про наявність суттєвого розриву між поточним та бажаним станом корпоративної культури підприємства, що підтверджує необхідність її цілеспрямованої трансформації відповідно до стратегічних потреб розвитку компанії. Отримані результати демонструють тенденцію до зниження домінування ієрархічного типу корпоративної культури та одночасного посилення ринкового й адхократичного типів культури.

Все це свідчить про необхідність переходу від переважно бюрократично-орієнтованої моделі управління до більш адаптивної, результативної та інноваційно-орієнтованої моделі корпоративної поведінки. Зміна домінантного типу корпоративної культури свідчить про трансформацію стратегічних пріоритетів підприємства — від орієнтації переважно на стабільність, контроль і регламентованість процесів до посилення орієнтації на результативність,

конкурентоспроможність, гнучкість та швидкість адаптації до зовнішніх змін. Водночас отримані результати не свідчать про необхідність повної відмови від ієрархічного типу корпоративної культури, оскільки для енергетичних компаній критичної інфраструктури саме елементи регламентованості, контрольованості процесів та чіткої координації залишаються важливою умовою забезпечення безперервності функціонування підприємства та підтримання енергетичної безпеки. Саме тому стратегічним завданням розвитку корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго» є не руйнування існуючої моделі культури, а досягнення більш збалансованого поєднання ієрархічних, ринкових, кланових та адхократичних елементів відповідно до сучасних викликів функціонування енергетичних компаній.

Четвертим етапом реалізації запропонованого підходу є проведення порівняльного аналізу домінантних типів корпоративної культури в поточному та бажаному профілях АТ «Полтаваобленерго», що дозволяє визначити ключові напрями трансформації корпоративної поведінки підприємства (табл. 3.7).

Проведений порівняльний аналіз профілів корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго» дозволив виявити наявність суттєвих структурних відмінностей між поточною та бажаною моделями корпоративної культури підприємства. Якщо поточний профіль корпоративної культури характеризується домінуванням стабільності, регламентованості та внутрішнього контролю, то бажаний профіль орієнтований на посилення результативності, інноваційності, конкурентоспроможності та адаптивності підприємства до змін зовнішнього середовища. Це свідчить про поступову трансформацію управлінської моделі підприємства від переважно адміністративно-бюрократичної до стратегічно-адаптивної моделі управління, здатної підтримувати реалізацію стратегічних змін в умовах високого рівня невизначеності та безпекових викликів.

Порівняльний аналіз поточного та бажаного профілів корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго»

Профіль нинішньої корпоративної культури	Профіль бажаної корпоративної культури
1. Домінантний тип корпоративної культури та його особливості	
Ієрархічний тип корпоративної культури - формалізоване і структуроване місце роботи, роботою найманого персоналу управляють формалізовані процедури; - керівники та лідери – раціонально мислячі координатори і організатори; - підприємство об'єднують формальні правила і офіційна політика; - успіх визначається в термінах надійності поставань, плавних календарних графіках і низьких витратах; - управління найнятими робітниками полягає в забезпеченні гарантії зайнятості і забезпечення довгострокової передбачуваності; - довгострокові плани підприємства полягають в забезпеченні стабільності і показників плавного ходу рентабельного виконання операцій.	Ринковий тип корпоративної культури - підприємство орієнтується на результати, головною турботою має бути виконання поставленого завдання; - лідери і керівники підприємства – тверді керівники і суворі конкуренти, непохитні і вимогливі; - підприємство об'єднує воедино акцент на прагненні перемагати; - успіх визначається в термінах проникнення на ринки і збільшення ринкової частки, важливе конкурентне ціноутворення і лідерство на ринку; - працівники мають бути цілеспрямованими та змагатися між собою; - фокус перспективної стратегії має бути налаштований на конкурентні дії, вирішення поставлених завдань
2. Сила типів корпоративної культури в профілі	
1. Ієрархічний тип – 50 балів; 2. Клановий тип – 22 бали; 3. Ринковий тип – 20 бал; 4. Адхократичний тип – 8 балів.	1. Ринковий тип – 41 бал; 2. Клановий тип – 22 бали; 3. Ієрархічний тип – 22 бали; 4. Адхократичний тип – 15 балів
3. Однорідність корпоративної культури	
Нинішня корпоративна культура є дещо неоднорідною та незбалансованою, оскільки всі чотири типи корпоративної культури мають різну силу прояву.	Бажана корпоративна культура характеризується однорідністю та збалансованістю, оскільки акцентується увага на кожному з чотирьох типів культури.
4. Узгодженість корпоративної культури	
Корпоративна культура є узгодженою, оскільки стратегія, стиль лідерства, система винагород, критерії успіху, доміантні характеристики підприємства і підходи до управління найнятими робітниками мають тенденцію робити акцент на одному і тому ж наборі культурних цінностей	
5. Критерії ефективності, на яких фокусується увага згідно доміантного типу корпоративної культури	
- внутрішній контроль та інтеграція; - контроль та стабільність; - рентабельність; - своєчасність; - гладке функціонування.	- зовнішнє позиціонування та диференціація; - контроль та стабільність; - ринкова частка; - досягнення цілей.
6. Конкуруючі цінності загального менеджменту якості (TQM)	
- виявляти та виміряти помилки; - контролювати процеси; - систематично вирішувати проблеми; - застосовувати інструменти якості.	- виміряти переваги споживачів; - підвищувати продуктивність; - здійснювати творче партнерство; - підвищувати конкурентоспроможність; - залучати споживачів та постачальників.

Джерело: розроблено автором

Виявлені відмінності між профілями корпоративної культури дозволяють сформуванню системи пріоритетних управлінських завдань, спрямованих на забезпечення трансформації корпоративної культури підприємства відповідно до стратегічних потреб його розвитку.

Тому п'ятим етапом є встановлення завдань, вирішення яких сприятиме переорієнтації від поточної ієрархічної до бажаної ринкової та адхократичної корпоративних культур, при цьому ключовим завданням є забезпечення балансу між необхідністю збереження стабільності функціонування підприємства як об'єкта критичної інфраструктури та потребою підвищення його гнучкості, адаптивності й інноваційності в умовах стратегічних трансформацій:

зміна акцентів управління підприємством — від переважно внутрішнього контролю та інтеграції до посилення зовнішньої орієнтації, конкурентоспроможності та стратегічної адаптивності;

перегляд формалізованих процедур і внутрішніх регламентів у напрямі зниження надмірної бюрократизації та підвищення гнучкості організаційної структури підприємства;

посилення орієнтації системи управління на результативність стратегічних змін, досягнення вимірних цілей та підвищення конкурентних позицій підприємства;

збереження та розвиток елементів кланової культури, спрямованих на підтримання здорового психологічного клімату, довіри, командної взаємодії та розвитку персоналу;

розвиток адхократичних елементів корпоративної культури шляхом підтримки інноваційності, креативності, внутрішньої ініціативності та готовності персоналу до стратегічних трансформацій.

Таким чином, трансформація корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго» повинна здійснюватися не шляхом повної заміни існуючої моделі культури, а через поступове зміщення акцентів у бік розвитку ринкових та адхократичних елементів корпоративної культури при одночасному

збереженні необхідного рівня організаційної стабільності та внутрішньої згуртованості підприємства.

Визначені стратегічні завдання трансформації корпоративної культури дозволили сформулювати ключові напрями її подальшого розвитку, реалізація яких повинна забезпечити підтримку процесів стратегічних змін, підвищення адаптивності підприємства та формування більш гнучкої моделі корпоративної поведінки.

Тому, шостим етапом є визначення необхідних напрямів розвитку корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго» які б сприяли впровадженню стратегічних змін (табл. 3.8).

Сьомим етапом є розробка конкретних заходів з удосконалення корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго», які на нашу думку будуть спрямовувати її на впровадження та реалізацію стратегічних змін і мають ґрунтуватись на трьох класичних принципах комплаєнс: регламентуючі документи (кодекси поведінки, політики, процедури, організаційно-методичне забезпечення тощо); підготовка персоналу до впровадження та реалізації стратегічних змін, зокрема навчання та комунікаційна робота, спрямовані на формування корпоративної культури; контроль та аудит за реалізацією стратегічних змін.

Тому, відповідно до наведеного раніше переліку необхідних напрямів удосконалення корпоративної культури, було сформовано список альтернативних заходів для удосконалення корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго» з метою сприяння розробці та реалізації стратегічних змін. Всього сформовано 10 альтернативних заходів, які в першу чергу відображають культуру управління, культуру виробництва та збуту продукції, культуру розвитку персоналу та інформаційну політику.

**Напрями розвитку корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго»
у контексті реалізації стратегічних змін**

Тип корпоративної культури	Напрямок трансформації	Основні напрями розвитку	Стратегічний ефект
Кланова культура	■ залишити на існуючому рівні	підтримка сприятливого морально-психологічного клімату; збереження цінностей колективного духу та командної взаємодії; демонстрація керівництвом турботи про працівників; розвиток особистості та професійного потенціалу працівників; підтримка внутрішньої довіри та взаємопідтримки; заохочення участі персоналу у процесах змін; розвиток горизонтальних комунікацій; підтримка культури взаємодії та наставництва.	Підвищення рівня внутрішньої довіри, згуртованості персоналу та психологічної стійкості колективу в умовах стратегічних трансформацій
Адхократична культура	■ підвищити	формування інноваційного середовища; розвиток гнучкості та адаптивності управління; створення умов для безпечного прийняття ризиків; підтримка творчих ініціатив та новаторства; стимулювання креативності та інноваційності персоналу; підтримка динамічності організаційного розвитку; розвиток культури експериментування та тестування нових рішень; підвищення відкритості до змін і нових ідей.	Формування інноваційно-орієнтованого середовища, здатного підтримувати адаптивність підприємства та реалізацію стратегічних змін
Ієрархічна культура	■ знизити	зменшення рівня бюрократизації управлінських процесів; перегляд надмірної кількості формальних процедур; удосконалення організаційної структури підприємства; скорочення надлишкової звітності; послаблення мікроменеджменту; розвиток децентралізації управлінських рішень; підвищення оперативності прийняття рішень; модернізація внутрішньої нормативної бази корпоративної культури.	Зниження надмірної бюрократизації та підвищення гнучкості системи управління підприємством
Ринкова культура	■ підвищити	орієнтація управління на досягнення стратегічних результатів; посилення конкурентної орієнтації підприємства; розвиток системи результативної мотивації персоналу; підвищення уваги до досягнення стратегічних цілей; орієнтація на ефективність та продуктивність; посилення зовнішнього фокусу управління; підтримка цілеспрямованості та відповідальності працівників; розвиток культури досягнення результатів та стратегічної ефективності.	Посилення стратегічної орієнтації підприємства на результативність, конкурентоспроможність та досягнення стратегічних цілей

Джерело: удосконалено автором на основі моделі конкуруючих цінностей К. Камерона та Р. Куїнна.

Проте, ці заходи є різноплановими і складними для одночасної реалізації, адже вони потребують витрат часу та коштів, тому для вирішення зазначеної

проблеми було запропоновано відібрати найбільш перспективні альтернативи. В основі відбору покладено два критерії «терміновість впровадження заходу», що впливає на якість формування корпоративної культури стратегічних змін та «простота реалізації альтернативного заходу з позиції витрат часу та коштів». Вибір здійснено на основі використання думки 280 експертів, які були залучені і до попередньої оцінки корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго».

Оцінки відповідають трьохпозиційній шкалі. Так, за критерієм терміновості 3 бали – найвища терміновість впровадження, 2 – середнє значення, 1 – не надто терміново (з впровадженням заходу можна почекати певний час). За критерієм простоти реалізації 3 бали – абсолютна ймовірність реалізації, 2 – альтернатива середньої важкості, 1 – витрати часу або коштів значно вище за очікуваний ефект.

Наступним кроком був розрахунок середнього значення оцінок експертів за кожною альтернативою, що представлено у табл. 3.9.

Таблиця 3.9

Альтернативні заходи для формування корпоративної культури яка б сприяла впровадженню та реалізації стратегічних змін в АТ «Полтаваобленерго»

№ з/п	Альтернатива	Результати розрахунків за критеріями, бали	
		Важливість	Простота реалізації
1	Удосконалення системи навчання персоналу для підготовки до реалізації стратегічних змін	2,75	2,375
2	Оновлення інформації на корпоративному сайті	2,125	2,125
3	Удосконалення організаційно-методичного забезпечення управління стратегічними змінами товариства	2,85	2,5
4	Проведення роз'яснювальної роботи з визначених стратегічних змін в товаристві – організація проведення семінарів, зборів	2,375	1,625
5	Залучення противників змін до планування процесу стратегічних змін	1,625	2,75
6	Аналіз і класифікація причин і видів опорів	2,25	2,875
7	Розробка заходів для подолання різних видів опору стратегічним змінам	2,25	2,625
8	Визначення філософії та розробка Політики стратегічних змін підприємства	1,375	2,75
9	Розробка програми адаптації персоналу до стратегічних змін	2,35	1,75
10	Запровадження принципів комплаєнсу для реалізації стратегічних змін	2,65	1,5

Джерело: сформовано автором за результатами дослідження

Серед першочергових альтернатив було виділено: удосконалення організаційно-методичного забезпечення управління стратегічними змінами; розвиток системи навчання персоналу для підготовки до реалізації стратегічних змін; впровадження принципів комплаєнсу у систему управління стратегічними трансформаціями.

Таким чином, проведені дослідження дозволили встановити, що розвиток корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго» в умовах реалізації стратегічних змін потребує переходу від переважно ієрархічної моделі управління до більш адаптивної, прозорої, ризик-орієнтованої та інноваційно спрямованої корпоративної культури. Запропонований комплаєнс-орієнтований підхід дозволяє інтегрувати механізми прозорості, відповідальності, управління ризиками, підтримки персоналу та стратегічної адаптивності у єдину систему розвитку підприємства. Реалізація визначених напрямів та заходів створює підґрунтя для підвищення ефективності стратегічних трансформацій, зміцнення організаційної стійкості та формування сучасної моделі управління АТ «Полтаваобленерго» в умовах високого рівня зовнішньої невизначеності. Саме тому у наступному підрозділі дисертації увагу буде зосереджено на питаннях удосконалення організаційно-методичного забезпечення управління стратегічними змінами на ґрунті впровадження фреймворк-підходу та формування фреймворк-портфелю стратегічних змін.

3.2. Фреймворковий підхід до удосконалення організаційно-методичного забезпечення управління стратегічними змінами в діяльності АТ «Полтаваобленерго»

Проведене у п. 3.1 дослідження підтвердило, що розвиток корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго» на засадах комплаєнс-орієнтованого підходу є важливою передумовою підвищення ефективності управління стратегічними змінами. Водночас сама наявність ціннісної, етичної та поведінкової готовності підприємства до трансформацій не забезпечує автоматичного успіху

стратегічних змін без належного організаційно-методичного супроводу, який визначає логіку, послідовність, інструменти, відповідальних суб'єктів, критерії оцінювання та механізми коригування управлінських дій.

Результати проведеного у п. 2.3 дослідження засвідчили, що однією з проблемних зон управління стратегічними змінами в АТ «Полтаваобленерго» є недостатня системність організаційно-методичного забезпечення трансформаційних процесів. Це проявляється у фрагментарності використання сучасних управлінських інструментів, недостатній гнучкості планування, складності координації між підрозділами, обмеженості механізмів моніторингу, недостатній швидкості прийняття рішень та потребі у більш чіткій методичній підтримці персоналу, залученого до розробки і реалізації стратегічних змін.

Основні проблемні зони в управлінні стратегічними змінами в енергетичних компаніях України, які потребують уваги, представлені на рис. 3.3.

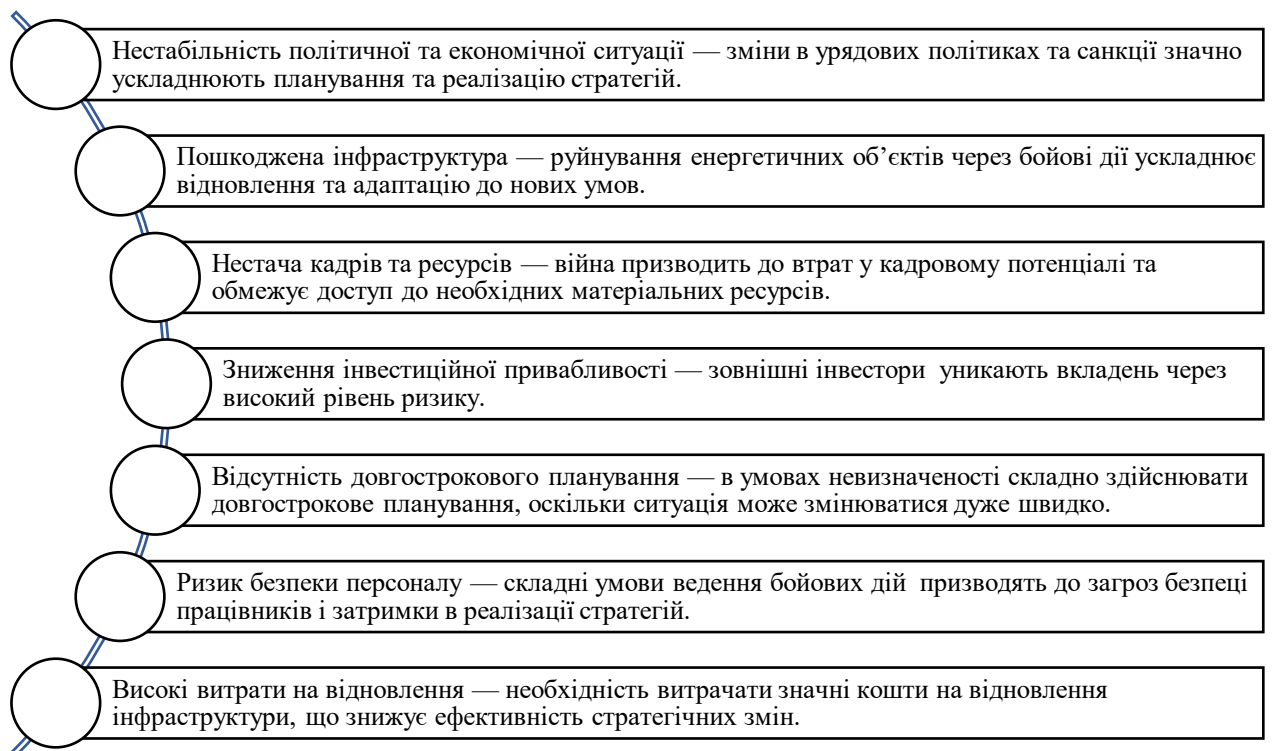


Рис. 3.3. Проблемні зони в управлінні стратегічними змінами енергетичних компаній України

Складено автором на основі [215]

Проведений аналіз дозволив встановити, що проблеми управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України в умовах війни мають

комплексний характер та охоплюють організаційні, фінансові, кадрові, інфраструктурні, технологічні, інформаційні та безпекові аспекти діяльності. Водночас саме воєнні умови суттєво посилили рівень невизначеності функціонування енергетичних підприємств, ускладнили процеси планування та координації стратегічних трансформацій, а також актуалізували необхідність використання більш гнучких та адаптивних підходів до управління змінами.

Крім того, деталізація проблем управління стратегічними змінами енергетичних компаній України в умовах війни дозволяє виокремити низку критично важливих аспектів, які суттєво ускладнюють процеси стратегічної трансформації підприємств. Насамперед спостерігається зниження рівня довіри з боку партнерів, споживачів та інвесторів, що негативно впливає на реалізацію стратегічних ініціатив та інвестиційну активність підприємств енергетичної галузі. Одночасно ускладнюється координація між структурними підрозділами, партнерами та суб'єктами енергетичного ринку, що призводить до затримок у реалізації управлінських рішень та впровадженні стратегічних змін.

Важливою проблемою є також зниження інноваційної активності енергетичних компаній, оскільки в умовах війни значна частина ресурсів спрямовується на підтримання стабільності функціонування та відновлення пошкодженої інфраструктури, що обмежує можливості розвитку нових технологій та інноваційних проєктів. Відчутний негативний вплив мають і порушення логістичних ланцюгів постачання, спричинені пошкодженням транспортної інфраструктури, блокуванням окремих маршрутів та ускладненням доступу до необхідного обладнання і ресурсів.

Крім того, суттєво знизився рівень взаємодії з міжнародними партнерами та інвесторами через безпекові ризики, політичну нестабільність та ускладнення міжнародної співпраці. Додатковою проблемою виступає фрагментарність державної енергетичної політики та недостатня визначеність довгострокових стратегічних орієнтирів розвитку галузі, що ускладнює процеси стратегічного планування та координації змін.

Водночас війна суттєво обмежує доступ енергетичних компаній до сучасних технологій та інноваційних рішень через порушення міжнародних контактів, фінансові обмеження та складність реалізації довгострокових інвестиційних програм. Значний вплив має і фінансова нестабільність, оскільки дефіцит бюджетних ресурсів та високі витрати на військові потреби знижують можливості фінансування модернізації енергетичної інфраструктури та реалізації стратегічних проєктів. Наслідком цього стає зниження рівня операційної активності підприємств, що проявляється у затримках виконання робіт, частковій зупинці окремих процесів, мобілізації персоналу та загальному зниженні ефективності реалізації стратегічних змін.

Що стосується безпосередньо АТ «Полтаваобленерго», то результати проведеного у п. 2.3 дослідження дозволили встановити, що процеси управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах війни супроводжуються значною кількістю внутрішніх та зовнішніх обмежень, які суттєво ускладнюють реалізацію стратегічних трансформацій та знижують рівень організаційної стійкості підприємства.

Одним із ключових чинників виступає періодичне пошкодження енергетичної інфраструктури внаслідок воєнних дій та ракетних атак, що призводить до необхідності постійного перерозподілу ресурсів, концентрації управлінських зусиль на аварійному реагуванні та відтермінування реалізації окремих стратегічних проєктів. Додатковим дестабілізуючим фактором є мобілізація персоналу, відтік кваліфікованих кадрів та високий рівень психоемоційного навантаження працівників, що формує дефіцит людського капіталу та ускладнює процеси впровадження стратегічних змін.

Суттєвий вплив на ефективність управління стратегічними трансформаціями мають фінансові обмеження, пов'язані зі зниженням інвестиційної активності, необхідністю фінансування аварійно-відновлювальних робіт, високим рівнем економічної нестабільності та обмеженістю ресурсів для модернізації енергетичної інфраструктури. Водночас ускладнення логістичних

процесів та перебої у постачанні обладнання і матеріалів негативно впливають на швидкість реалізації інноваційних та модернізаційних проєктів.

Крім того, встановлено, що важливими проблемами залишаються недостатня визначеність довгострокових стратегічних орієнтирів розвитку енергетичної галузі в умовах воєнного стану, обмеженість доступу до сучасних технологій, зниження рівня взаємодії з міжнародними партнерами та підвищення ризиків кіберзагроз для критичної енергетичної інфраструктури. Сукупний вплив зазначених чинників призводить до зростання стратегічної невизначеності, підвищення рівня організаційної вразливості та ускладнює процеси реалізації стратегічних змін в АТ «Полтаваобленерго».

Водночас результати проведеного дослідження підтвердили, що однією з найбільш проблемних складових реалізації стратегічних змін на АТ «Полтаваобленерго» є недостатній рівень розвитку організаційно-методичного забезпечення управління трансформаційними процесами. Саме організаційно-методичне забезпечення виступає важливою складовою системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами, оскільки забезпечує координацію управлінських дій, формування логіки реалізації змін, узгодження функцій структурних підрозділів, використання сучасних управлінських інструментів та підтримку адаптивності підприємства в умовах високої невизначеності.

Проведений аналіз дозволив встановити, що в умовах війни традиційні підходи до управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України поступово втрачають ефективність через недостатню гнучкість, надмірну бюрократизованість, складність адаптації до кризових ситуацій та обмеженість використання сучасних інструментів управління змінами. У результаті це призводить до зниження швидкості прийняття рішень, ускладнення координації між структурними підрозділами, посилення внутрішнього опору змінам та зниження ефективності реалізації стратегічних трансформацій.

У зв'язку з цим результати дослідження дали підстави виокремити низку недоліків організаційно-методичного забезпечення управління стратегічними змінами в АТ «Полтаваобленерго», які потребують удосконалення (табл. 3.9).

Таблиця 3.9

Недоліки в організаційно-методичному забезпеченні управління стратегічними змінами в АТ «Полтаваобленерго» в умовах війни

№	Недолік	Зміст
1.	Недостатня методологічна підготовка персоналу відповідального за розробку стратегічних змін	Відсутність адаптованих підходів і практичних інструментів для стратегічних змін у кризовий період
2.	Неоптимізовані внутрішні процеси	Застарілі або неефективні методи управління, що не відповідають сучасним вимогам
3.	Складнощі з координацією між підрозділами	Неузгодженість дій різних відділів може уповільнити впровадження змін
4.	Недосконала система моніторингу	Відсутність ефективних інструментів для постійного відстеження прогресу в реалізації стратегічних змін
5.	Брак гнучкості в плануванні	Традиційні методи стратегічного планування не дозволяють швидко адаптуватися до змін в умовах війни
6.	Низька мотивація персоналу	Через стресову ситуацію співробітники можуть бути менш зацікавлені у виконанні стратегічних ініціатив
7.	Низька ефективність навчання персоналу	Через обмеження часу та ресурсів важко організувати постійне навчання та підвищення кваліфікації працівників
8.	Неузгодженість в управлінні змінами на всіх рівнях	Відсутність єдиної стратегії для організаційних змін, що ускладнює взаємодію між різними підрозділами.
9.	Брак комплексного підходу до змін	Часто приймаються окремі рішення без урахування їх впливу на всю організацію
10.	Відсутність ефективної системи комунікацій	Слабка взаємодія між керівництвом і персоналом може призвести до непорозумінь і затримок у виконанні змін
11.	Низька швидкість прийняття рішень	Бюрократичні бар'єри та неефективне управління можуть уповільнювати процеси змін
12.	Недостатній аналіз ризиків	Недостатня увага до оцінки можливих загроз, що може призвести до неадекватних управлінських рішень в умовах війни.
13.	Обмежена адаптація до змін	Традиційні методи управління не завжди підходять для швидких змін, особливо в умовах війни
14.	Відсутність інноваційних практик	Недостатньо використання сучасних методів управління змінами, зокрема, фреймворків
15.	Недостатньо оптимізовані внутрішні комунікації	Недостатня ефективність обміну інформацією між різними рівнями управління, що може призвести до затримок у виконанні завдань

Таким чином, результати проведеного дослідження підтвердили, що існуюча система організаційно-методичного забезпечення управління стратегічними змінами в АТ «Полтаваобленерго» потребує суттєвого удосконалення в напрямі підвищення її адаптивності, системності, гнучкості та здатності функціонувати в умовах високого рівня невизначеності та воєнних

ризиків. Встановлено, що використання переважно традиційних підходів до управління змінами не забезпечує необхідного рівня координації трансформаційних процесів, швидкості реагування на зовнішні виклики, інтеграції сучасних цифрових рішень та узгодженості управлінських дій між структурними підрозділами підприємства.

У зв'язку з цим виникає необхідність пошуку більш гнучких, адаптивних та системних інструментів управління стратегічними змінами, здатних забезпечити підтримку реалізації системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами АТ «Полтаваобленерго». Одним із таких інструментів, на нашу думку, є фреймворковий підхід, який дозволяє структурувати процеси управління змінами, інтегрувати сучасні управлінські методиками, забезпечити адаптивність системи управління та підвищити ефективність реалізації стратегічних трансформацій.

Саме тому в межах даного підрозділу дисертації пропонується зосередити увагу на формуванні фреймворкового підходу до управління стратегічними змінами в АТ «Полтаваобленерго» та обґрунтуванні доцільності формування фреймворк-портфелю як інструменту підтримки стратегічної адаптивності підприємства.

Але спочатку розглянемо сутність деяких базових категорій для виокремлення даного підходу. Для формування теоретичного підґрунтя фреймворкового підходу до управління стратегічними змінами доцільно уточнити сутність категорії «фреймворк» та особливості її використання в сучасних системах управління. У сучасній науковій літературі фреймворк (framework) розглядається як структурована система принципів, методів, інструментів та управлінських рішень, яка забезпечує впорядкування процесів, координацію дій та формування логіки реалізації складних організаційних трансформацій. Фреймворк виступає своєрідною концептуальною та методичною основою управління, що дозволяє систематизувати управлінські процеси, забезпечити узгодженість дій учасників змін та підвищити адаптивність організації до динамічних умов зовнішнього середовища [190].

На відміну від жорстко регламентованих моделей управління, фреймворки характеризуються високим рівнем гнучкості та адаптивності, що дозволяє використовувати їх у різних сферах діяльності залежно від специфіки організації, рівня невизначеності середовища та стратегічних цілей розвитку. Саме тому фреймворки активно застосовуються у сфері стратегічного управління, управління проєктами, цифрової трансформації, організаційного розвитку, бізнес-аналітики та управління змінами.

Основними характеристиками фреймворків є: структурованість — наявність чіткої логіки побудови процесів управління; системність — забезпечення взаємозв'язку між окремими елементами управління; гнучкість — можливість адаптації до специфіки організації та умов функціонування; інтегративність — здатність поєднувати різні методи, інструменти та управлінські практики; адаптивність — орієнтація на швидке реагування на зміни зовнішнього середовища; повторюваність — можливість багаторазового використання управлінських рішень у різних ситуаціях.

Серед найбільш поширених фреймворків у сфері управління стратегічними змінами можна виділити Agile, ADKAR, Lean Change Management, Balanced Scorecard, McKinsey 7S, PESTEL, OKR, Scenario Planning та інші.

Аналіз практики діяльності провідних світових та українських енергетичних компаній дозволив встановити, що в сучасних умовах фреймворковий підхід поступово перетворюється на один із ключових інструментів забезпечення адаптивності, гнучкості та ефективності управління стратегічними змінами в енергетичному секторі.

Дослідження показало, що міжнародні енергетичні компанії використовують різні типи фреймворків залежно від стратегічних цілей, рівня цифрової трансформації, потреб управління ризиками та специфіки реалізації інноваційних проєктів. Так, компанія Shell активно використовує фреймворк Scenario Planning для формування довгострокових сценаріїв розвитку енергетичного ринку та адаптації до кліматичних і технологічних змін [191].

Компанія Enel інтегрує фреймворк Balanced Scorecard у систему стратегічного управління з метою поєднання фінансових, екологічних та соціальних показників розвитку [192]. Компанія Ørsted використовує Lean Startup та Agile-підходи для прискорення впровадження інноваційних рішень у сфері відновлюваної енергетики [193], а EDF застосовує Agile-фреймворки для підвищення гнучкості управління проєктами цифрової трансформації [194].

Водночас проведений аналіз дозволив встановити, що фреймворковий підхід активно впроваджується і в діяльність українських енергетичних компаній. Зокрема, компанія ДТЕК інтегрує ESG-підходи у систему стратегічного розвитку та цифрової трансформації бізнес-процесів [195], Укргідроенерго використовує Balanced Scorecard для оцінювання ефективності реалізації стратегічних проєктів [196], а НАК «Нафтогаз України» застосовує елементи ADKAR та інших change-management framework у процесах трансформації системи управління [197].

Узагальнення наведеного досвіду дозволяє зробити висновок, що використання фреймворкового підходу забезпечує: підвищення адаптивності систем управління; покращення координації стратегічних змін; підвищення швидкості реагування на зовнішні виклики; інтеграцію цифрових інструментів управління; посилення інноваційної спрямованості розвитку підприємства; підвищення ефективності стратегічного планування та контролю реалізації змін.

Саме тому фреймворковий підхід може розглядатися як важливий інструмент підтримки системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами в діяльності енергетичних компаній України.

Щодо АТ «Полтаваобленерго», то проведений нами у 2 розділі дисертації аналіз дозволяє говорити, що компанія частково використовує фреймворковий підхід, зокрема, до модернізації своїх енергетичних мереж, що включає інтеграцію новітніх технологій і генеруючих установок, а також забезпечення енергонезалежності для споживачів (компанія реалізує проєкти модернізації енергетичних об'єктів, таких як розподільчі пункти і когенераційні установки, які сприяють підвищенню ефективності і стійкості енергосистеми в регіоні).

Крім того, АТ Полтаваобленерго активно працює з побутовими та активними споживачами, допомагаючи їм приєднувати генеруючі установки до мереж, зокрема сонячні електростанції та когенераційні установки, а це дозволяє не тільки знижувати навантаження на центральні мережі, але й створювати умови для розвитку енергетичних рішень, орієнтованих на відновлювані джерела енергії. Безумовно, що ці ініціативи можуть свідчити про використання структурованого підходу до управління змінами в енергетичній сфері, який частково може бути оцінений як фреймворк підхід.

Проте, нині, більш конкретна інформація про фреймворки, які використовує АТ Полтаваобленерго, не доступна в публічному просторі, але проведене нами дослідження і опитування в п. 2.3 дає підстави говорити, що компанія намагається активізувати роботу щодо модернізації енергетичних мереж, впроваджуючи інноваційні технології для енергетичної трансформації, що включає використання відновлювальних джерел енергії, а також технології, що відповідають світовим політичним і регуляторним вимогам щодо сталого розвитку енергетики, таких як рамкові програми для енергетичних трансформацій і так само є свідченням часткового використання фреймворк підходу до управління компанією.

Що стосується управління стратегічними змінами, то варто зазначити, що АТ «Полтаваобленерго» частково використовує фреймворковий підхід і в цьому напрямі. Компанія впроваджує певні інновації, орієнтується на цифровізацію та працює над модернізацією інфраструктури. Вона також залучає сучасні енергетичні технології для поліпшення надійності та ефективності, що відповідає концепції фреймворкового підходу, спрямованого на системне і поступове впровадження стратегічних змін.

Проте, варто зазначити що серед недоліків часткового використання фреймворкового підходу, зокрема в АТ «Полтаваобленерго» можна виділити такі: обмежена системність, адже відсутність цілісної стратегії може призвести до незбалансованих змін, коли деякі процеси оптимізовані, а інші залишаються неефективними; складність в управлінні змінами, адже без структурованого

підходу складно адаптувати організацію до швидких технологічних змін; низька інтеграція нових технологій, адже неповний фреймворковий підхід може уповільнити впровадження інновацій та знижувати конкурентоспроможність; відсутність узгодженості, адже частковий підхід може призвести до фрагментованого виконання стратегічних цілей, що ускладнює співпрацю між відділами; складнощі в оцінці результатів, адже без повного фреймворку складніше виміряти успіх ініціатив та адаптувати їх; низький рівень залучення персоналу, адже обмежений фреймворк може не враховувати потреби співробітників, що знижує їх мотивацію та готовність до змін; вразливість до ризиків, адже відсутність системного підходу може збільшити вразливість до ризиків та кризових ситуацій. У зв'язку з цим виникає необхідність переходу від часткового використання окремих фреймворків до формування комплексного фреймворкового підходу до управління стратегічними змінами, здатного забезпечити підтримку системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами АТ «Полтаваобленерго».

Крім того, проведений аналіз діяльності енергетичних компаній України дозволив встановити, що часткове або фрагментарне використання фреймворкового підходу до управління стратегічними змінами може формувати низку додаткових організаційних, технологічних та управлінських проблем, які знижують ефективність стратегічних трансформацій підприємств. Одним із найбільш поширених проявів такого підходу є вибіркова цифровізація окремих бізнес-процесів без формування цілісної системи управління змінами. Зокрема, енергетичні компанії можуть автоматизувати окремі операційні процеси, наприклад облік енергоресурсів чи взаємодію зі споживачами, однак при цьому не інтегрувати цифрові рішення у системи моніторингу, прогнозування ризиків, аналітики даних або підтримки стратегічного планування. У результаті виникає неузгодженість між окремими процесами, ускладнюється оцінювання ефективності стратегічних змін та знижується рівень адаптивності системи управління підприємством.

Встановлено, що проявами часткового використання фреймворкового підходу в енергетичних компаніях також можуть бути: модернізація лише окремих елементів енергетичної інфраструктури без комплексної інтеграції нових і старих технологічних систем; відсутність єдиної стратегії цифрової трансформації підприємства; недостатня інтеграція ІТ-рішень у процеси стратегічного управління; фрагментарність кадрової політики та системи професійного розвитку персоналу; обмежена реалізація екологічних та ESG-стратегій; локальне впровадження інновацій без механізмів їх масштабування; відсутність єдиної системи управління даними та аналітичної підтримки прийняття управлінських рішень; недостатня інтеграція цифрових платформ управління; неузгодженість між окремими напрямками модернізації підприємства. Наслідком цього стає посилення організаційної фрагментарності, ускладнення координації між структурними підрозділами, зниження швидкості реагування на зовнішні виклики та уповільнення процесів стратегічної адаптації підприємства до умов нестабільного середовища.

Частина зазначених проблем, як показали результати проведеного у другому розділі дослідження, проявляється і в діяльності АТ «Полтаваобленерго», що підтверджує доцільність формування та впровадження комплексного фреймворкового підходу до управління стратегічними змінами як складової системно-адаптивного механізму управління стратегічними трансформаціями підприємства.

Однією з ключових передумов формування фреймворкового підходу до управління стратегічними змінами є систематизація сучасних фреймворків, які використовуються у сфері стратегічного управління, управління змінами, цифрової трансформації, ризик-менеджменту та організаційного розвитку. Саме тому першим етапом формування фреймворкового підходу в межах даного дослідження визначено аналіз та систематизацію сучасних фреймворків з метою оцінювання можливостей їх використання в системі управління стратегічними змінами енергетичних компаній України, зокрема АТ «Полтаваобленерго». Узагальнення результатів проведеного аналізу дозволило виокремити найбільш

релевантні фреймворки, які можуть бути використані для підтримки стратегічних трансформацій, підвищення адаптивності системи управління, розвитку цифровізації, удосконалення процесів координації управлінських рішень та забезпечення стійкості підприємства в умовах високого рівня невизначеності (табл. 3.10). Розширена систематизація сучасних фреймворків управління стратегічними змінами, цифрової трансформації, ризик-менеджменту та організаційного розвитку, які можуть використовуватись у діяльності енергетичних компаній, представлена у табл. М.1 Додатку М.

Таблиця 3.10

Ключові фреймворки підтримки стратегічних змін в АТ «Полтаваобленерго»

№	Фреймворк	Основне призначення	Можливості використання в АТ «Полтаваобленерго»
1	PESTEL	Аналіз зовнішнього середовища	Оцінка політичних, економічних, технологічних та безпекових факторів впливу на стратегічні зміни
2	Scenario Planning	Формування сценаріїв розвитку	Прогнозування наслідків кризових ситуацій та адаптація стратегічних рішень
3	Futures Cone	Аналіз можливих сценаріїв майбутнього	Формування довгострокових стратегічних орієнтирів розвитку підприємства
4	ADKAR	Управління індивідуальною адаптацією до змін	Підтримка персоналу у процесі стратегічних трансформацій
5	Kotter's 8-Step Change Model	Поетапне управління змінами	Формування послідовної системи реалізації стратегічних змін
6	Agile / Lean Change Management	Гнучке управління змінами	Підвищення швидкості реагування на кризові виклики та адаптації до змін
7	McKinsey 7S Model	Узгодження елементів організації	Забезпечення узгодженості структури, персоналу, стратегії та управлінських процесів
8	Balanced Scorecard (BSC)	Стратегічне управління за показниками	Моніторинг результативності стратегічних змін та оцінка ефективності трансформацій
9	OKR (Objectives and Key Results)	Управління стратегічними цілями	Формування системи стратегічних цілей та контролю їх досягнення
10	Cynefin Framework	Управління змінами в умовах невизначеності	Вибір управлінських рішень залежно від рівня складності та кризовості ситуації
11	RACI Matrix	Розподіл ролей та відповідальності	Координація функцій структурних підрозділів у процесі реалізації стратегічних змін
12	Digital Twin Framework	Цифрове моделювання процесів	Моделювання стану енергетичної інфраструктури та підтримка цифрової трансформації

Джерело: систематизовано автором

Проведена систематизація сучасних фреймворків дозволила встановити, що жоден окремий фреймворк не здатний повною мірою забезпечити ефективне управління стратегічними змінами енергетичних компаній в умовах війни, високого рівня невизначеності, цифрової трансформації та необхідності постійної адаптації до зовнішніх викликів. Саме тому в межах даного дослідження пропонується використання не окремих фреймворків, а формування комплексного фреймворкового підходу до управління стратегічними змінами, який передбачає інтеграцію декількох взаємодоповнюючих фреймворків залежно від цілей, етапів, ризиків та специфіки трансформаційних процесів підприємства.

У зв'язку з цим *другим етапом* формування фреймворкового підходу визначено розробку послідовності його впровадження та реалізації в системі управління стратегічними змінами АТ «Полтаваобленерго» (рис. 3.4).

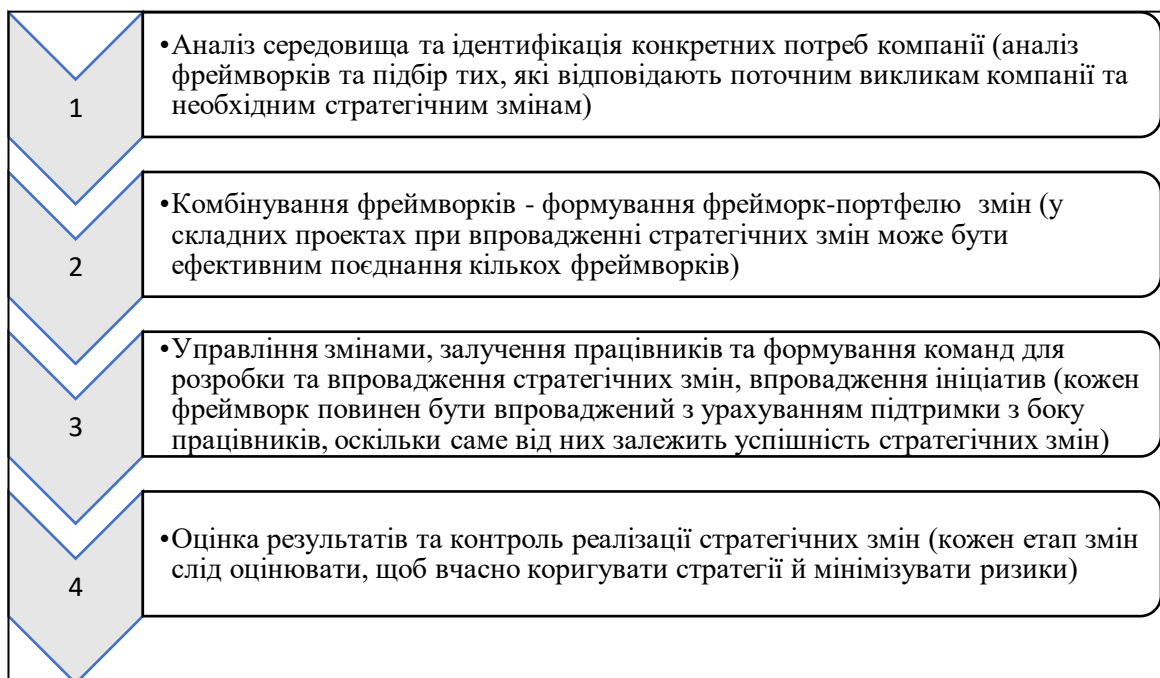


Рис. 3.4. Етапи впровадження та реалізації фреймворк підходу до управління стратегічними змінами в АТ «Полтаваобленерго»

Розроблено автором

Враховуючи високий рівень складності стратегічних трансформацій енергетичних компаній, значну кількість зовнішніх та внутрішніх ризиків, а також необхідність забезпечення адаптивності системи управління в умовах війни, використання окремих фреймворків без їх інтеграції в єдину систему

управління не забезпечує необхідного рівня ефективності реалізації стратегічних змін. Саме тому, пропонується формування фреймворк-портфелю управління стратегічними змінами АТ «Полтаваобленерго», який розглядається як інтегрована система взаємопов'язаних фреймворків, адаптованих до специфіки функціонування підприємства, його стратегічних цілей, рівня ризиків, особливостей організаційної структури та потреб цифрової трансформації. На відміну від використання окремих управлінських інструментів, фреймворк-портфель дозволяє: забезпечити системність реалізації стратегічних змін; інтегрувати процеси стратегічного планування, управління ризиками, цифрової трансформації та розвитку персоналу; підвищити координацію між структурними підрозділами; забезпечити гнучкість системи управління; посилити адаптивність підприємства до кризових викликів; підтримувати реалізацію системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами.

Отже, формування фреймворк-портфелю пропонується здійснювати поетапно, залежно від конкретних стратегічних потреб підприємства, напрямів трансформації та пріоритетів стратегічного розвитку АТ «Полтаваобленерго»:

1. Етап стратегічної діагностики та ідентифікації потреб стратегічних змін. На першому етапі здійснюється аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища функціонування підприємства з метою виявлення ключових викликів, ризиків та пріоритетних напрямів стратегічної трансформації. Для цього доцільним є використання фреймворків PESTEL, Scenario Planning та Futures Cone, які дозволяють оцінити вплив зовнішніх факторів, сформувані можливі сценарії розвитку подій та визначити довгострокові стратегічні орієнтири розвитку підприємства.

2. Етап формування фреймворк-портфелю стратегічних змін. Другий етап передбачає відбір та інтеграцію фреймворків залежно від специфіки стратегічних завдань підприємства. Зокрема, для підтримки цифрової трансформації та розвитку інновацій доцільним є використання Agile, Lean Change Management та Digital Transformation Framework, для оцінювання ефективності стратегічних змін - Balanced Scorecard та OKR, а для забезпечення

узгодженості організаційних елементів - — McKinsey 7S Model. На даному етапі формується інтегрована система взаємопов'язаних фреймворків, яка забезпечує підтримку системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами підприємства.

3. Етап інтеграції фреймворків у систему управління стратегічними змінами. Третій етап передбачає інтеграцію обраних фреймворків у процеси стратегічного управління підприємством, систему прийняття управлінських рішень, координацію діяльності структурних підрозділів та процеси реалізації стратегічних ініціатив. На цьому етапі особливого значення набуває використання ADKAR, RACI Matrix та Lean Change Management, які забезпечують підтримку адаптації персоналу до змін, чіткий розподіл ролей і відповідальності та підвищення гнучкості системи управління.

4. Етап моніторингу, оцінювання та коригування стратегічних змін. Четвертий етап спрямований на оцінювання результативності стратегічних трансформацій, моніторинг ефективності реалізації управлінських рішень та коригування процесів управління залежно від змін зовнішнього середовища. Для цього доцільним є використання Balanced Scorecard, OKR, Cynefin Framework та аналітичних цифрових платформ, які дозволяють здійснювати постійний контроль ефективності стратегічних змін, оцінювати рівень адаптивності підприємства та забезпечувати підтримку його довгострокової стійкості.

Таким чином, використання фреймворкового підходу дозволяє забезпечити системність, адаптивність та гнучкість управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях, а також інтегрувати процеси стратегічного планування, управління ризиками, цифрової трансформації, розвитку персоналу та організаційної координації в єдину систему підтримки стратегічних трансформацій підприємства. Особливого значення фреймворковий підхід набуває в умовах війни, коли енергетичні компанії функціонують у середовищі високої невизначеності, постійних безпекових ризиків та необхідності оперативного реагування на кризові виклики, а використання інтегрованого фреймворк-портфелю дозволяє підтримувати реалізацію системно-адаптивного

механізму управління стратегічними змінами та підвищувати рівень стратегічної стійкості підприємства. Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволило визначити основні напрями діяльності енергетичних компаній України, у межах яких використання фреймворкового підходу є найбільш доцільним (рис. 3.5).

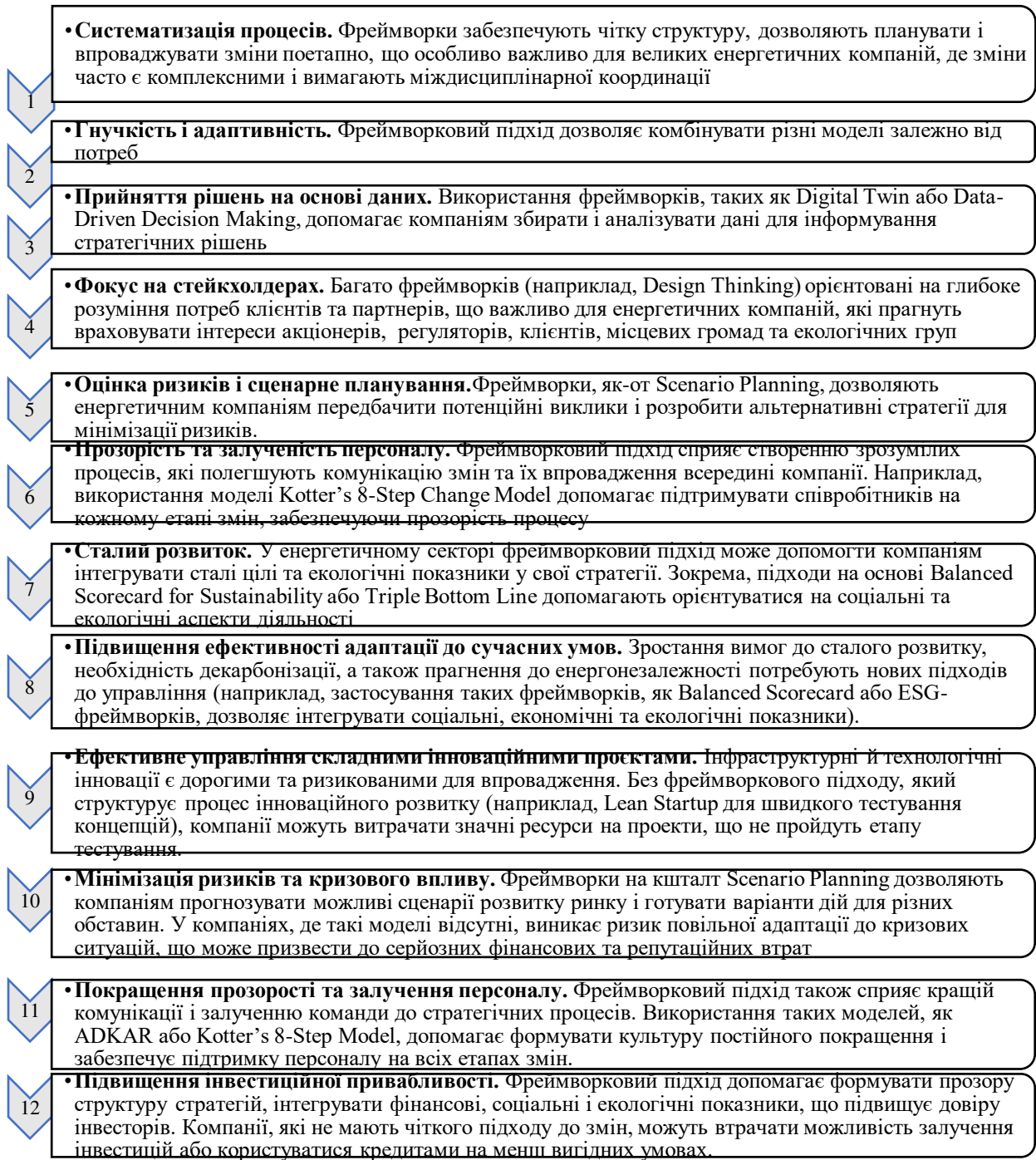


Рис. 3.5. Основні аспекти в діяльності енергетичних компаній України які можна вирішувати за допомогою фреймворк підходу до управління стратегічними змінами

Сформовано автором

Отже, результати проведеного дослідження підтверджують, що фреймворковий підхід у сучасних умовах виступає важливим інструментом підтримки стратегічних трансформацій енергетичних компаній та забезпечення адаптивності системи управління до умов високої невизначеності зовнішнього середовища. Використання інтегрованих фреймворків дозволяє підвищити узгодженість управлінських процесів, забезпечити координацію діяльності структурних підрозділів, прискорити цифрову трансформацію підприємства та підвищити ефективність реалізації стратегічних змін.

Водночас проведений аналіз дозволив встановити, що відсутність системного фреймворкового підходу або його часткове використання в діяльності енергетичних компаній України може призводити до низки негативних наслідків, серед яких: фрагментарність реалізації стратегічних ініціатив; недостатня інтеграція цифрових рішень; ускладнення координації між структурними підрозділами; посилення організаційної вразливості; зниження швидкості адаптації до зовнішніх змін; ускладнення процесів моніторингу та оцінювання ефективності стратегічних трансформацій; зниження рівня конкурентоспроможності підприємства.

Разом з тим встановлено, що використання фреймворкового підходу в діяльності енергетичних компаній України також супроводжується низкою проблем та обмежень, пов'язаних зі специфікою функціонування енергетичного сектору, високим рівнем невизначеності, воєнними ризиками, кадровими проблемами та обмеженістю ресурсів, що потребує врахування при його впровадженні (табл. 3.11).

Таким чином, результати проведеного дослідження підтверджують, що, незважаючи на значний потенціал фреймворкового підходу у сфері управління стратегічними змінами, його впровадження в діяльність енергетичних компаній України потребує адаптації до специфіки функціонування підприємств в умовах війни, високого рівня невизначеності, ресурсних обмежень та постійних безпекових викликів. Встановлено, що ефективність використання фреймворкового підходу значною мірою залежить від здатності підприємства

забезпечити: адаптацію фреймворків до специфіки енергетичної галузі; інтеграцію фреймворків у наявну систему управління; розвиток кадрового потенціалу; підтримку цифрової трансформації; узгодженість управлінських процесів; гнучкість системи стратегічного планування; готовність персоналу до роботи в умовах постійних трансформацій.

Таблиця 3.11

Основні обмеження використання фреймворкового підходу до управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України

№	Група обмежень	Основні проблеми та прояви
1	Методичні обмеження	Недостатня адаптація фреймворків до специфіки енергетичної галузі; складність інтеграції окремих фреймворків у наявну систему управління; відсутність локалізованих методичних інструментів для енергетичних компаній України
2	Організаційні обмеження	Надмірна бюрократизованість процесів; складність координації між структурними підрозділами; неузгодженість стратегічних та операційних рішень; ризик перевантаження управлінської системи складними процедурами
3	Ресурсні обмеження	Значні витрати на навчання персоналу та адаптацію систем управління; обмеженість фінансових, часових та людських ресурсів; залежність від технічної та цифрової інфраструктури
4	Кадрові обмеження	Недостатній рівень підготовки персоналу до використання сучасних управлінських інструментів; опір змінам; дефіцит кваліфікованих кадрів; ризики втрати людського капіталу в умовах війни
5	Цифрово-технологічні обмеження	Недостатня інтеграція цифрових платформ; фрагментарність цифрової трансформації; обмеженість використання аналітичних систем та сучасних ІТ-рішень; ризики кіберзагроз
6	Военно-безпекові обмеження	Високий рівень стратегічної невизначеності; нестабільність зовнішнього середовища; перебої у постачанні ресурсів; пошкодження інфраструктури; обмежені можливості довгострокового стратегічного планування в умовах війни

Джерело: сформовано автором

Саме тому *третьім етапом* формування фреймворкового підходу в межах даного дослідження визначено розробку комплексу заходів, спрямованих на подолання обмежень та мінімізацію ризиків використання фреймворків у системі управління стратегічними змінами енергетичних компаній України, зокрема АТ «Полтаваобленерго» (рис. 3.6).

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволило встановити, що найбільш ефективним напрямом використання фреймворкового підходу в системі управління стратегічними змінами АТ «Полтаваобленерго» є його інтеграція з комплаєнс-орієнтованим підходом до розвитку корпоративної культури, розглянутим у п. 3.1.

Саме поєднання принципів комплаєнсу, ризик-орієнтованого управління, стратегічної адаптивності, цифрової трансформації та розвитку персоналу дозволяє сформувати цілісну систему підтримки стратегічних змін підприємства в умовах високого рівня невизначеності та безпекових викликів.



Рис. 3.6. Заходи з подолання недоліків фреймворк підходу до управління стратегічними змінами в АТ «Полтаваобленерго», в умовах війни

У зв'язку з цим у межах даного дослідження запропоновано авторський фреймворк-портфель управління стратегічними змінами АТ «Полтаваобленерго», який інтегрує комплаєнс-принципи, сучасні фреймворки управління змінами, цифрової трансформації, управління ризиками та розвитку персоналу в єдину систему підтримки системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами підприємства (табл. 3.12).

Таблиця 3.12

Фреймворк-портфель підтримки системно-адаптивного управління стратегічними змінами АТ «Полтаваобленерго»

№	Принцип комплаєнс-орієнтованого управління	Фреймворк	Основні механізми реалізації	Очікуваний ефект
1	Принцип прозорості та підзвітності	Governance Framework, COBIT	Впровадження системи корпоративного управління; цифровий моніторинг стратегічних змін; аудит управлінських рішень; забезпечення прозорості інформаційних потоків	Підвищення прозорості управління; зміцнення довіри до керівництва; підтримка системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами
2	Принцип антикорупційного контролю	Compliance Management Framework, ERM	Впровадження систем управління комплаєнсом та ризиками; моніторинг зон ризику; контроль конфліктів інтересів; аудит стратегічних проєктів	Мінімізація корупційних та репутаційних ризиків; підвищення ефективності використання ресурсів підприємства
3	Принцип гнучкого управління стратегічними ризиками	ADKAR, Lean Change Management, Cynefin Framework	Формування адаптивних механізмів реагування на зміни; сценарне планування; розвиток risk-management; підтримка адаптації персоналу	Підвищення адаптивності підприємства; швидке реагування на кризові виклики; підтримка безпекоорієнтованого управління
4	Принцип сталого розвитку та ESG-орієнтації	GRI Framework, SDG Compass, Balanced Scorecard	Інтеграція ESG-принципів у стратегічне управління; екологічний моніторинг; підтримка енергоефективності; розвиток КСВ	Підвищення інвестиційної привабливості; зміцнення конкурентоспроможності; забезпечення довгострокової стійкості розвитку
5	Принцип безперервного навчання та адаптації персоналу	Learning & Development Framework, Agile Learning	Формування системи професійного розвитку; перепідготовка персоналу; наставництво; адаптивне навчання; підтримка цифрових компетентностей	Підвищення професійної компетентності персоналу; зниження опору змінам; розвиток кадрового потенціалу підприємства

Продовження табл. 3.13

№	Принцип комплаєнс-орієнтованого управління	Фреймворк	Основні механізми реалізації	Очікуваний ефект
6	Принцип інновацій та цифрової трансформації	TOGAF, Digital Transformation Framework, OKR	Автоматизація управлінських процесів; розвиток цифрових платформ; використання Business Intelligence; цифровий моніторинг стратегічних змін	Підвищення ефективності управлінських рішень; прискорення цифрової трансформації; підтримка стратегічної адаптивності підприємства
7	Принцип координації та узгодженості стратегічних змін	McKinsey 7S, RACI Matrix	Узгодження структури, процесів та функцій; розподіл ролей і відповідальності; координація діяльності структурних підрозділів	Підвищення узгодженості управлінських процесів; покращення координації реалізації стратегічних змін
8	Принцип стратегічного моніторингу та оцінювання результативності змін	Balanced Scorecard, OKR	Формування системи KPI; моніторинг ефективності стратегічних змін; оцінювання результативності трансформаційних процесів	Підвищення ефективності контролю стратегічних змін; підтримка системно-адаптивного механізму управління

Джерело: сформовано автором

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволило визначити місце фреймворкового підходу в системно-адаптивному механізмі управління стратегічними змінами АТ «Полтаваобленерго» та обґрунтувати його роль як інтегруючого елемента між комплаєнс-орієнтованою корпоративною культурою, цифровою трансформацією, ризик-менеджментом, розвитком персоналу та системою координації стратегічних змін (рис. 3.7).

Представлена модель демонструє, що фреймворковий підхід у межах системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами виконує функцію інтеграції сучасних управлінських інструментів, забезпечує координацію процесів стратегічної трансформації підприємства та підтримує його адаптивність до умов високої невизначеності зовнішнього середовища.

Таким чином, запропонований фреймворк-портфель дозволяє інтегрувати принципи комплаєнсу, сучасні фреймворки стратегічного управління, управління змінами, цифрової трансформації, ризик-менеджменту та розвитку персоналу в єдину систему підтримки стратегічних трансформацій АТ «Полтаваобленерго». На відміну від фрагментарного використання окремих управлінських інструментів, запропонований підхід забезпечує комплексність

реалізації стратегічних змін, підвищує узгодженість управлінських рішень, підтримує адаптивність системи управління та сприяє формуванню організаційної стійкості підприємства в умовах війни та високого рівня невизначеності зовнішнього середовища.



Рис. 3.7. Місце фреймворкового підходу в системно-адаптивному механізмі управління стратегічними змінами АТ «Полтаваобленерго»

Джерело: сформовано автором

Водночас результати проведеного дослідження підтвердили, що важливою складовою підтримки системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами є розвиток системи професійного навчання та підготовки персоналу до роботи в умовах постійних трансформацій, цифровізації та зростання безпекових викликів. Саме рівень професійної, психологічної та адаптаційної готовності персоналу значною мірою визначає ефективність реалізації стратегічних змін та здатність підприємства підтримувати довгострокову стратегічну стійкість. У зв'язку з цим у наступному підрозділі дисертаційного дослідження буде розглянуто питання удосконалення системи навчання персоналу АТ «Полтаваобленерго» як важливої складової забезпечення ефективності стратегічних трансформацій підприємства.

3.3. Розвиток системи навчання персоналу АТ «Полтаваобленерго» як умова забезпечення готовності до реалізації стратегічних змін

Як було встановлено у п. 2.2 та п. 2.3 дисертаційного дослідження, одним із ключових факторів ефективності реалізації стратегічних змін в АТ «Полтаваобленерго» виступає рівень готовності персоналу до роботи в умовах постійних трансформацій, цифровізації, зростання безпекових ризиків та високого рівня невизначеності зовнішнього середовища. Проведене дослідження підтвердило, що недостатній рівень професійної, адаптаційної та психологічної готовності працівників може суттєво ускладнювати процеси впровадження стратегічних змін, посилювати внутрішній опір трансформаціям та знижувати ефективність реалізації стратегічних ініціатив підприємства.

У сучасних умовах система навчання персоналу енергетичних компаній уже не може розглядатися виключно як інструмент підвищення кваліфікації працівників, адже в умовах війни, цифрової трансформації енергетичної галузі, кадрового дефіциту та необхідності швидкої адаптації до нових викликів система навчання поступово перетворюється на важливу складову системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами підприємства, оскільки саме вона забезпечує формування необхідних професійних компетентностей, розвиток адаптивності персоналу, підтримку організаційної стійкості та підготовку працівників до роботи в умовах постійних трансформацій.

Водночас результати проведеного дослідження підтвердили, що ефективність реалізації стратегічних змін значною мірою залежить від здатності підприємства забезпечити: розвиток сучасної системи професійного навчання; підтримку безперервного розвитку персоналу; адаптацію працівників до нових технологій та цифрових рішень; формування навичок роботи в кризових умовах; розвиток управлінських, цифрових та безпекових компетентностей; підтримку психологічної готовності персоналу до стратегічних трансформацій. Саме тому в межах даного підрозділу дисертаційного дослідження пропонується зосередити увагу на розвитку системи навчання та підготовки персоналу

АТ «Полтаваобленерго» як важливої умови підтримки системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами підприємства.

Проведений аналіз результатів дослідження, здійсненого у п. 2.3, а також узагальнення сучасних тенденцій розвитку енергетичної галузі України дозволили встановити, що процеси реалізації стратегічних змін в енергетичних компаніях значною мірою ускладнюються наявністю системних кадрових проблем, які суттєво посилилися в умовах війни, цифрової трансформації та структурної перебудови енергетичного сектору [198-202]. Встановлено, що сучасні кадрові виклики енергетичних компаній України мають комплексний характер та охоплюють демографічні, професійні, психологічні, мотиваційні, освітні та організаційні аспекти функціонування персоналу. Особливого значення ці проблеми набувають для підприємств критичної енергетичної інфраструктури, оскільки саме рівень кадрового забезпечення та професійної підготовки персоналу значною мірою визначає стійкість функціонування енергетичної системи в умовах постійних кризових викликів. Узагальнення результатів проведеного аналізу дозволило виокремити основні кадрові проблеми енергетичних компаній України (рис. 3.8).

Представлені на рис. 3.8 кадрові проблеми свідчать про формування системної кризи людського капіталу в енергетичному секторі України, яка в умовах війни суттєво посилює ризики реалізації стратегічних змін та знижує рівень організаційної стійкості енергетичних компаній. Встановлено, що найбільш критичними проблемами залишаються дефіцит кваліфікованих кадрів, старіння персоналу, зниження престижності енергетичних професій, високий рівень психоемоційного навантаження працівників, недостатня адаптація персоналу до цифрової трансформації та невідповідність системи професійної підготовки сучасним потребам енергетичної галузі. Особливу небезпеку зазначені проблеми становлять для підприємств критичної енергетичної інфраструктури, оскільки в умовах війни саме кадрова стійкість, професійна готовність та адаптивність персоналу значною мірою визначають здатність підприємства підтримувати безперервність функціонування, оперативно

реагувати на кризові виклики та забезпечувати реалізацію стратегічних трансформацій.

У зв'язку з цим важливого значення набуває необхідність розвитку сучасної системи професійного навчання та підготовки персоналу, здатної забезпечити не лише підвищення кваліфікації працівників, а й підтримку їх адаптації до умов постійних змін, цифровізації та зростання безпекових ризиків.

Відтік кваліфікованих кадрів	<ul style="list-style-type: none"> • Багато досвідчених фахівців виїхали за кордон через війну або мобілізувалися до Збройних Сил України. Це призводить до втрати експертизи та ускладнює передачу знань молодим працівникам
Старіння кадрів	<ul style="list-style-type: none"> • Значна частина працівників енергетичної галузі – люди передпенсійного або пенсійного віку. Це створює ризик втрати досвіду та знань без належної заміни молоддю
Недостатня кількість молодих спеціалістів	<ul style="list-style-type: none"> • Енергетичні компанії відчувають брак молодих фахівців, які б володіли сучасними технологіями та були готові працювати в умовах реформування галузі. Причини – низька престижність професії, недостатня заробітна плата та складні умови праці
Недостатня кваліфікація	<ul style="list-style-type: none"> • Іноді наявні працівники не мають достатньої кваліфікації для роботи з новим обладнанням та технологіями, що впроваджуються в рамках реформування енергетичної галузі. Потребує постійного підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів.
Проблеми з безпекою праці	<ul style="list-style-type: none"> • Робота в енергетичній галузі пов'язана з високим ризиком травматизму. Недостатнє забезпечення безпеки праці та відсутність належної підготовки з питань охорони праці можуть призводити до нещасних випадків і, як наслідок, до відтоку кадрів
Неконкурентна заробітна плата	<ul style="list-style-type: none"> • Зарплати в енергетичних компаніях часто не є конкурентними порівняно з іншими галузями, особливо в приватному секторі. Це ускладнює залучення та утримання кваліфікованих працівників

Рис. 3.8. Кадрові проблеми енергетичних компаній України

Джерело: складено автором на основі [198-202]

Що стосується безпосередньо питань підготовки персоналу, то проведені нами дослідження так само дають підстави зробити такі висновки.

Проведений аналіз дозволив встановити, що однією з ключових проблем розвитку системи професійної підготовки персоналу енергетичних компаній України є недостатній рівень взаємодії між енергетичними підприємствами та закладами освіти. В умовах швидкої цифрової трансформації енергетичної галузі, розвитку відновлюваної енергетики, впровадження Smart Grid-технологій та зростання вимог до кібербезпеки традиційна система професійної підготовки кадрів поступово втрачає здатність оперативно реагувати на потреби ринку праці та забезпечувати формування необхідних компетентностей персоналу.

Результати проведеного дослідження дозволили встановити, що основними проблемами співпраці між енергетичними компаніями та закладами освіти є: часткова невідповідність навчальних програм сучасним потребам енергетичної галузі; недостатній рівень практичної підготовки здобувачів освіти; обмеженість сучасної матеріально-технічної бази; недостатня інтеграція цифрових технологій у навчальний процес; недостатній рівень залучення представників бізнесу до формування освітніх програм; недостатня ефективність механізмів проходження практики та стажування; обмежене фінансування спільних освітніх проєктів; недостатня популяризація енергетичних професій серед молоді.

Наслідком цього є формування розриву між потребами енергетичного сектору та рівнем підготовки випускників закладів освіти, що, у свою чергу, ускладнює процес адаптації молодих фахівців до умов функціонування сучасних енергетичних підприємств та підвищує потребу у додатковому професійному навчанні персоналу вже безпосередньо в межах енергетичних компаній, адже випускники навчальних закладів часто не готові до роботи в енергетичній галузі та потребують додаткового навчання та перепідготовки. Це збільшує витрати енергетичних компаній та ускладнює вирішення кадрових проблем.

Водночас важливу роль у системі професійної підготовки персоналу енергетичних компаній України відіграють власні корпоративні навчальні

центри, які забезпечують підвищення кваліфікації, перепідготовку, професійну адаптацію та підтримку розвитку персоналу відповідно до потреб енергетичних підприємств.

Проведений аналіз дозволив встановити, що корпоративні навчальні центри енергетичних компаній мають значний потенціал у забезпеченні підтримки стратегічних змін, оскільки саме вони дозволяють оперативно адаптувати програми навчання до технологічних, цифрових, безпекових та організаційних трансформацій енергетичної галузі. Водночас результати дослідження підтвердили, що діяльність більшості навчальних центрів енергетичних компаній України супроводжується низкою системних проблем, які обмежують ефективність їх функціонування в умовах війни та високого рівня невизначеності.

Серед основних проблем функціонування навчальних центрів енергетичних компаній України доцільно виокремити: недостатній рівень модернізації матеріально-технічної бази; обмеженість використання сучасних цифрових технологій навчання; недостатню адаптацію програм навчання до сучасних викликів енергетичної галузі; дефіцит викладачів та інструкторів, які володіють сучасними практичними компетентностями; недостатній рівень інтеграції навчання з процесами цифрової трансформації підприємств; обмеженість фінансування розвитку навчальних центрів; недостатню мотивацію персоналу до безперервного професійного розвитку; недостатню ефективність систем оцінювання результативності навчання; складність адаптації програм підготовки персоналу до умов воєнного часу. Особливої актуальності зазначені проблеми набули в умовах війни, оскільки частина навчальної інфраструктури була пошкоджена або втрачена, частина працівників мобілізована, а система професійної підготовки персоналу змушена одночасно забезпечувати підтримку безперервності функціонування енергетичних підприємств та адаптацію працівників до нових умов діяльності.

Безумовно, робота навчальних центрів енергетичних компаній України відрізняється залежно від специфіки конкретної компанії, масштабів її

діяльності, рівня технологічного розвитку та наявних ресурсів. Водночас проведений аналіз дозволив встановити, що, попри певні відмінності, у діяльності навчальних центрів енергетичних компаній можна виокремити спільні принципи функціонування та ключові напрями роботи.

До основних функцій навчальних центрів енергетичних компаній належать: підвищення кваліфікації персоналу шляхом організації курсів, тренінгів, семінарів та практичних занять для працівників різних напрямів діяльності; професійна перепідготовка персоналу у зв'язку зі зміною технологій, модернізацією обладнання або переходом працівників на нові функціональні напрями діяльності; навчання з питань охорони праці, пожежної безпеки, електробезпеки та інших напрямів виробничої безпеки; проведення атестації персоналу та перевірки рівня професійних компетентностей працівників; первинна підготовка та адаптація нових працівників; формування та підготовка кадрового резерву; навчання персоналу щодо впровадження нових технологій, цифрових рішень та сучасного обладнання.

Проведене дослідження дозволило встановити, що сучасні навчальні центри енергетичних компаній використовують різні форми організації навчального процесу, зокрема очне навчання, дистанційні курси, тренінги на робочому місці, самостійне навчання та інтерактивні методи підготовки персоналу. Особливого поширення набувають кейс-методи, ділові ігри, моделювання виробничих ситуацій, використання тренажерів та спеціалізованих симуляційних систем. Крім того, навчальні центри мають спеціалізовані навчальні класи, лабораторії, тренажерні комплекси та полігони, необхідні для проведення практичної підготовки персоналу, а до навчального процесу залучаються як штатні викладачі навчальних центрів, так і зовнішні експерти, практики енергетичної галузі та представники виробників обладнання.

Водночас результати проведеного дослідження підтвердили, що діяльність сучасних навчальних центрів енергетичних компаній має низку специфічних особливостей, пов'язаних із цифровізацією енергетичного сектору, зростанням

безпекових ризиків, розвитком відновлюваної енергетики та необхідністю підтримки стратегічних змін підприємств (рис. 3.9).



Рис. 3.9. Особливості в роботі навчальних центрів енергокомпаній України

Джерело: сформовано автором на основі [198-202]

Незважаючи на наявні проблеми та обмеження, результати проведеного дослідження підтвердили, що корпоративні навчальні центри енергетичних компаній України мають значний потенціал у забезпеченні кадрової стійкості, підтримці професійного розвитку персоналу та формуванні готовності працівників до реалізації стратегічних змін. На відміну від традиційної системи професійної підготовки, корпоративні навчальні центри забезпечують більш високий рівень адаптації навчального процесу до реальних потреб енергетичних підприємств, специфіки технологічних процесів, вимог виробничої безпеки та сучасних викликів енергетичної галузі. Проведений аналіз дозволив виокремити ключові переваги навчальних центрів енергетичних компаній України, які формують основу для їх подальшого розвитку та модернізації в умовах цифрової трансформації та воєнних викликів (табл. 3.13).

Таблиця 3.13

Переваги навчальних центрів енергокомпаній України

№	Перевага	Сутність	Наслідки
1.	Спеціалізація та галузева експертиза	Навчальні центри спеціалізуються на підготовці кадрів саме для енергетичної галузі, враховуючи її специфіку, особливості технологій та вимоги до безпеки	Випускники навчальних центрів краще підготовлені до роботи на конкретних підприємствах, ніж випускники загальних навчальних закладів
2.	Практична спрямованість навчання	Навчання в навчальних центрах має практичний характер, з використанням тренажерів, лабораторного обладнання та імітацією реальних виробничих ситуацій	Працівники отримують не лише теоретичні знання, але й практичні навички, необхідні для виконання своїх обов'язків
3.	Забезпечення відповідності вимогам безпеки	Навчальні центри забезпечують навчання та перевірку знань з питань охорони праці, пожежної безпеки, електробезпеки та інших видів безпеки на виробництві, що є критично важливим для енергетичної галузі	Зниження ризику травматизму та аварій на виробництві, забезпечення безпечних умов праці
4.	Підтримка та оновлення знань	Навчальні центри забезпечують підтримку та оновлення знань працівників протягом їхньої кар'єри, що дозволяє їм бути в курсі новітніх технологій та вимог	Підвищення кваліфікації працівників, адаптація до змін у технологіях та вимогах ринку
5.	Адаптація до специфічних потреб підприємства	Навчальні програми можуть бути адаптовані до специфічних потреб конкретного підприємства, враховуючи його особливості та вимоги до персоналу	Підготовка працівників, які повністю відповідають вимогам конкретного підприємства
6.	Можливість залучення досвідчених фахівців	Навчальні центри мають можливість залучати до викладання досвідчених фахівців з підприємства, які можуть поділитися своїм практичним досвідом та знаннями	Передача практичного досвіду та знань від досвідчених працівників молодому поколінню
7.	Систематичність та безперервність навчання	Навчання в навчальних центрах є систематичним та безперервним, що дозволяє підтримувати високий рівень кваліфікації персоналу протягом всієї їхньої кар'єри	Постійне підвищення кваліфікації персоналу, забезпечення конкурентоспроможності підприємства
8.	Розвиток корпоративної культури	Навчання в навчальних центрах сприяє розвитку корпоративної культури, зміцненню командного духу та обміну досвідом між працівниками	Підвищення лояльності працівників до підприємства, покращення комунікації та співпраці між підрозділами
9.	Зручність та доступність	Навчальні центри, як правило, розташовані поблизу підприємств, що забезпечує зручність та доступність навчання для працівників	Зменшення витрат на відрядження та проживання працівників під час навчання
10.	Впровадження інновацій	Навчальні центри можуть бути платформами для впровадження інноваційних методів навчання та новітніх технологій в енергетичній галузі	Підвищення ефективності навчання, швидке впровадження нових технологій на виробництві

Ці переваги роблять навчальні центри енергокомпаній України важливим інструментом для підготовки кваліфікованих кадрів, забезпечення безпечної та ефективної роботи енергетичних підприємств та впровадження новітніх

технологій. Тому, важливо продовжувати розвивати та модернізувати навчальні центри, враховуючи сучасні вимоги та виклики, що стоять перед енергетичною галуззю. Структура навчальних центрів енергокомпаній України може варіюватися залежно від розміру компанії, кількості навчальних центрів, їхньої спеціалізації та організаційної структури підприємства. Проте, можна виділити загальні елементи, які зазвичай присутні і які представлені в Додатку Н.

Важливо зазначити, що структура навчальних центрів може змінюватися з часом в залежності від потреб компанії та змін у зовнішньому середовищі, а ефективність роботи навчального центру залежить не лише від його структури, але й від кваліфікації персоналу, якості навчальних програм та матеріально-технічної бази. Загалом, структура навчального центру енергокомпанії має забезпечувати ефективне планування, організацію та проведення навчального процесу, а також підтримувати високий рівень кваліфікації персоналу енергетичного підприємства.

Аналіз основних програм, які реалізують навчальні центри енергокомпаній України, дозволив відзначити, що вони, в цілому, спрямовані на забезпечення кваліфікованими кадрами всіх рівнів енергетичної галузі. Перелік найпоширеніших та важливих програм представлений у Додатку П.

Важливо зазначити, що конкретний перелік програм, які реалізує навчальний центр, залежить від потреб енергетичної компанії та її стратегії розвитку, тому навчальні центри постійно оновлюють та вдосконалюють свої програми, враховуючи зміни в технологіях, вимогах ринку праці та нормативних документах.

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволило встановити, що система навчання персоналу енергетичних компаній України характеризується як значним потенціалом розвитку, так і наявністю системних проблем, які посилюються в умовах війни, цифрової трансформації та кадрового дефіциту. З метою комплексного оцінювання сильних і слабких сторін чинної системи професійної підготовки персоналу, а також визначення можливостей її

розвитку та потенційних загроз, проведено SWOT-аналіз системи навчання персоналу енергетичних компаній України (табл. 3.14).

Таблиця 3.14

SWOT-аналіз чинної системи навчання персоналу енергетичних компаній України

Сильні сторони (Strengths)	Слабкі сторони (Weaknesses)
Наявність мережі корпоративних навчальних центрів	Недостатній рівень фінансування навчальних центрів
Практична спрямованість професійної підготовки персоналу	Застаріла матеріально-технічна база
Галузева спеціалізація навчання	Недостатня цифровізація навчального процесу
Наявність досвідчених викладачів та інструкторів	Обмежена кількість сучасних навчальних програм
Система навчання з питань охорони праці та безпеки	Недостатня інтеграція з університетами та науковими установами
Наявність навчально-методичної бази	Низька мотивація частини персоналу до безперервного навчання
Можливості (Opportunities)	Загрози (Threats)
Розвиток цифрових технологій навчання	Відтік кваліфікованих кадрів з енергетичної галузі
Впровадження VR/AR-технологій та симуляторів	Воєнні ризики та руйнування інфраструктури
Розвиток дистанційного та змішаного навчання	Економічна нестабільність та дефіцит фінансування
Розширення міжнародної співпраці та грантових програм	Посилення кіберзагроз для енергетичної інфраструктури
Розробка програм з ВДЕ, кібербезпеки та ШІ	Старіння кадрового потенціалу
Посилення співпраці з закладами освіти	Недостатня державна підтримка розвитку системи професійного навчання

Джерело: розроблено автором

Результати проведеного SWOT-аналізу підтвердили, що система навчання персоналу енергетичних компаній України має значний потенціал для підтримки стратегічних трансформацій та розвитку кадрової стійкості підприємств. Водночас її ефективність суттєво обмежується фінансовими, кадровими, технологічними та організаційними проблемами, які посилюються в умовах війни, високого рівня невизначеності та цифрової трансформації енергетичної галузі. Встановлено, що найбільш перспективними напрямками розвитку системи професійного навчання персоналу є: цифровізація навчального процесу; модернізація матеріально-технічної бази навчальних центрів; розвиток дистанційного та змішаного навчання; впровадження програм з кібербезпеки, ВДЕ та цифрових технологій; інтеграція сучасних інтерактивних методів

навчання; посилення співпраці енергетичних компаній із закладами освіти; розвиток системи безперервного професійного навчання персоналу.

Узагальнення результатів дослідження дозволило зробити висновок, що одним із ключових напрямів удосконалення системи навчання персоналу АТ «Полтаваобленерго» має стати формування довгострокової системи взаємодії підприємства із закладами освіти різних рівнів з метою забезпечення кадрової стійкості, підтримки професійного розвитку персоналу та підготовки працівників до реалізації стратегічних змін.

Підтвердженням цього є і останнє дослідження Deloitte Ukraine, яке висвітлює думки бізнесу та органів місцевого самоврядування щодо майбутнього галузі і результати якого були представлені на конференції Rebuild Ukraine Construction & Energy, що відбулася у Варшаві 13-14 листопада 2024 року [202].

Метою опитування було визначення ключових викликів і можливостей щодо посилення спроможності бізнесу та органів місцевого самоврядування у сприянні трансформації енергетичного сектору України. Дослідження було сфокусоване на темі людського капіталу як одного з ключових факторів для забезпечення змін. В онлайн-опитуванні, яке проходило з 23 жовтня до 8 листопада 2024 року, взяв участь 171 респондент — представники бізнесу енергетичної галузі та представники органів місцевого самоврядування. Анкета опитування була адаптована під специфіку кожної з груп респондентів. Ключові висновки:

1. Роль уряду. Більшість респондентів вважають, що уряд має стати головним драйвером трансформації енергетичного сектору. Водночас як бізнес, так і органи місцевого самоврядування визнають власну відповідальність у цьому процесі.

2. Кадровий дефіцит. Одним із найбільших викликів є нестача кваліфікованих працівників, спричинена мобілізацією та демографічними змінами. Для органів місцевого самоврядування низький рівень оплати праці є

однією з основних причин браку кадрів. Бізнес визначає невідповідність освітніх програм сучасним потребам галузі як одну з головних проблем.

3. Брак необхідних навичок. У секторі не вистачає фахівців із технічними знаннями, навичками управління проєктами, фінансового планування та залучення інвестицій.

Для подолання викликів, пов'язаних із кадровим дефіцитом та нестачею навичок, необхідне об'єднання зусиль бізнесу, місцевого самоврядування та держави. Вирішення проблеми кадрового дефіциту можливе завдяки комплексному підходу, що включає навчання наявних працівників, залучення кандидатів із суміжних галузей та активізацію менш задіяних груп робочої сили.

Державна підтримка має бути зосереджена на створенні прозорих процесів, які забезпечать бронювання працівників від мобілізації, а також на впровадженні необхідних регуляторних змін, створенні умов для інвестицій, реформуванні системи освіти. Органи місцевого самоврядування визначили фінансові ресурси основним необхідним заходом підтримки.

Тому, надалі розглянемо деякі проблемні зони які потребують негайного удосконалення і відповідні напрями та заходи для цього.

Враховуючи результати проведеного дослідження, важливим напрямом розвитку системи навчання персоналу енергетичних компаній України є формування довгострокової системи взаємодії між енергетичними підприємствами та закладами освіти різних рівнів. Проведений аналіз підтвердив, що ефективність професійної підготовки персоналу значною мірою залежить від рівня інтеграції освітнього середовища та реального сектору енергетики, оскільки саме така взаємодія дозволяє забезпечити адаптацію освітніх програм до сучасних потреб галузі, розвиток практичних компетентностей майбутніх фахівців та формування кадрового резерву для підтримки стратегічних трансформацій енергетичних компаній. У зв'язку з цим одним із пріоритетних напрямів удосконалення системи навчання персоналу АТ «Полтаваобленерго» пропонується розвиток багаторівневої системи співпраці із закладами освіти, яка повинна охоплювати профорієнтаційну роботу, дуальну

освіту, професійну підготовку, стажування, спільні науково-освітні проєкти та підтримку інноваційного розвитку енергетичної галузі.

Враховуючи результати проведеного дослідження, важливим напрямом розвитку системи навчання персоналу енергетичних компаній України є формування довгострокової системи взаємодії між енергетичними підприємствами та закладами освіти різних рівнів. Проведений аналіз підтвердив, що ефективність професійної підготовки персоналу значною мірою залежить від рівня інтеграції освітнього середовища та реального сектору енергетики, оскільки саме така взаємодія дозволяє забезпечити адаптацію освітніх програм до сучасних потреб галузі, розвиток практичних компетентностей майбутніх фахівців та формування кадрового резерву для підтримки стратегічних трансформацій енергетичних компаній.

Водночас сучасні умови функціонування енергетичного сектору України потребують переходу від фрагментарної взаємодії між підприємствами та закладами освіти до формування цілісної освітньо-кадрової екосистеми, яка забезпечуватиме підтримку професійної підготовки, розвиток інноваційного потенціалу та довгострокову кадрову стійкість енергетичних компаній. У зв'язку з цим у межах даного дослідження запропоновано дорожню карту формування освітньо-кадрової екосистеми АТ «Полтаваобленерго», яка передбачає поетапний розвиток взаємодії підприємства із закладами освіти різних рівнів з метою підтримки стратегічних змін та розвитку кадрового потенціалу підприємства (табл. 3.15).

Запропонована дорожня карта дозволяє забезпечити поетапне формування системи довгострокової взаємодії між АТ «Полтаваобленерго» та закладами освіти різних рівнів з метою підтримки професійної підготовки персоналу, розвитку кадрового потенціалу та формування умов для забезпечення стратегічної стійкості підприємства. Особливістю запропонованого підходу є інтеграція освітньої, практичної та стратегічної взаємодії між енергетичним підприємством та закладами освіти, що дозволяє забезпечити: формування кадрового резерву; розвиток практичних компетентностей майбутніх фахівців;

адаптацію освітніх програм до сучасних потреб енергетичної галузі; підтримку інноваційного розвитку підприємства; підвищення рівня готовності персоналу до реалізації стратегічних змін.

Таблиця 3.15

**Дорожня карта формування освітньо-кадрової екосистеми
АТ «Полтаваобленерго»**

Етап / Напрямок взаємодії	Школи (STEM, профорієнтація)	Коледжі, ПТУ (професійна освіта)	Університети (вища освіта, наука)	Очікуваний стратегічний результат
Етап 1. Аналітико-підготовчий	Визначення шкіл-партнерів; запуск профорієнтаційних програм; STEM-орієнтація учнів	Аналіз кадрових потреб; спільне оновлення освітніх програм; адаптація професійної підготовки до потреб енергетичної галузі	Формування партнерств; визначення спільних наукових та освітніх пріоритетів; підготовка програм співпраці	Формування основ довгострокової кадрової політики підприємства
Етап 2. Організаційно-практичний	Проведення STEM-уроків, екскурсій, енергетичних олімпіад; популяризація енергетичних професій	Запуск дуальної освіти; виробнича практика; стажування; створення лабораторій на базі підприємства	Гостьові лекції; спільні науково-дослідні проекти; практична підготовка студентів	Формування практичних компетентностей та підготовка кадрового резерву
Етап 3. Інтеграційно-розвитковий	Літні школи; енергетичні хакатони; залучення менторів та молодих фахівців	Розширення програм стажування; спільні освітні проекти; інтеграція цифрових технологій навчання	Корпоративні магістерські програми; PhD-проекти; міжнародні дослідження; розробка інноваційних рішень	Інтеграція освіти, науки та енергетичного бізнесу
Етап 4. Інституціоналізація та масштабування	Оцінка ефективності профорієнтаційних програм; розробка освітніх матеріалів	Сертифікація програм; розвиток наставництва; формування системи безперервної професійної підготовки	Створення R&D-центрів; фінансування інноваційних проектів; розвиток міжнародної співпраці	Формування освітньо-кадрової екосистеми підтримки стратегічних змін

Джерело: сформовано автором

Важливим напрямом розвитку системи навчання персоналу АТ «Полтаваобленерго» є модернізація організаційної структури, функцій та методичного забезпечення корпоративного навчального центру відповідно до сучасних потреб енергетичної галузі, процесів цифрової трансформації та вимог системно-адаптивного управління стратегічними змінами. Проведене дослідження підтвердило, що традиційна модель функціонування навчальних центрів енергетичних компаній переважно орієнтована на підтримку поточної виробничої діяльності та забезпечення нормативних вимог щодо професійної

підготовки персоналу. Водночас сучасні умови функціонування енергетичних підприємств потребують суттєвого розширення функцій корпоративних навчальних центрів у напрямі: підтримки цифрової трансформації підприємства; розвитку системи безперервного професійного навчання; формування адаптивності персоналу; розвитку управлінських та цифрових компетентностей; підтримки реалізації стратегічних змін; формування кадрового резерву; інтеграції сучасних освітніх технологій та цифрових платформ навчання.

У зв'язку з цим запропоновано оновлену організаційну структуру Навчального центру АТ «Полтаваобленерго», адаптовану до сучасних викликів розвитку енергетичної галузі та потреб підтримки системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами підприємства (рис. 3.10).

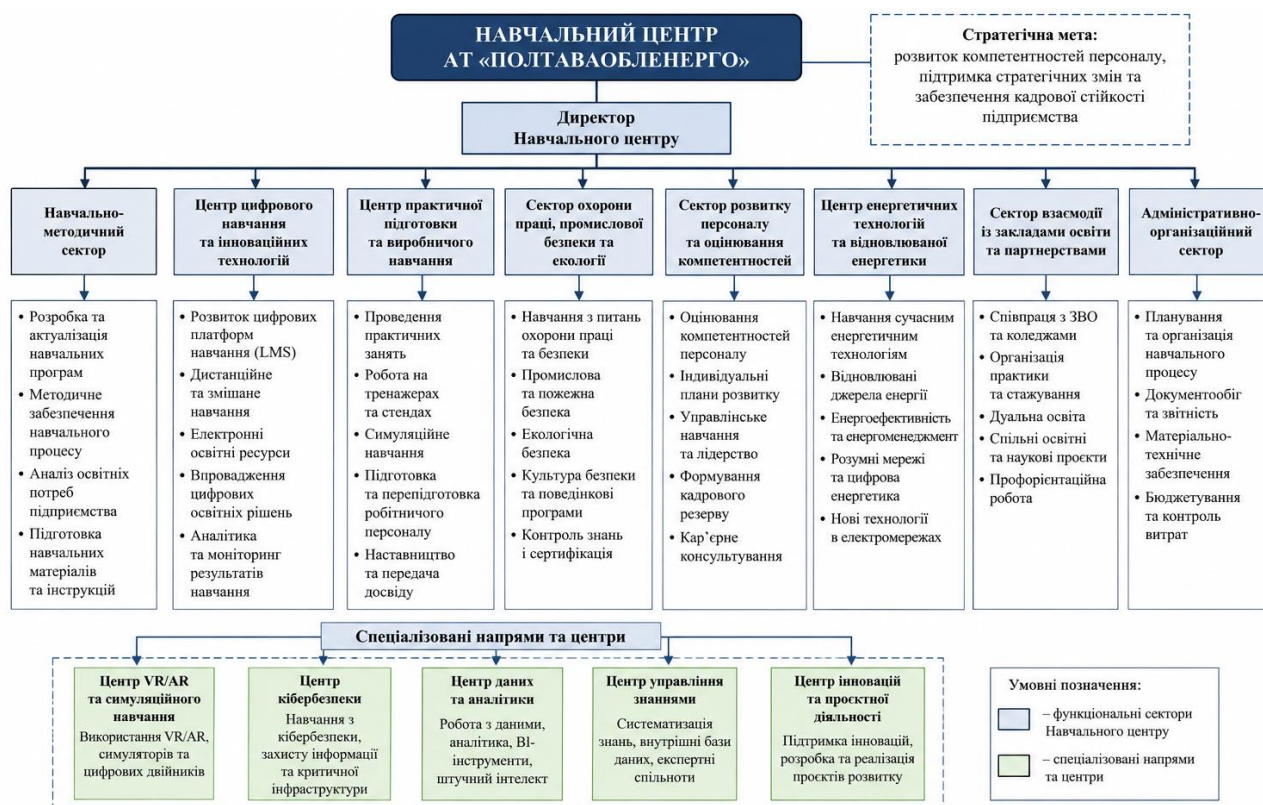


Рис. 3.10. Оновлена організаційна структура Навчального центру АТ «Полтаваобленерго»

Джерело: розроблено автором

Проведене дослідження підтвердило, що ефективність функціонування сучасного навчального центру енергетичної компанії значною мірою залежить

від здатності системи професійного навчання оперативно адаптуватися до змін зовнішнього середовища, технологічних трансформацій та стратегічних потреб підприємства. Встановлено, що в умовах цифровізації енергетичного сектору, розвитку відновлюваної енергетики, зростання кіберзагроз та необхідності підтримки системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами особливого значення набуває формування нових навчальних програм, орієнтованих на розвиток сучасних професійних, цифрових, управлінських та безпекових компетентностей персоналу. У зв'язку з цим результати проведеного дослідження дозволили виокремити пріоритетні напрями розвитку навчальних програм для АТ «Полтаваобленерго», які повинні забезпечувати підтримку стратегічних трансформацій підприємства та формування кадрової готовності до роботи в умовах постійних змін (табл. 3.16).

Таблиця 3.16

**Пріоритетні напрями розвитку навчальних програм для
АТ «Полтаваобленерго»**

№	Напрямок навчальної програми	Актуальність для енергетичної галузі	Основний зміст навчання
1	Програми з кібербезпеки енергетики	Зростання рівня цифровізації енергетичної інфраструктури та посилення ризиків кібератак на критичні енергетичні системи	Основи кібербезпеки; захист критичної інфраструктури; виявлення кіберзагроз; реагування на кіберінциденти; використання спеціалізованого програмного забезпечення
2	Програми з інтеграції відновлюваних джерел енергії (ВДЕ)	Зростання частки ВДЕ в енергетичному балансі України та необхідність інтеграції розподіленої генерації	Технології ВДЕ; експлуатація сонячних і вітрових систем; управління енергосистемами з ВДЕ; прогнозування генерації
3	Програми з енергоефективності і енергозбереження	Підвищення вимог до енергоефективності та оптимізації енергоспоживання	Енергетичний аудит; управління енергоспоживанням; впровадження енергоефективних технологій; енергоменеджмент
4	Програми з управління проектами в енергетиці	Реалізація масштабних інфраструктурних та модернізаційних проектів	Методології PMI, PRINCE2; управління ризиками; бюджетування; управління командами проектів
5	Програми з лідерства та управління змінами	Необхідність підтримки стратегічних трансформацій та адаптації персоналу до змін	Лідерство; стратегічне управління; управління змінами; комунікації; мотивація персоналу
6	Програми з використання штучного інтелекту та машинного навчання	Зростання ролі цифрової аналітики та автоматизації процесів в енергетиці	Основи ШІ та ML; аналіз даних; прогнозування відмов обладнання; цифрова аналітика; інтелектуальні енергетичні системи

7	Програми розвитку soft skills	Необхідність розвитку міжособистісної взаємодії та адаптивності персоналу	Комунікації; командна робота; управління конфліктами; креативне мислення; емоційна стійкість
8	Програми управління старіючими активами	Високий рівень зношеності енергетичної інфраструктури України	Оцінювання технічного стану обладнання; планування модернізації; управління ризиками; продовження терміну експлуатації
9	Програми цифрової трансформації енергетики	Необхідність підтримки Smart Grid та цифровізації бізнес-процесів	SCADA-системи; цифрові двійники; автоматизація процесів; цифрові платформи управління
10	Програми безпекоорієнтованого управління	Підвищення рівня безпекових ризиків в умовах війни	Управління ризиками; кризове реагування; цивільний захист; безпекоорієнтоване управління; стійкість критичної інфраструктури

Джерело: сформовано автором

Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволило встановити, що розвиток сучасної системи професійного навчання персоналу енергетичних компаній повинен ґрунтуватися на поєднанні технічної, цифрової, управлінської, безпекової та адаптаційної підготовки персоналу. Водночас встановлено, що в умовах цифрової трансформації енергетичного сектору, розвитку Smart Grid-технологій, посилення кіберзагроз та необхідності підтримки стратегічної стійкості підприємств традиційні форми професійного навчання поступово втрачають ефективність. У зв'язку з цим важливого значення набуває використання сучасних цифрових, симуляційних та інтерактивних технологій навчання, здатних забезпечити формування практичних компетентностей персоналу та підтримку системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами. Саме тому одним із ключових напрямів удосконалення системи навчання персоналу АТ «Полтаваобленерго» пропонується модернізація матеріально-технічного та цифрового забезпечення Навчального центру підприємства відповідно до сучасних тенденцій розвитку енергетичної галузі.

Важливим напрямом розвитку системи навчання персоналу АТ «Полтаваобленерго» є модернізація матеріально-технічного та цифрового забезпечення корпоративного Навчального центру відповідно до сучасних вимог цифрової трансформації енергетичної галузі, розвитку Smart Grid-технологій, підвищення рівня кіберзагроз та необхідності забезпечення безпечної

експлуатації критичної енергетичної інфраструктури. Проведений аналіз дозволив встановити, що використання сучасних цифрових та симуляційних технологій навчання забезпечує не лише підвищення ефективності професійної підготовки персоналу, а й сприяє: розвитку практичних компетентностей працівників; підвищенню швидкості адаптації персоналу до нових технологій; зниженню рівня виробничих ризиків; підвищенню рівня безпеки праці; підтримці цифрової трансформації підприємства; підготовці персоналу до роботи в умовах кризових та аварійних ситуацій.

У зв'язку з цим у межах даного дослідження запропоновано перелік сучасного обладнання та цифрових рішень для модернізації Навчального центру АТ «Полтаваобленерго», використання яких дозволить підвищити ефективність системи професійного навчання персоналу та підтримати реалізацію стратегічних змін підприємства (табл. 3.17).

Таблиця 3.17

**Напрями модернізації матеріально-технічного та цифрового забезпечення
Навчального центру АТ «Полтаваобленерго»**

№	Технологічне рішення	Основне призначення	Очікуваний ефект для системи навчання	Орієнтовна вартість впровадження (грн)*	Очікуваний період досягнення ефекту**
1	VR/AR-тренажери для енергетиків	Моделювання аварійних ситуацій та відпрацювання практичних навичок	Підвищення рівня практичної підготовки персоналу; зниження виробничих ризиків; підвищення безпеки праці	2 000 000 – 4 000 000	1–2 роки
2	Симулятори роботи електромереж (SCADA-системи)	Навчання управлінню енергетичними мережами та диспетчеризації	Підтримка цифрової трансформації; підвищення ефективності підготовки диспетчерського персоналу	3 200 000 – 6 000 000	2–3 роки
3	Модулі для тестування розподіленої генерації	Підготовка персоналу до роботи з ВДЕ та Smart Grid	Формування компетентностей у сфері ВДЕ; підтримка інтеграції розподіленої генерації	1 200 000 – 2 400 000	2–4 роки
4	Система управління навчанням (LMS)	Організація дистанційного та змішаного навчання	Автоматизація навчального процесу; підтримка безперервного професійного розвитку персоналу	400 000 – 800 000	до 1 року

5	Інтерактивні дошки та сенсорні панелі	Візуалізація інтерактивна підтримка навчального процесу	Підвищення залученості персоналу; покращення сприйняття навчального матеріалу	200 000 – 600 000	1–2 роки
6	Відеоконференц-системи	Організація дистанційного навчання залучення експертів	Розширення можливостей навчання; зниження витрат на відрядження	600 000 – 1 000 000	1–2 роки
7	3D-принтери для моделювання енергетичних об'єктів	Створення моделей та прототипів обладнання	Підвищення ефективності практичного навчання; підтримка інноваційного розвитку	120 000 – 400 000	2–3 роки
8	Digital Twin-платформи	Цифрове моделювання енергетичної інфраструктури	Підтримка цифрової аналітики; прогнозування ризиків; моделювання виробничих процесів	2 500 000 – 5 000 000	2–4 роки
9	ІоТ-платформи для Smart Grid	Навчання роботі з інтелектуальними енергетичними системами	Формування цифрових компетентностей; підтримка розвитку Smart Grid	300 000 – 900 000	1–2 роки
10	Коворкінг-інноваційні лабораторії	Підтримка командної роботи та розробки інноваційних рішень	Розвиток креативності, командної взаємодії та інноваційної активності персоналу	500 000 – 1 500 000	2–3 роки

Джерело: розроблено автором на основі аналізу сучасних технологій професійного навчання персоналу енергетичних компаній.

*Примітка: Орієнтовна вартість впровадження обладнання визначена на основі аналізу відкритих даних офіційних сайтів виробників та постачальників сучасних цифрових і симуляційних технологій для професійного навчання персоналу енергетичних компаній [203-211]

**Очікуваний період досягнення ефекту оцінено з урахуванням потенційного підвищення ефективності системи навчання персоналу, скорочення виробничих ризиків, підтримки цифрової трансформації підприємства та оптимізації витрат на професійну підготовку працівників.

З метою визначення черговості впровадження запропонованих технологічних рішень доцільно здійснити їх інтегральну оцінку за ключовими критеріями впливу на розвиток системи навчання персоналу АТ «Полтаваобленерго». Оцінювання пріоритетності впровадження технологічних рішень здійснювалося на основі авторського експертно-аналітичного підходу з урахуванням результатів проведеного у п. 2.3 дослідження готовності персоналу АТ «Полтаваобленерго» до стратегічних змін, виявлених проблем функціонування системи професійного навчання персоналу, сучасних потреб цифрової трансформації енергетичної галузі та специфіки функціонування підприємства в умовах війни. Для оцінювання кожного технологічного рішення використано чотири ключові критерії: стратегічна

значущість; вплив на безпеку праці та зниження виробничих ризиків; вплив на цифрову трансформацію системи навчання; доступність впровадження. Оцінювання здійснювалося за п'ятибальною шкалою, де: 1 бал — низький рівень прояву критерію; 5 балів — високий рівень прояву критерію. Інтегральна оцінка пріоритетності розраховувалася як середнє арифметичне значення оцінок за визначеними критеріями, вибір яких обумовлений необхідністю визначення технологічних рішень, які мають найбільший вплив на підтримку системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами підприємства:

$$IO = (CЗ + ВБ + ВЦТ + ДВ) / 4, \quad (3.1)$$

де IO — інтегральна оцінка пріоритетності;

CЗ — стратегічна значущість технологічного рішення;

ВБ — вплив на безпеку праці та зниження виробничих ризиків;

ВЦТ — вплив на цифрову трансформацію системи навчання;

ДВ — доступність впровадження з урахуванням орієнтовної вартості, складності реалізації та потреби в додаткових ресурсах.

Результати розрахунку інтегральної оцінки пріоритетності впровадження технологічних рішень для модернізації Навчального центру АТ «Полтаваобленерго» наведено в табл. 3.18.

Таблиця 3.18

Оцінка пріоритетності впровадження технологічних рішень для модернізації Навчального центру АТ «Полтаваобленерго»

№	Технологічне рішення	CЗ	ВБ	ВЦТ	ДВ	Інтегральна оцінка	Пріоритет
1	Система управління навчанням (LMS)	5	3	5	5	4,50	високий
2	VR/AR-тренажери для енергетиків	5	5	4	3	4,25	високий
3	Симулятори роботи електромереж (SCADA-системи)	5	5	5	2	4,25	високий
4	IoT-платформи для Smart Grid	4	4	5	4	4,25	високий
5	Інтерактивні дошки та сенсорні панелі	4	2	4	5	3,75	середній
6	Відеоконференц-системи	4	2	4	5	3,75	середній
7	Модулі для тестування розподіленої генерації	4	4	4	3	3,75	середній
8	Digital Twin-платформи	5	4	5	1	3,75	середній
9	Коворкінг- та інноваційні лабораторії	3	2	3	4	3,00	середній
10	3D-принтери для моделювання енергетичних об'єктів	3	2	3	5	3,25	середній

Джерело: розраховано автором

Результати інтегральної оцінки свідчать, що найвищий пріоритет мають LMS-система, VR/AR-тренажери, SCADA-симулятори та IoT-платформи для Smart Grid. Саме ці технологічні рішення поєднують високий рівень стратегічної значущості, суттєвий вплив на цифрову трансформацію системи навчання та здатність підвищувати безпекову готовність персоналу. Отримані результати дозволяють обґрунтувати поетапність модернізації Навчального центру АТ «Полтаваобленерго». На першому етапі доцільно впроваджувати рішення з найвищою інтегральною оцінкою, оскільки вони забезпечують найбільший управлінський, навчальний та безпековий ефект. На наступних етапах можуть бути реалізовані технологічні рішення із середнім рівнем пріоритетності, які посилюють інноваційну, комунікаційну та практико-орієнтовану складову системи професійного навчання персоналу. Таким чином, запропонований підхід до оцінювання пріоритетності технологічних рішень дозволяє перейти від загального переліку можливих напрямів модернізації Навчального центру до обґрунтованого вибору першочергових управлінських рішень, спрямованих на підвищення ефективності системи навчання персоналу та підтримку системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами підприємства.

Результати проведеного аналізу підтвердили, що модернізація матеріально-технічного та цифрового забезпечення корпоративного Навчального центру АТ «Полтаваобленерго» здатна суттєво підвищити ефективність системи професійного навчання персоналу та підтримати реалізацію стратегічних трансформацій підприємства. Встановлено, що використання сучасних цифрових, симуляційних та інтерактивних технологій навчання дозволяє: підвищити рівень практичної підготовки персоналу; скоротити витрати на організацію навчального процесу; знизити ризики виробничих помилок; підвищити рівень безпеки праці; прискорити адаптацію працівників до нових технологій; підтримати процеси цифрової трансформації підприємства; забезпечити формування сучасних професійних та цифрових компетентностей персоналу.

Особливого значення в умовах війни набуває використання VR/AR-технологій, цифрових симуляторів, систем дистанційного навчання та цифрового моделювання виробничих процесів, які дозволяють забезпечити безпечно та безперервне професійне навчання персоналу навіть в умовах високого рівня безпекових ризиків. Узагальнення результатів проведеного дослідження дозволяє зробити висновок, що розвиток сучасної системи навчання персоналу АТ «Полтаваобленерго» повинен розглядатися як важлива складова підтримки системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами підприємства, оскільки саме рівень професійної, цифрової та адаптаційної готовності персоналу значною мірою визначає ефективність реалізації стратегічних трансформацій в умовах високої невизначеності зовнішнього середовища.

Висновки до розділу 3

У третьому розділі дисертаційного дослідження розроблено практичні напрями удосконалення управління стратегічними змінами АТ «Полтаваобленерго» шляхом розвитку корпоративної культури, удосконалення організаційно-методичного забезпечення управління змінами та розвитку системи професійного навчання персоналу. Результати дослідження дозволили сформулювати такі висновки.

1. Обґрунтовано, що в умовах війни, цифрової трансформації енергетичної галузі та високого рівня невизначеності корпоративна культура повинна розглядатися як стратегічний ресурс забезпечення адаптивності, організаційної стійкості та підтримки стратегічних змін. Доведено, що рівень готовності персоналу до трансформацій значною мірою визначається станом корпоративної культури, внутрішньою довірою, якістю комунікацій та рівнем залученості працівників до процесів змін.

2. Запропоновано комплаєнс-орієнтований підхід до розвитку корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго», який ґрунтується на інтеграції принципів прозорості, етичності, підзвітності, управління ризиками,

антикорупційного контролю, безперервного навчання та стратегічної адаптивності. На відміну від традиційних підходів, запропонований підхід розглядає комплаєнс не лише як інструмент контролю, а як механізм підтримки стратегічних змін та організаційної стійкості підприємства.

3. За результатами порівняльного аналізу поточного та бажаного профілів корпоративної культури встановлено необхідність трансформації існуючої ієрархічної моделі корпоративної культури у напрямі посилення ринкових та адхократичних елементів із одночасним збереженням кланових характеристик, що забезпечують згуртованість колективу, довіру та психологічну підтримку персоналу.

4. Розроблено систему принципів комплаєнс-орієнтованого розвитку корпоративної культури та управління стратегічними змінами, яка включає принципи стратегічної прозорості, відповідальності, антикорупційного контролю, управління ризиками, безперервного навчання, ESG-орієнтації та інноваційного розвитку. Встановлено, що їх реалізація сприяє підвищенню ефективності стратегічних трансформацій та зниженню організаційного опору змінам.

5. Обґрунтовано доцільність використання фреймворкового підходу як інструменту удосконалення організаційно-методичного забезпечення управління стратегічними змінами. Доведено, що застосування інтегрованої системи сучасних управлінських фреймворків забезпечує підвищення адаптивності системи управління, покращення координації між структурними підрозділами та підтримку реалізації стратегічних трансформацій в умовах високої невизначеності.

6. Розроблено фреймворк-портфель підтримки системно-адаптивного управління стратегічними змінами АТ «Полтаваобленерго», який інтегрує інструменти стратегічного управління, цифрової трансформації, ризик-менеджменту, розвитку персоналу та комплаєнс-управління. Встановлено, що його використання забезпечує підвищення узгодженості управлінських процесів,

підтримку стратегічної адаптивності та посилення організаційної стійкості підприємства.

7. Визначено основні обмеження використання фреймворкового підходу в діяльності енергетичних компаній України, серед яких методичні, кадрові, ресурсні, цифрово-технологічні та воєнно-безпекові обмеження. Запропоновано комплекс заходів щодо їх подолання шляхом розвитку цифрових платформ, підготовки персоналу, удосконалення внутрішніх комунікацій та інтеграції сучасних інструментів управління змінами.

8. Доведено, що система професійного навчання персоналу є важливою складовою підтримки системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами, оскільки забезпечує формування професійної, цифрової, управлінської та психологічної готовності працівників до роботи в умовах постійних трансформацій.

9. Запропоновано дорожню карту формування освітньо-кадрової екосистеми АТ «Полтаваобленерго», яка передбачає розвиток довгострокової співпраці підприємства із закладами загальної середньої, професійної та вищої освіти, інтеграцію освітніх програм із потребами енергетичної галузі, розвиток дуальної освіти, стажувань, науково-практичних проєктів та формування кадрового резерву підприємства.

10. Розроблено пропозиції щодо модернізації Навчального центру АТ «Полтаваобленерго», які передбачають оновлення його організаційної структури, розвиток сучасних навчальних програм, впровадження цифрових та симуляційних технологій навчання, використання LMS-систем, VR/AR-тренажерів, SCADA-симуляторів та інших цифрових інструментів підтримки професійної підготовки персоналу.

11. За результатами інтегрального оцінювання пріоритетності технологічних рішень визначено, що найбільш перспективними напрямками модернізації системи навчання персоналу є впровадження LMS-систем, VR/AR-тренажерів, SCADA-симуляторів та IoT-платформ для Smart Grid, які

забезпечують найбільший ефект щодо розвитку професійних компетентностей, підтримки цифрової трансформації та підвищення безпеки праці.

12. Отже, реалізація запропонованих заходів щодо розвитку корпоративної культури, удосконалення організаційно-методичного забезпечення управління стратегічними змінами та модернізації системи професійного навчання персоналу створює організаційні, кадрові та методичні передумови для ефективного функціонування системно-адаптивного механізму управління стратегічними змінами АТ «Полтаваобленерго», забезпечуючи підвищення рівня його адаптивності, стійкості та конкурентоспроможності в умовах воєнних і післявоєнних трансформацій.

Результати розділу III, отримані протягом дослідження, висвітлено у таких працях автора: [215; 221; 223].

ВИСНОВКИ

У дисертаційній роботі вирішено важливе науково-прикладне завдання, що полягає в обґрунтуванні теоретико-методичних засад управління стратегічними змінами енергетичних компаній України та розробленні практичних рекомендацій щодо їх реалізації в умовах високого рівня невизначеності, цифровізації та воєнних викликів. Результати проведеного дослідження дали змогу сформулювати такі висновки:

1. Розкрито сутність, генезис та класифікацію стратегічних змін підприємства. Встановлено, що стратегічні зміни є складним багаторівневим процесом трансформації підприємства, спрямованим на забезпечення його довгострокового розвитку, адаптації до змін зовнішнього середовища та формування конкурентних переваг. Узагальнення наукових підходів дозволило уточнити сутність стратегічних змін та удосконалити їх класифікацію шляхом доповнення ознаками рівня готовності персоналу, ступеня впливу на стейкхолдерів та впливу попереднього розвитку підприємства на майбутні трансформації.

2. Узагальнено концептуальні основи управління стратегічними змінами підприємства. Визначено, що управління стратегічними змінами є цілеспрямованим процесом впливу на підприємство, який охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль трансформаційних процесів. Обґрунтовано взаємозв'язок між стратегічними цілями підприємства, організаційними змінами та поведінковими аспектами управління персоналом. Доведено необхідність врахування психологічної готовності працівників як важливої умови успішної реалізації стратегічних змін.

3. Досліджено сучасні підходи до формування механізму управління стратегічними змінами підприємства. Встановлено переваги та обмеження класичних і сучасних підходів до управління змінами. На цій основі запропоновано системно-адаптивний механізм управління стратегічними змінами, який поєднує стратегічне управління, безпекоорієнтований підхід, комплаєнс, фреймворковий інструментарій, цифровізацію бізнес-процесів, розвиток людського капіталу та формування готовності персоналу до змін.

4. Здійснено аналіз зовнішнього середовища та визначено стратегічні драйвери розвитку енергетичної галузі України. Встановлено, що ключовими драйверами розвитку галузі є цифровізація енергетичних систем, інтеграція до європейського енергетичного простору, розвиток відновлюваної енергетики, модернізація інфраструктури, підвищення енергоефективності та посилення енергетичної безпеки. Доведено, що воєнні дії суттєво посилили потребу в реалізації стратегічних змін та формуванні адаптивних моделей управління енергетичними компаніями.

5. Проведено діагностику внутрішнього потенціалу АТ «Полтаваобленерго» як основи управління стратегічними змінами. Встановлено, що підприємство володіє достатнім фінансовим, кадровим та організаційним потенціалом для реалізації стратегічних трансформацій. Водночас виявлено низку проблемних аспектів, зокрема недостатню гнучкість організаційної структури, потребу у вдосконаленні корпоративної культури, внутрішніх комунікацій та системи професійного розвитку персоналу. За результатами

VRIO-аналізу встановлено, що наявні ресурси забезпечують переважно тимчасові конкурентні переваги.

6. Здійснено кваліметричну оцінку готовності персоналу АТ «Полтаваобленерго» до реалізації стратегічних змін. Визначено інтегральний рівень готовності персоналу до стратегічних змін на рівні 65,15 %, що свідчить про наявність базового потенціалу до реалізації трансформаційних процесів. Встановлено, що найбільш проблемними факторами є психологічна стабільність, професійна компетентність, мотивація та адаптивність працівників. Доведено необхідність удосконалення системи навчання персоналу, розвитку внутрішніх комунікацій та механізмів психологічної підтримки.

7. Розроблено комплаєнс-орієнтований підхід до розвитку корпоративної культури як складової підтримки стратегічних змін. Запропоновано систему принципів комплаєнсу, спрямованих на формування прозорості, відповідальності, етичності, ризик-орієнтованого управління та підтримки стратегічних трансформацій. Обґрунтовано доцільність трансформації корпоративної культури АТ «Полтаваобленерго» від переважно ієрархічної моделі до більш збалансованого поєднання ринкової, адхократичної та кланової культур, що забезпечує підвищення адаптивності та зниження опору змінам.

8. Запропоновано фреймворковий підхід до удосконалення організаційно-методичного забезпечення управління стратегічними змінами. Систематизовано сучасні фреймворки управління змінами, цифрової трансформації та ризик-менеджменту та сформовано авторський фреймворк-портфель підтримки системно-адаптивного управління стратегічними змінами АТ «Полтаваобленерго». Доведено, що використання інтегрованого фреймворкового підходу забезпечує підвищення узгодженості управлінських процесів, адаптивності підприємства та ефективності реалізації стратегічних трансформацій.

9. Розроблено напрями розвитку системи навчання персоналу як ключової умови забезпечення готовності до реалізації стратегічних змін.

Запропоновано дорожню карту формування освітньо-кадрової екосистеми АТ «Полтаваобленерго», удосконалену організаційну структуру Навчального центру підприємства, сучасні напрями розвитку навчальних програм та комплекс заходів щодо модернізації матеріально-технічного і цифрового забезпечення системи навчання. Обґрунтовано доцільність впровадження LMS-систем, VR/AR-тренажерів, цифрових симуляторів та Smart Grid-технологій у навчальний процес для підвищення рівня професійної, цифрової та адаптаційної готовності персоналу до стратегічних змін.

Отже, досягнуто мету дисертаційного дослідження, яка полягала в обґрунтуванні теоретико-методичних засад управління стратегічними змінами енергетичних компаній України та розробленні практичних рекомендацій щодо їх реалізації в умовах високого рівня невизначеності, цифровізації та воєнних викликів. Запропоновані теоретичні положення, методичні підходи та практичні рекомендації можуть бути використані енергетичними компаніями України для підвищення ефективності управління стратегічними змінами, забезпечення організаційної стійкості, адаптивності та довгострокового розвитку в умовах сучасних викликів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Стан організацій 2023 рік: десять змін, які трансформують організації // McKinsey & Company URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023> (дата доступу: 13.08.2025)
2. Словник української мови в 11 т. URL: <http://sum.in.ua/s/zmina> (дата доступу: 13.08.2025)
3. Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. К. : НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с.
4. Отенко В.І., Гронь О.В. Стратегічні зміни на підприємстві: сутність, види, інструментарій. *Бізнес-інформ*, № 8, 2011, с. 204-207 URL: http://www.business-inform.net/export_pdf/business-inform-2011-8_0-pages-204_207.pdf (дата доступу: 13.08.2025)
5. Друкер П. Як забезпечити успіх у бізнесі: новаторство і підприємництво. К.: Україна, 1994. 319с.
6. Тенденції глобальної динаміки бізнесу. Звіт Euromonitor Euronational. URL: <https://www.euromonitor.com/global-business-dynamics-trends/report> (дата доступу: 13.08.2025)
7. Шумпетер Й. Теорія економічного розвитку (дослідження підприємницького прибутку, капіталу, кредиту, процента і циклу кон'юнктури); пер. з нім. О. Степаненка. Київ : Києво-Могилянська академія, 2008. 455 с.
8. Swedberg R. Schumpeter on Entrepreneurs and Innovation: A Reappraisal // *Journal of the History of Economic Thought*. 2012. Vol. 34, No. 4. Pp. 469-489
9. Харрінгтон Д. Оптимізація бізнес-процесів. Документування, аналіз, управління, оптимізація . СПб., 2002. 650 с. , с.38
10. Пічугіна Т. С., Ткачова С. С., Ткаченко О. П. Управління змінами: навч. пос. Х.: ХДУХТ, 2017. 226 с.
11. Drucker P. F. Preparing Tomorrow's Business Leaders Today. Englewood, New Jersey: Prentice-Hall, Inc., 1969. 290 p.

12. Андрущенко Н.О. Роль та значення сучасної системи управління змінами як одного з факторів стрімкого розвитку вітчизняних підприємств торгівлі. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. Вип. 5. С. 288-291., с. 288
13. Дзяна С.Р., Дзяний Р.Б. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах // *Ефективність державного управління*. 2013. № 51. С. 93-101
14. Гарафонова О. І. Особливості класифікації змін на підприємстві // *Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22–23 трав. 2014 р.)*. Київ : КНЕУ, 2014. С. 157–160, с. 158
15. Porter, Michael E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York, NY, USA: The Free Press, 1985. 200p
16. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. *Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навчальний посібник*. Київ: Кондор, 2016. 217 с., с. 82-83
17. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами на підприємстві. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2015. №6. с. 428 URL: <http://globalnational.in.ua/issue-6-2015/14-vipusk-6-lipen-2015-r/1062-prijmak-n-supravlinnya-strategichnimi-zminami-na-pidprijemstvi> (дата доступу: 13.08.2025)
18. Приймак Н.С. Роль змін в діяльності та розвитку підприємства. *Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств: зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. інтернет- конф. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2019. С. 229-231, с. 230*
19. Петрова, І., Поліщук, В. *Управління змінами: навч. посібник [Текст]*. Львів: ЗУКЦ, 2008. 66 с., с. 12.
20. Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91>

21. Гринь Є. Л. Ефективне управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: стратегії, механізми, інструментарій : монографія. Харків : Смуґаста типографія, 2018. 350 с.
22. Цуканова В. Я., Кієнко Л.В. Управління змінами підприємства як фактор підвищення його конкурентоспроможності // *Проблеми і перспективи розвитку підприємництва*. 2013. № 2. С. 24-28
23. Адізес І. К. Управління змінами / пер. з англ. Т. Семигіна. Київ : Book Chef, 2018. 640 с.
24. Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Формування системи управління організаційними змінами. *Інфраструктура ринку*. 2021. Вип. 61. С. 66–70. URL: http://www.market-infr.od.ua/journals/2021/61_2021/14.pdf (дата доступу: 13.08.2025)
25. Van de Ven A. H., Poole M. S. Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20. No. 3. P. 510–540. DOI: [10.5465/AMR.1995.9508080329](https://doi.org/10.5465/AMR.1995.9508080329).
26. Гвініашвілі Т.З. Аналіз підходів до визначення сутності опору організаційним змінам на підприємствах. *Науковий вісник НЛТУ України*. 2016. Вип. 26.2. С. 41–47. DOI: <https://doi.org/10.15421/40260207>
27. Грінченко Р.В. Класифікація змін у діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. 2017. № 12. С. 223–226. URL: https://economyandsociety.in.ua/journals/12_ukr/37.pdf (дата доступу: 13.08.2025)
28. Коренюк П.І., Кучер М. М., Запорожець Г. В., Роздобудько Е. В. Ділове адміністрування. Модуль 3 «Управління змінами» : навч. посіб. Кам'янське : ДДТУ, 2018. 405 с.
29. Малевський Е.З. Проблеми управління змінами в умовах розвитку промислових підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Міжнародні економічні відносини та світове господарство»*. 2019. Вип. 25. Ч. 1. С. 170– 174. URL: http://www.visnyk-econom.uzhnu.uz.ua/archive/25_1_2019ua/38.pdf (дата доступу: 13.08.2025)

30. Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91>
31. Новікова М. М., Боровик М. В., Бубирьов Є. А. Теоретичні аспекти управління організаційними змінами на підприємстві. *Бізнес Інформ*. 2022. №10. С. 219–225. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-10-219-225>
32. Приймак Н.С. Управління стратегічними змінами на підприємства: теорія та практика. Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). ВНЗ «Університет імені Альфреда Нобеля». Дніпро, 2020. 543 с.
33. Попова С., Олейник Т. Ідентифікація об'єктів стратегічних змін в процесах управління адаптивністю підприємства // *Економіка та держава*. 2017. № 2. С. 4–8.
34. Бідняк М.Н., Литвишко Л.О. Прогнозування діяльності підприємства в умовах конкурентного середовища. URL: http://www.irbis-nbu.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbu/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21C OLORTERMS=1&S2 (дата доступу: 29.10.2025)
35. Портер Майкл Е. Стратегія конкуренції / Пер. з англ. А. Олійник; Р. Скільський. К.: Основи, 1998. 390 с
36. Porter M.E. *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York : Free Press, 1985. 592 p.
37. Візіонери. Проект Management.com.ua URL: <https://visionary.management.com.ua/management/majkl-porter-michael-porter/> (дата доступу: 29.10.2025)
38. Вейк Карл, *Змістовиробництво в організаціях*. Монографія. Гуманітарний центр. 2015. 320 с.

39. Немцов В.Д., Довгань Л.Є. Стратегічний менеджмент. К.: Вид-во УПВК ЕксОб, 2002. С. 248., с. 248
40. Джейкобс Р. В. Стратегічні зміни в реальному часі: ефективне впровадження методу стратегічних змін – шлях до успіху / пер. з англ. Дніпропетровськ : Баланс-Клуб, 2004. 408 с.
41. Шершньова З.Є. Стратегічне управління: Підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. К.: КНЕУ, 2004. 699 с., с. 602
42. Адізес І.К. Управління змінами для досягнення найліпшого результату в бізнесі й повсякденному житті / пер. з англ. Т. Семигіної. Київ : Book Chef, 2018. 640 с.
43. Пастухова В. Розвиток теорії та практики стратегічного управління в Україні // Вісник КНТЕУ. 2006. №2. С.10-15.
44. Економіка підприємства: магістерський курс : підручник. Ч. 1 / М. В. Загірняк [та ін.] ; ред. М. В. Загірняк, П. Г. Перерва, О. І. Маслак. Кременчук : ТОВ «Кременчуцька міська друкарня», 2015. 736 с. URL: <https://repository.kpi.kharkov.ua/handle/KhPI-Press/27036> (дата доступу: 29.10.2025)
45. Воронков Д. К. Управління стратегічними змінами щодо інноваційного розвитку підприємства // Вісник Хмельницького національного університету. 2009. № 6, Т. 3. С. 7–11
46. Шубін О. О. Дихотомія визначення стратегічних змін у науковому дискурсі // Стратегія економічного розвитку України. 2013. № 33. С. 38-44.
47. Гринько Т.В. Управління змінами на підприємствах необхідна умова забезпечення їх розвитку // Бізнес Інформ. 2013. №10. С. 247–252
48. Наливайко А.П. Теорія стратегії підприємства. Сучасний стан та напрямки розвитку: Монографія. К.: КНЕУ, 2011. 227 с
49. Гусєва О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти : Монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж» (донецьке відділення), 2014. 395 с.

50. Сансьєр-Султан С. Про трансформації URL: <https://www.mckinsey.com/~media/mckinsey/email/rethink/2022/12/2022-12-14d.html> (дата доступу: 29.10.2025)
51. Гвініашвілі Т.З. Організаційні зміни – необхідна умова забезпечення розвитку підприємства // *Вісник Дніпропетровського університету*. Серія: Економіка. 2015. №10/1. Вип. 9 (3). Т. 23. С. 170-175
52. Стратегія в умовах невизначеності URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategy-under-uncertainty?cid=other-eml-sr2-mip-mck-oth-2005&hlkid=3cb7109cde5a47af87f692eb3d7d52ce&hctky=14825096&hdpid=b1c99b3a-2e88-407a-ab40-f69768fbd01a> (дата доступу: 29.10.2025)
53. Балдинюк А.Г. Стратегія управління змінами в організації // *Економіка і суспільство*. 2017. №10. С.155 - 158
54. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством // *Вісник Житомирського державного технологічного університету*. Економічні науки. Житомир: ЖДТУ, 2010. №2(52). С. 287–291
55. Полянська А.С. Формування концепції розвитку підприємств на засадах ситуаційного управління. Науковий вісник. 2012. Вип. 9 «Демократичне врядування». URL: www.lvivacademy.com (дата доступу: 29.10.2025)
56. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. пос. Х.: ХДУХТ, 2017. 226с
57. Бізнес словник підприємця URL: <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/business-strategy-planning>. (дата доступу: 29.10.2025)
58. Еволюція наукових підходів до аналізу структури економічних систем. URL: <http://bookss.co.ua>. (дата доступу: 29.10.2025)
59. Когут Ю. О. Модель реінжинірингу бізнес-процесів підприємства // *Бізнес інформ*. 2011. № 10. С. 65.
60. Полінкевич О.М., Волинець І.Г. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві: навч. посіб. Луцьк : Вежа-Друк, 2018. 352 с. URL:

https://evnuir.vnu.edu.ua/bitstream/123456789/15845/1/Polinkevych_USZIP_red.pdf

(дата доступу: 19.01.2026)

61. Система корпоративного управління: формування та оцінювання на засадах економічних індикаторів (на прикладі машинобудування): монографія / О. Є. Кузьмін, А. М. Дідик, О. Г. Мельник, О. В. Муқан; за заг. ред. д. е. н., проф. Кузьміна О. Є. Львів : «Тріада плюс», 2008. 396 с.

62. Полянська А.С. Актуальність ситуаційних теорій керівництва в управлінні розвитком підприємств нафтогазового комплексу. Науковий вісник ІФНТУНГ. 2013. № 1(34). С. 209–216, с. 212–213

63. Prosci: People. Change. Results URL: <https://www.prosci.com/methodology/adkar> (дата доступу: 19.01.2026)

64. Galli BJ. Change management models: A comparative analysis and concerns. IEEE Engineering Management Review. 2018 Oct 9;46(3):124-32.

65. Haas MRC, Munzer BW, Santen SA, Hopson LR, Haas NL, Overbeek D. #DidacticsRevolution: Applying Kotter's 8-Step Change Management Model to Residency Didactics. *West J Emerg Med.* 2019;21(1):65-70.

66. Errida A, Lotfi B. The determinants of organizational change management success: Literature review and case study. *International Journal of Engineering Business Management.* 2021 May 6;13:18479790211016273

67. Carman AL, Vanderpool RC, Stradtman LR, Edmiston EA. Peer Reviewed: A Change-Management Approach to Closing Care Gaps in a Federally Qualified Health Center: A Rural Kentucky Case Study. *Preventing chronic disease.* 2019;16.

68. Сатир В. Сатир-модель: сімейна терапія і особистий розвиток; [пер. з англ. Л. Звонська]. Львів : Свічадо, 2006. 307 с.

69. Лебединська О. Сатир-модель в організаційному консультуванні // *Психологія і суспільство.* 2010. № 1 (32). С. 92-101

70. Top Ten Change Management Models URL: <https://www.ciopages.com/change-management-models/> (дата звернення: 28.10.2021)

71. Модель McKinsey 7S: Інструмент, який аналізує організаційний дизайн компанії. Corporate finance institute. URL: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/management/mckinsey-7s-model/> (дата доступу: 19.01.2026)
72. Thaler, R. H., & Sunstein, C. R. (2008). *Nudge: Improving Decisions About Health, Wealth, and Happiness*. Yale University Press.
73. Козаченко О.В. Еволюція моделей прийняття рішень: від класичної політекономії до біхевіористської економіки // Моделювання та інформаційні системи в економіці. 2020. № 100. С. 8-27 URL: https://kneu.edu.ua/userfiles/zb_mise/100/8.pdf (дата доступу: 19.01.2026)
74. Thaler R.H. Behavioral Economics: Past, Present and Future. *American Economic Review*. American Economic Association, 2016. Vol. 106(7). P. 1577–1600.
75. Lewin K. *Field Theory in Social Science*. New York: Harper & Row, 1951. 346 p. P. 112.
76. Diamond, J. (2005). *Collapse: How societies choose to fail or succeed*. New York: Penguin Books
77. Oreg Shaul (2003). Resistance to change: Developing an individual differences measure. *Journal of Applied Psychology*, 88(4), 680-693 URL: https://www.researchgate.net/publication/10597077_Resistance_to_Change_Developing_an_Individual_Differences_Measure (дата доступу: 19.01.2026)
78. Приймак Н.С. Теоретичний аналіз дефініції «опір змінам» // Стратегія розвитку України. Науковий журнал. № 1., 2019. С. 88-93 URL: <https://core.ac.uk/download/296367813.pdf>. (дата доступу: 19.01.2026)
79. Шевченко О. І. Опір змінам: сутність, причини, форми прояву та стратегії подолання // Актуальні проблеми економіки і управління : зб. наукових праць молодих вчених / за ред.: Сергеева Т. М., Горбачової А. М.; ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана». Київ : КНЕУ, 2017. С. 217-223

80. Шевченко О. В. Опір змінам: причини, форми прояву та методи подолання // *Економіка та суспільство*. 2018. № 17. С. 109-114
81. Кобзева Н. М. Опір змінам: сутність, причини, форми прояву та методи подолання // *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Психологія»*. 2019. № 66. С. 5-11
82. Приймак Н. С. Класифікація опору змінам та його оцінювання в рамках системи управління змінами підприємства. *Ефективна економіка*. 2019. № 6. URL: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=7150> (дата звернення: 11.10.2023)
83. Приймак Н. С. Особливості формування інноваційної культури підприємства // *Економічний вісник Донбасу*. 2018. № 4 (54). С. 128-132
84. Гусєва О.Ю. Проблеми управління стратегічними змінами на вітчизняних підприємствах // *Бюлетень Міжнародного Нобелівського економічного форуму*. 2012. № 1 (5). Том 2. С. 92-100.
85. Штангрет А. М., Копилюк О. І. Антикризове управління підприємством : навч. посібник. К. : Знання, 2007. 335 с.
86. *Воронков Д.К.* Критерії успішності проведення стратегічних змін на підприємстві [Електронний ресурс] URL: http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/Emp/2011_23_1/17Voron.htm
87. Міжнародний бізнес: навч. посібник. / під заг. ред. Т. В. Орехової. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса, 2017. 425 с. URL: <https://r.donnu.edu.ua/bitstream/123456789/1531/1/%D0%9C%D0%91%D0%9F%D0%BE%D1%81%D1%96%D0%B1%D0%BD%D0%B8%D0%BA.pdf>
88. Garafonova O. I., Kurmaiev P. Yu. Peculiarities of management mechanism formation by means of changes as the basis of strategic development of business organizations. *Науковий вісник Полісся*. 2018. № 3 (15). С. 7-11
89. Латинін М.А. Теоретичні підходи щодо визначення механізму державного регулювання розвитку аграрного сектора економіки України. // *Державне управління: теорія та практика*. 2005. № 2. URL

: <http://www.nbuu.gov.ua/e-journals/DUTP/2005-2/txts/galuz/05Imaseu.pdf> (дата доступу: 19.01.2026)

90. Андріяш В.І. Механізм державного регулювання етнополітичних процесів в Україні // *Інвестиції: практика та досвід*. 2014. № 1. С. 136-139

91. Запхляк І. Б., Зелінська Г. О., Побігун С. А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2018. Випуск 23. С. 204-209, с. 206

92. Пашенко О. П. Стратегічне управління розвитком підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2011. № 2. Т. 2. С. 99–103

93. Кондратьєва Т. В. Точки біфуркації та траєкторії розвитку соціально-економічних систем. *Економічний вісник Донбасу*. 2015. № 2 (40). С. 39–44.

94. Мельник Л. Г. Теорія самоорганізації економічних систем: монографія. Суми: Університетська книга, 2012. 439 с, с. 203

95. Мельник Л.Г. Теория самоорганизации экономических систем: монография. Сумы: Университетская книга, 2012. 439 с., с. 203

96. Панкратова Л. А. Теоретичні аспекти адаптації підприємств до ринкових умов господарювання. *Вісник Харк. нац. техн. ун-ту сільського господарства. Економічні науки. Ринкова трансформація економіки АПК*. 2004. Вип. 30. С. 239–242

97. Геворкян А.Ю. Теоретико-методологічна сутність категорії «адаптація» підприємств. *Вісник Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»*. 2011. № 14. URL: <https://core.ac.uk/download/pdf/50582147.pdf> (дата доступу: 19.01.2026)

98. Гвініашвілі Т. З. Концептуальна модель функціонування механізму управління змінами на підприємствах зв'язку в умовах забезпечення їх інноваційного розвитку. *Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Т. 10. С. 70-73 URL: http://www.ej.kherson.ua/journal/economic_10/198.pdf (дата доступу: 19.01.2026)

99. Серант А. Й., Огірко І. В., Огірко О. І. Інформаційна технологія та формула управління змінами. Ефективність державного управління. 2017. № . 51. С. 63–71
100. Пічугіна Т.С. Управління змінами. Навчальний посібник. Х. : ХДУХТ, 2017. 226 с. URL: http://megalib.com.ua/book/131_Ypravlinnya_zminami.html (дата доступу: 19.01.2026)
101. Запужляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства // Миколаївський національний університет імені В.О. Сухомлинського. Вип. 23, 2018. с. 204-209 URL: <http://global-national.in.ua/archive/23-2018/41.pdf> (дата доступу: 19.01.2026)
102. Селіверстова Л. С., Міх О. М. Механізм управління змінами в контексті розвитку промислового потенціалу України. Формування ринкових відносин в Україні. 2016. № 10. С. 58-62.
103. Шегда А. В., Запужляк І. Б., Баюра Д. О. Формування механізму управління змінами на газотранспортних підприємствах в умовах забезпечення їх стійкого розвитку. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2018. Вип. 1. С. 96-105
104. Гончар Л. О. Формування державної стратегії управління змінами у сфері послуг. Дисертація на.. здобуття наукового ступеня канд. ек. наук (08.00.03 економіка та управління національним господарством). Національна академія управління. Київ: 2019. 324, с. 197
105. Балабаниць А. В. Управління змінами в контексті стратегічного інтегрованого управління маркетинговою взаємодією підприємства. Вісник Хмельницького національного університету, 2010. № 4. Т. 3. С. 49–52
106. Гайдей О. О., Лісун Я. В. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності (світова практика). Міжнародна економічна політика. 2012. Спец. вип. : у 2 ч. Ч. 1. С. 472–479

107. Шимановська-Діанич Л.М., Лозова О.В. Управління знаннями на підприємстві: моделі, етапи та технології // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2023. № 4 (68). С. 76-82. URL: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No4/76.pdf>. (дата доступу: 19.01.2026)
108. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку // Бізнес-Інформ. 2013. № 10. С. 247–252, с. 247
109. Беседін М. О., Нагаєв В.М. Основи менеджменту: оцінно-ситуаційний підхід (модульний варіант): підруч. К.: Центр навчальної літератури, 2005. 478 с., с. 478
110. Діденко В. М. Менеджмент: підруч. К.: Кондор, 2008. 524 с., с. 524
111. Гриньова В.М., Гребнєва Ю.І. Дослідження сутності управління змінами в забезпеченні циклічного розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. - 2013. № 12. С. 249-254., с. 250
112. Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами: навчальний посібник. Київ: Кондор, 2016. 217 с
113. Савченко О.Р. Управління змінами в сучасних соціально-економічних системах. *Актуальні проблеми економіки*. 2012. № 3. С. 19-24.
114. Воронков Д. К. Управління змінами на підприємстві: теорія та прикладні аспекти : монографія. Харків : ВД «ІНЖЕК», 2010. 340 с
115. Бауліна Т.В. Управління процесом організаційних змін підприємств в умовах перехідної економіки: Автореф. дис... канд. екон. наук: 08.06.01; Міжнар. наук.-техн. ун-т. Київ, 2014. 20 с., с. 8
116. Гарафонова О. І. Особливості класифікації змін на підприємстві // Стратегічні імперативи сучасного менеджменту : зб. матеріалів II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Київ, 22–23 трав. 2014 р.). Київ : КНЕУ, 2014. С. 157–160, с. 83
117. Пастухова В. Розвиток теорії та практики стратегічного управління в Україні. Вісник КНТЕУ. 2006. № 2. С. 10–15., с. 10–15

118. Приймак Н.С. Впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах ідентифікації впливу зовнішніх і внутрішніх драйверів змін // *Проблеми економіки*. № 3 (41), 2019, с. 140-146
119. Tushman M., Romanelli E. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientatio // *Research in Organizational Behavior*. 1985. No7. pp. 171–222
120. Бізнес словник BNET URL: <https://www.coursehero.com/file/ponon6/BNET-Business-Dictionary-18-Change-Management-Definition-2-Change-management-is/> (дата доступу: 19.01.2026)
121. Неасман М. Управління трансформаційними змінами // Неасман Марк Консалтинг URL: <https://innovate.marqneasman.com/2020/06/transformational-change-management.html> (дата доступу: 19.01.2026)
122. Словника англійської мови Коллінза URL: <https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/change-management>
123. Бізнес словник підприємця URL: <https://www.bdc.ca/en/articles-tools/business-strategy-planning> (дата доступу: 19.01.2026)
124. Bitpile Content Recourses URL: <https://www.bitpipe.com> (дата доступу: 19.01.2026)
125. Воронков Д. К. Потенціал підприємства як основа реалізації змін в його діяльності. Культура народів Причорномор'я. 2010. № 195. С. 41–44, с. 42
126. Шевченко І. Б. Управління змінами : навч. посібник для студ. вищих навч. закладів. К. : НТУ «КПІ» Політехніка, 2015. 231 с., с. 65
127. Пічугіна Т. С. Управління змінами: навч. пос. Х.: ХДУХТ, 2017. 226 с, с. 78
128. Широкова Г. В. Управління організаційними змінами: навч. посібник. СПб. : СПбГУ, 2005. 330 с., с. 87
129. Кужда Т. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві // *Галицький економічний вісник*. 2013. №2(41). с.66-72

130. Левитт Т. Marketing myopia / Theodore Levitt // Harvard Business Review Classics. Boston : Harvard Business School Press, 2008. 72 p.
131. Баглюк Ю.Б., Шевчук О.Ю. Модель McKinsey 7-S як інструмент оцінювання конкуренто-спроможності підприємства // Економіка і організація управління, № 3 (31), 2018, с. 159-167
132. Коттер Дж. П., Шлезингер Л. А. Choosing strategies for change // Harvard Business Review. 2008. Vol. 86, No 7/8. P. 130–139
133. Приймак Н.С. Опір змінам в системі управління підприємством: теоретико-методологічний аспект. Київ : КНЕУ, 2009. 336 с.
134. Оджер Ф. Diffusion of innovations / Everett M. Rogers . 5th ed . New York : Free Press , 2003 . 551 p.
135. Заллер Р. The nature and origins of mass opinion. Cambridge : Cambridge University Press , 1992. 382 p.
136. Роджерс Е. Communication strategies for family planning / Everett M. Rogers , Pradeep Sopory // Social Science & Medicine. 1986. Vol. 23, No 1. P. 1–10
137. Мак-Грегор Д. The human side of enterprise // The Management of Innovation / ed. by Tavistock Institute of Human Relations ; foreword by Warren G. Bennis. London : Routledge, 2017. P. 264–280
138. Lewin A. Field theory and experiment in social psychology: concepts and methods // American Journal of Sociology. 1939. Vol. 44, No 6. P. 868–896
139. Бойко В.В. Психологія конфлікту: від теорії до практики. Київ : Либідь, 1997. 304 с.
140. Левченко О.В. Оптимальний режим опору змінам // Економіка і організація управління. 2015. № 4 (22). С. 106–111
141. Литвиненко Л.Л. Опортунізм як фактор опору змінам // Економіка і організація управління. 2016. No 1 (23). С. 5–11.
142. Кузьмін О.Є. Опір змінам: сутність, причини, наслідки // Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Проблеми економіки та управління. 2010. No 668. С. 217–224.

143. Courtney H. G. Strategy under uncertainty / H. G. Courtney, J. Kirkland, S. P. Viguerie // The McKinsey Quarterly. 2000. № 6 URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/strategy-under-uncertainty> (дата доступу: 01.01.2025р.)

144. The World Bank Group. Грант у розмірі 200 мільйонів доларів США, підтриманий Світовим банком, допоможе відновити енергетичні інфраструктуру. 13 квітня 2023 р. URL: <https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2023/04/12/200-million-grant-supported-by-the-world-bank-will-help-repair-energy-infrastructure-in-ukraine> (дата доступу: 01.01.2026р.)

International Energy Agency (IEA). Declining electricity consumption in advanced economies is weighing on global demand growth this year. 19 July 2023. URL: <https://www.iea.org/news/declining-electricity-consumption-in-advanced-economies-is-weighing-on-global-demand-growth-this-year> (дата доступу: 01.01.2025р.)

International Renewable Energy Agency (IREA). IRENA's World Energy Transitions Outlook Re-Writes Energy Narrative for a Net Zero World. 30 June 2021. URL: <https://www.irena.org/news/pressreleases/2021/Jun/IRENAs-World-Energy-Transitions-Outlook-Re-Writes-Energy-Narrative-for-a-Net-Zero-World> (дата доступу: 01.01.2025р.)

McKinsey Company. Global Energy Perspective 2023. Report. 18 October, 2023. URL: <https://www.mckinsey.com/industries/oil-and-gas/our-insights/global-energy-perspective-2023> (дата доступу: 01.01.2025р.)

BDO в Україні. Офіційний сайт. URL: <https://www.bdo.ua/uk-ua/insights-2/information-materials/2024/energy-sector-in-ukraine-and-the-world-forecasts-and-challenges> (дата доступу: 01.01.2025р.)

Звіт про ПРООН «Оцінка збитків у сфері енергетики свідчить про збереження вразливості її енергосектору». 20 липня 2023 р. URL: <https://www.undp.org/uk/ukraine/press-releases/otsinka-zbytkiv-u-sferi-enerhetyky-vidchyt-pro-zberezhennya-vrazlyvosti-yiyi-enerhosektoru-zvit-proon> (дата доступу: 01.01.2025р.)

Пилипів І. Україні для масштабної модернізації енергосистеми потрібно 15 мільярдів доларів // Економічна правда. 17 листопада 2023 р. URL: <https://www.epravda.com.ua/news/2023/11/17/706749/> (дата доступу: 01.01.2025р.)

Галущенко Г. Україна у 2024 році буде активно розвивати атомну енергетику. Міністерство енергетики України. 21 січня 2024 року. URL: <https://mev.gov.ua/novyna/herman-halushchenko-ukrayina-u-2024-bude-aktyvno-rozvyvaty-atomnu-enerhetyku> (дата доступу: 01.01.2025р.)

Орел І. Мільярдні збитки та прибутки. Які фінансові результати показали державні енергокомпанії у 2023 році // журнал Forbes Ukraine. 8 березня 2024 р. URL: <https://forbes.ua/company/milyardni-zbitki-energoatoma-ta-naftogazu-i-rekordni-pributki-ukrnafti-ta-ukrgidroenergo-finansovi-rezultati-derzhavnikh-energokompanii-u-2023-mu-08032024-19726> (дата доступу: 01.01.2025р.)

Енергетичний баланс України. Державний комітет статистики URL: <https://stat.gov.ua/uk/datasets/enerhetychnyy-balans-ukrayiny-0> (дата доступу: 01.01.2025р.)

Єдиний державний веб-портал відкритих даних. (2024). Енергоемність ВВП (витрати первинної енергії на одиницю ВВП). URL: <https://data.gov.ua/dataset/17352a76-8022-46e7-bb94-c629232e5675> (дата доступу: 01.01.2025р.)

145. Інформаційне управління. Офіційний веб портал парламенту України. Верховна Рада України. (2022, 17 березня). Перша перемога на енергетичному фронті: енергосистема України стала частиною енергосистеми Європи. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/220582.html> (дата звернення: 11.06.2024 р.)

146. Enerdata. World Energy & Climate Statistics –Yearbook 2023: Energy intensity. URL: <https://yearbook.enerdata.net/total-energy/world-energy-intensity-gdp-data.html> (дата звернення: 19.06.2024 р.)

147. IRENA (2015). «REmap 2030 Renewable Energy Prospects for Ukraine». IRENA, Abu Dhabi. URL: <https://www.irena.org/>

[/media/Files/IRENA/Agency/Publication/2015/Apr/IRENA_REmap_Ukraine_paper_2015.pdf?rev=87585c8d99b94c379c4a2567e9d19782](#) (дата звернення: 21.06.2024 р.)

148. Історія енергетики. Міністерство енергетики України. URL: <https://mev.gov.ua/storinka/istoriya-enerhetyky> (дата звернення: 21.06.2024 р.)

149. IEA (International Energy Agency). Analysis. Ukraine Energy Profile. Typeset in France by IEA. September 2021. URL: <https://iea.blob.core.windows.net/assets/ac51678f-5069-4495-9551-87040cb0c99d/UkraineEnergyProfile.pdf> (дата звернення: 21.06.2024 р.)

160. Положення про Державне агентство з енергоефективності та енергозбереження України. Постанова Кабінету Міністрів України від 26.11.2014р. № 676. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/676-2014-%D0%BF#Text> (дата звернення: 21.06.2024 р.)

162. Про енергетичну ефективність. Закон України від 01.01.2024р. № 74/94-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-IX#Text> (дата звернення: 21.06.2024 р.)

163. Про ринок електричної енергії. Закон України від 22.12.1994 р. Зі змінами та доповненнями. № 575/94-ВР URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1818-IX#Text> (дата звернення: 21.06.2024 р.)

164. Про альтернативні джерела енергії. Закон України від 21.11.2023 р. Зі змінами та доповненнями. № 555-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/555-15#Text> (дата звернення: 21.06.2024 р.)

165. Про комбіноване виробництво теплової та електричної енергії (когенерацію) та використання скидного енергопотенціалу. Закон України від 22.06.2000 р. № 1950-III. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2509-15#Text> (дата звернення: 21.06.2024 р.)

166. Про запровадження нових інвестиційних можливостей, гарантування прав та законних інтересів суб'єктів підприємницької діяльності для проведення масштабної енергомодернізації. Закон України від 22.06.2017 р. № 2119-VIII.

URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/327-19#Text> (дата звернення: 21.06.2024р.).

167. Про енергетичну ефективність будівель. Закон України від 22.06.2017р. № 2118-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2118-19#Text> (дата звернення: 21.06.2024 р.)

168. Угода про асоціацію між Україною, з однієї сторони, та Європейським Союзом, Європейським співтовариством з атомної енергії і їхніми державами-членами, з іншої сторони. Міжнародна угода. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/984_011#Text (дата звернення: 21.06.2024 р.)

169. Договір про заснування Енергетичного Співтовариства. Міжнародний договір. 01.02.2011 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_926#Text (дата звернення: 21.06.2024 р.)

170. Динаміка і структура споживання електроенергії в Україні // Всеукраїнська енергетична асамблея. URL: <https://uaea.com.ua/dysp/ee-cons.html> (дата звернення: 21.06.2024 р.)

171. Rebuilding Ukraine with a Resilient Carbon-Neutral Energy System. UNITED NATIONS ECONOMIC COMMISSION FOR EUROPE. UNECE. URL: https://unece.org/sites/default/files/2023-07/EN_Rebuilding%20Ukraine%20with%20a%20Resilient%20Carbon-Neutral%20Energy%20System_V8.pdf (дата звернення: 24.06.2024 р.)

172. Звіт про управління АТ «Полтаваобленерго» за 2023 р. URL: <https://www.poe.pl.ua/wp-content/uploads/2024/04/Zvit-pro-upravlinnia-za-2023-rik.pdf> (дата звернення: 18.05.2026)

173. АТ «Полтаваобленерго». Офіційний сайт компанії URL: <https://www.poe.pl.ua/#> (дата звернення: 18.05.2026)

174. Статут АТ «Полтаваобленерго» URL: <https://www.poe.pl.ua/wp-content/uploads/2018/01/statut1.pdf> (дата звернення: 21.06.2026 р.)

175. The Official OCAI Website [Електронний ресурс]. URL: <https://www.ocai-official.com/> (дата звернення: 18.05.2026)

176. Гринь Є.Л. Кваліметрична модель оцінки готовності персоналу до організаційних змін // *Агросвіт*. № 20, 2018. С. 61-66 URL: http://www.agrosvit.info/pdf/20_2018/11.pdf (дата доступу: 08.01.2025)

177. Офіційний сайт Укренерго URL: https://ua.energy/pro_kompaniyu/compliance/ (дата звернення 14.03.2025)

178. Офіційний сайт ДТЕК URL: <https://dtek.com/the-week-of-business-ethics-and-compliance/> (дата звернення 14.03.2025)

179. Дослідження KPMG «Комплаєнс в СНД та ближньому зарубіжжі: актуальні завдання та тенденції». URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home/insights/2020/07/compliance-report-2020.html> (дата звернення 15.03.2025)

180. Про запобігання корупції: Про затвердження Положення про організацію системи управління ризиками в банках України та банківських група: постанова Національного банку України № 64 від 11.06.2018 (п. 14). URL: <https://ips.ligazakon.net/document/TM060037> (дата звернення: 18.05.2026)

181. Закон України від 28.12.2014 № 1700-VII (Редакція станом на 19.10.2023) / ВР України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text> (дата звернення: 18.05.2026)

182. Організація внутрішнього контролю у банку: колективна монографія / за заг. ред. В.Я. Плаксієнка. Полтава: ПП «Астроя» 2018. – 352 с. (С. 216–234). URL: <https://dspace.pdau.edu.ua/items/f8488001-42ae-4231-aa1e-1d3d03c32d3e> (дата звернення: 18.05.2026)

183. Михайленко О.В., Риштун Х.Ю. Ефективна система побудови комплаєнс-контролю в банківських установах. Проблеми системного підходу в економіці. – Випуск № 3(65) – 2018 – С. 120-126 URL: http://psae-jrnل.nau.in.ua/journal/3_65_1_20_18_ukr/20.pdf (дата звернення: 18.05.2026)

184. Березюк К. М. Реалізація комплаєнс-політики НАЕК “Енергоатом” як основа розвитку соціальної відповідальності атомної енергетики. Соціальна економіка. 2021. 61. С. 42–50. DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2021-61-04>

185. Українські компанії почали впроваджувати комплаєнс-контроль. Що це і навіщо? Youcontrol. 2019. URL: <https://youcontrol.com.ua/blog/komplaiens-kontrol-shcho-tse-i-navishcho/> (дата звернення: 18.05.2026)

186. Пальцун І. М. Compliance-політика як складова корпоративної культури підприємства. *Торгівля і ринок України*. 2013. Вип. 35. С. 134–141.

187. Овсієнко О.В. Комплаєнс у бізнес-адмініструванні та його роль у створенні ефективних норм господарської поведінки // *Економічний простір*. 2018. № 134. С. 173-185. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecpros_2018_134_16 (дата звернення: 18.05.2026)

188. Браун Ф., Кос Д., Вінніков О., Окунев О. Комплаєнс для малого та середнього бізнесу Як ефективно боротися з корупцією. Проект USAID «Впевнений бізнес – заможна громада». 2015. 39 с. URL: <https://cgpa.com.ua/wp-content/uploads/images/files/1/comics.pdf> (дата звернення: 18.05.2026)

189. *Cameron, Kim S. & Quinn, Robert E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework*. Prentice Hall: John Wiley & Sons, 2011. ISBN 978-0-201-33871-3

190. Що таке фреймворк: пояснюємо простими словами. URL: <https://brainlab.com.ua/uk/blog-uk/shho-take-frejmvork-poyasnyuyemo-prostymy-slovamy> (дата звернення 01.03 2025)

191. Офіційний сайт компанії Shell в Україні. URL: <https://www.ua.shell/%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D0%BD%D0%B0%D1%81/%D0%BF%D1%80%D0%BE-%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BF%D0%B0%D0%BD%D1%96%D1%8E.html#iframe=L1dIYkFwcHMvV2h5SW52ZXN0SW5TaGVsbC9pbmRleC5odG1s> (дата звернення 11.03.2025)

192. Офіційний сайт компаній Enel Group URL: <https://www.enel.com/> (дата звернення 10.03 2025)

193. Офіційний сайт Компанії Orsted URL: <https://www.globaldata.com/company-profile/orsted-as/> (дата звернення 13.03.2025)

194. Офіційний сайт компанії EDF. URL: <https://www.edf.fr/en> (дата звернення 10.03.2025)
195. Офіційний сайт ДТЕК URL: <https://dtek.com/the-week-of-business-ethics-and-compliance/>(дата звернення 14.03.2025)
196. Офіційний сайт компанії Укргідроенерго. URL: <https://uhe.gov.ua/> (дата звернення 10.03.2025)
197. Офіційний сайт компанії Нафтогаз України. URL: <https://www.naftogaz.com/> (дата звернення 09.03.2025)
198. Кадрове питання: зміни та тенденції у секторі ВДЕ. URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/kadrove-pytannia-zminy-ta-tendentsii-v-sektori-vde> (дата звернення 11.03.2025)
199. Як війна трансформувала ринок праці в енергетиці URL: <https://ua-energy.org/uk/posts/yak-viina-transformovala-pratsi-v-enerhetytsi> (дата звернення 3.03.2025)
200. Освіта та бізнес в енергетиці: точки взаємодії для розв'язання кадрових проблем. URL: <https://globalcompact.org.ua/news/%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D0%B0-%D1%82%D0%B0-%D0%B1%D1%96%D0%B7%D0%BD%D0%B5%D1%81-%D0%B2-%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B5%D1%82%D0%B8%D1%86%D1%96-%D1%82%D0%BE%D1%87%D0%BA%D0%B8-%D0%B2%D0%B7/> (дата звернення 02.03.2025)
201. Кадрове забезпечення енергетики України: інвестиції в майбутнє/ URL: <https://ep.kpi.ua/uk/node/713> (Дата звернення 05.03.2025)
202. Виклики щодо людського капіталу в енергетичному секторі – погляд представників бізнесу та місцевого самоврядування в Україні. Дослідження Deloitte Ukraine. URL: <https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/human-capital-challenges-energy-sector.html> (дата звернення 06.03.2025)
203. Офіційний сайт компанії Strivr: URL: <https://www.strivr.com/> (дата звернення 06.03.2025)

204. Офіційний сайт компанії Immersive VR Education: URL: <https://engagevr.io/> (дата звернення 06.03.2025)
205. Офіційний сайт компанії Schneider Electric: URL: <https://www.se.com/ww/en/> (дата звернення 06.03.2025)
206. Офіційний сайт Moodle: URL: <https://moodle.org/> (дата звернення 06.03.2025)
207. Офіційний сайт компанії Blackboard URL: <https://www.anthology.com/blackboard-is-now-anthology> (дата звернення 06.03.2025)
208. Офіційний сайт компанії SMART Technologies: URL: URL: <https://www.smarttech.com/> (дата звернення 06.03.2025)
209. Офіційний сайт компанії Promethean: URL: <https://www.prometheanworld.com/> (дата звернення 06.03.2025)
210. Офіційний сайт компанії Ultimaker: URL: <https://ultimaker.com/> (дата звернення 06.03.2025)
211. Офіційний сайт компанії MakerBot: URL: <https://www.makerbot.com/> (дата звернення 06.03.2025)
212. Павлій О.В. Зміни підприємства: генезис поняття та напрями адаптації до них сучасних компаній // Вісник Львівського торговельно-економічного університету / [ред. кол.: Куцик П. О., Семак Б. Б. та ін.]. Львів : Видавництво Львівського торговельно-економічного університету, 2023. Вип. 73. 128 с. С. 111-118 URL: <http://journals-lute.lviv.ua/index.php/visnyk-econom/issue/view/118/134> (дата звернення 06.03.2025)
213. Іщейкін Т. Є., Павлій О. В. Механізм управління стратегічними змінами підприємства. *Бізнес Інформ*. 2023. №10. С. 340–346. DOI: DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2023-10-340-346> (дата звернення 06.03.2025)

214. Павлій, О. Вплив стратегічних змін на ефективність енергетичних компаній України. *Економіка та суспільство*, 2024. № 63. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-63-39>

215. Pavliy O. A compliance-oriented approach to improving corporate culture in the context of strategic change management at JSC "Poltavaoblenergo". *Економіка і регіон*, № 4 (95). 2024. Національний університет ім. Юрія Кондратюка. С. 32-39 DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4\(95\).3604](https://doi.org/10.26906/EiR.2024.4(95).3604)

216. Павлій О.В. Вплив введення воєнного стану та стратегічні зміни підприємств України // «Актуальні проблеми менеджменту: теоретичні і практичні аспекти»: Матеріали шостої міжнар. наук.–практ. конф., 28-29 вересня 2023 р. – відпов. за випуск д.е.н., проф. Кузнецова І. О. – Одеса – 319 с. С. 143-146 URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/25488/1/%D0%9E%D0%9D%D0%95%D0%A3_%D0%A2%D0%B5%D0%B7%D0%B8_%D0%91%D0%BE%D0%BD%D0%B4%D0%B0%D1%80%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE_%D0%A1.%D0%9C.pdf (дата звернення 06.03.2026)

217. Павлій О.В. Вплив опору змінам на ефективність їх реалізації на підприємстві // Браславські читання. Економіка XXI століття: національний та глобальний виміри: Збірник матеріалів I Міжнародної наукової-практичної конференції, 1 листопада 2023 року. Одеса, ОДАУ. 2023. 289 с. С. 68-71 URL: <https://osau.edu.ua/wp-content/uploads/2023/12/Zbirnyk-Braslavski-chytannya-2023.pdf> (дата звернення 06.03.2026)

218. Павлій О.В. Стратегічні зміни в енергетичних компаніях України під час війни // Мережевий бізнес: становлення, проблеми, інновації : матеріали XIII Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 27–28 квітня 2023 року). Полтава : ПУЕТ, 2023. 293 с. С. 42-44 URL: <http://dspace.puet.edu.ua/handle/123456789/13732> (дата звернення 06.03.2026)

219. Павлій О.В. Управління стратегічними змінами на підприємствах в умовах війни: виклики, ризики, можливості // Управління розвитком соціально-економічних систем в умовах війни російської федерації проти України :

матеріали Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції (м. Полтава, 13 лютого 2024 року). Полтава : ПУЕТ, 2024. 431 с. С. 109-113 URL: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/13659/1/328-2168.pdf> (дата звернення 06.03.2026)

220. Павлій О.В. Управління стратегічними змінами АТ «Полтаваобленерго» // Сучасні проблеми менеджменту: матеріали XX Міжнародної науково-практичної конференції, Київ, 2024, Національний авіаційний університет / Редакційна колегія: Кириленко О. [та інші]. К.: НАУ, 2024. 455 с С. 424-427 URL: https://mzedp.nau.edu.ua/storage/2024/11/Konferentsiia_2024_menedzhment.pdf (дата звернення 06.03.2026)

221. Павлій О.В. Комплаєнс-орієнтоване управління стратегічними змінами в корпоративній культурі ПАТ «Полтаваобленерго» // Економічна аналітика: сучасні реалії та прогностичні можливості [Електронний ресурс] : матеріали тез II Міжнародної науково-практичної конференції. Україна, Київ: КНЕУ, 2025. 404 с. С.156-157 URL: https://archer.chnu.edu.ua/bitstream/handle/123456789/12089/%D0%97%D0%B1%D1%96%D1%80%D0%BD%D0%B8%D0%BA%20%D1%82%D0%B5%D0%B7%20%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D1%84%D0%B5%D1%80%D0%B5%D0%BD%D1%86%D1%96%D1%96%CC%88_%D0%95%D0%BA%D0%BE%D0%BD%D0%BE%D0%BC%D1%96%D1%87%D0%BD%D0%B0%20%D0%B0%D0%BD%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0_%D1%81%D1%83%D1%87%D0%B0%D1%81%D0%BD%D1%96%20%D1%80%D0%B5%D0%B0%D0%BB%D1%96%D1%96%CC%88%20%D1%82%D0%B0%20%D0%BF%D1%80%D0%BE%D0%B3%D0%BD%D0%BE%D1%81%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D1%96%20%D0%BC%D0%BE%D0%B6%D0%BB%D0%B8%D0%B2%D0%BE%D1%81%D1%82%D1%96_%2024%20%D1%81%D1%96%D1%87%D0%BD%D1%8F%202025.pdf?sequence=1&isAllowed=y (дата звернення 06.03.2026)

222. Павлій О., Лозова О. Управління стратегічними змінами АТ «Полтаваобленерго» під час війни та у поствоєнний період. Стратегічний менеджмент агропродовольчої сфери в умовах глобалізації економіки: безпека, інновації, лідерство: матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції, 23 вересня 2025 р. Полтава : ПДАУ, 2025. Том 2. 363 с. С. 167-170 DOI: <https://doi.org/10.32782/23-09-25-2>

223. Павлій О.В., Кобік В.А. Екосистемне бачення стратегічних підприємств у посткризовому контексті. Економіка підприємства: сучасні проблеми теорії та практики: Матеріали чотирнадцятої міжнар. наук.-практ. конф., 12 вересня 2025 р. Одеса: ОНЕУ, 2025. 585 с. с. 206-208 URL: [https://www.researchgate.net/publication/396448770 EKONOMIKA PIDPRIEMSTVA SUCASNI PROBLEMI TEORII TA PRAKTIKI](https://www.researchgate.net/publication/396448770_EKONOMIKA_PIDPRIEMSTVA_SUCASNI_PROBLEMI_TEORII_TA_PRAKTIKI) (дата звернення 06.03.2026)

224. Павлій О., Кушпіль Д. Управління стратегічними змінами підприємства // Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством: Матеріали IX Всеукраїнської науково-практичної конференції. Полтавський державний аграрний університет (26 березня 2026 р.). Полтава, 2026. 1770 с. С. 1062-1065

Додаток А

Таблиця А.1

Наукові підходи до визначення «зміни підприємства»

№	Автор (и)	Визначення	Акцент
1	Гринько Т. В.	зміни – це освоєння підприємством нових ідей або моделей поведінки [108].	адаптує нові ідеї або моделі поведінки до свого специфічного контексту, використовує їх для досягнення своїх цілей та вдосконалює їх з часом
2	Беседін М.О., Нагаєв В. М.	зміни – це перетворення, викликані нестабільністю загальних характеристик історичної еволюції умов діяльності організації, зокрема факторів виробничих і товарних ринків, географічних факторів, внутріфірмових умов, зовнішніх суспільно-політичних умов тощо. Ступінь змін характеризується звичністю подій, темпами змін і передбачуваністю майбутнього [109].	основна умова виникнення змін – це нестабільність зовнішнього середовища та спроба підприємства адаптуватись до неї
3	Діденко В.М.	зміни в організації зумовлені здійсненням нововведень, що можуть відбуватися в напрямках: оцінки і зміни цілей організації; зміни структури, тобто розподілу повноважень, відповідальності, поділу на відділи, служби, підрозділи, комітети тощо; зміни техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів; модифікації можливостей або поведінки працівників [110].	зміни є наслідком або реакцією на нововведення, які можуть бути запропоновані або вимагатися зовнішнім або внутрішнім середовищем організації
4	Гриньова В.М., Гребнева Ю.І.	зміни, як процес перетворення елементів функціонування підприємства під впливом внутрішніх і зовнішніх чинників, що призводить до набуття нового (бажаного) якісного та кількісного стану, здатного на певний проміжок часу відповідати вимогам оточення [111].	зміни є процесом перетворення та переходу на новий якісний і кількісний стан
5	Косач І.А., Ладонько Л.С., Калінько І.В.	зміни – це впровадження інновацій для перетворення діяльності організації відповідно до вимог ринку [112]	основний інструмент змін – це інновації
6	Савченко О.Р.	зміни – це процес проведення нововведень в організації, вони можуть стосуватися практично будь-якого аспекту її діяльності. Метою змін є підвищення конкурентоспроможності підприємства й ефективності його діяльності [113]	асоціювання змін з процесом проведення нововведень

7	Воронкова Д. К.	зміни – це явища, які за своєю суттю характеризують певну динаміку, рух, розвиток; це процес руху і взаємодії предметів і явищ, перехід від одного стану до іншого, прояв у них нових властивостей, функцій, відносин [114].	зміни, як перехід з одного стану в інший
8	Бауліна Т.В.	заміщення одного стану організації, робочої групи, людини, ситуації або інших явищ новим станом, який відрізняється від попереднього в результаті впливу різних факторів зовнішнього та внутрішнього середовища» [115]	зміни, як перехід з одного стану в інший
9	Гарафонова О. І.	зміни – це характерна зброя підприємців. Саме роблячи нові речі або роблячи старі речі по-новому, підприємці використовують зміни для створення нового бізнесу або нової послуги. Підприємці розглядають зміни як нормальне здорове явище. Вони завжди шукають зміни, реагують на них і використовують їх як можливість для створення нового прориву [116]	зміни, як прагнення пошуку чогось нового

Додаток Б

Таблиця Б.1

Наукові підходи до визначення «стратегічні зміни підприємства»

№	Автор (и)	Визначення	Акцент
1	Гусева О.Ю.	«стратегічні зміни – це цілеспрямований, організований (або самоорганізований) процес перетворень у будь-яких підсистемах підприємства з майбутнім впливом на функціональну, конкурентну або генеральну стратегії для забезпечення його адаптивного функціонування або розвитку» [49, 84].	Стратегічні зміни – це процес перетворень, які впливають на стратегію підприємства
2	Пастухова В.О.	Стратегічні зміни на підприємстві – це зміни, викликані бурхливим розвитком ринку або зміною цільових орієнтирів підприємства. Стратегічні зміни стосуються всіх аспектів діяльності підприємства. Зміни на підприємстві, обумовлені обраною стратегією або її коригуванням в процесі реалізації, можуть бути як частковими, локальними, так і радикальними [117].	Стратегічні зміни – це реакція підприємства на зовнішнє середовище
3	Приймак Н.С.	Стратегічні зміни – це сукупність процесів, реалізованих системою менеджменту змін і стратегічного менеджменту, спрямованих на досягнення стратегічних цілей підприємства в умовах активного впливу зовнішнього та внутрішнього середовища діяльності [118]	Стратегічні зміни – це процеси, які допомагають досягнути підприємству стратегічних цілей
4	Ташман М., Романеллі Е.	Стратегічні зміни - це достатньо глибокі, що вимагає змін у головних бачення та припущеннях, які члени організації поділяють щодо неї, характеру середовища та конкуренції. Це охоплює принципово зміщення у бізнес-моделі організації яке торкається усіх культурних і структурних її аспектів, що в цілому можна характеризувати як дивергентну зміну [119].	Стратегічні зміни – це кардинальні зміни підприємства
5	Воронкова Д. К.	під стратегічними змінами слід розуміти певні дії, які змушують організацію переходити з одного стану в інший, більш якісно і своєчасно реагувати на зміни зовнішнього середовища, що в свою чергу сприяє постійному розвитку організації, а при систематичному проведенні змін однозначно веде до підвищення ефективності її функціонування [124].	стратегічні зміни – це основна інноваційного розвитку підприємства

Додаток В

Таблиця В.1.

Наукові підходи до визначення «управління змінами підприємства»

№	Автор (и)	Визначення	Акцент
1	Business Dictionary BNET	Управління змінами – це процес, інструменти та методи для управління бізнес-змінами зі сторони людей для досягнення необхідних результатів бізнесу, і розуміння того, що зміни в бізнесі ефективно функціонують лише в межах соціальної інфраструктури на робочому місці [120]	процес, інструменти та методи для управління бізнес-змінами
2	Неасман М.	організоване, систематичне застосування знань, інструментів і ресурсів змін, що надає організаціям ключовий напрям для досягнення своїх бізнес-стратегій [121]	застосування знань
3	English Collins Dictionary	Управління змінами — це стиль управління, метою якого є заохочення організацій та окремих осіб ефективно справлятися зі змінами, що відбуваються в їхній роботі; область управління бізнесом, яка займається методами обробки масштабних змін всередині компанії [122].	стиль управління
4	Business Dictionary	зведення до мінімуму опору організаційним змінам за рахунок залучення ключових учасників і зацікавлених сторін [123]	мінімізація опору організаційним змінам
5	Bitpile Content Recourses	систематичне управління новою моделлю інтеграції бізнесу в організації і здатність до адаптації цієї зміни в організації таким чином, щоб перетворення підвищувало організаційні відносини з усіма її складовими [124]	управління новою моделлю інтеграції бізнесу
6	Воронков Д. К.	Управління стратегічними змінами – це сукупність складних динамічних взаємозалежних у просторі і часі процесів. Складність цих взаємопов'язаних процесів, відсутність достатньої кількості інформації про динаміку процесів накладає певні обмеження на вибір інструментарію управління стратегічними змінами [125].	сукупність процесів
7	Шевченко І.Б.	Управління змінами як вид професійної діяльності означає вплив управляючої системи на організацію, у зв'язку зі змінами у внутрішньому та у зовнішньому середовищі. Завдання управління змінами полягає в тому, щоб правильно оцінити сутність процесів, що відбуваються у зовнішньому середовищі організації, відібрати та впровадити нововведення, які дозволять звести всі зовнішні та внутрішні види впливу до єдиної лінії поведінки, зберегти або підвищити ефективність діяльності. [126, с. 65]	вид професійної діяльності
8	Пічугіна Т.С.	Управління змінами – це процес постійного коригування напрямків діяльності організації, оновлення її структури і пошуку нових можливостей щодо відповідності вимогам та запитам суб'єктів вітчизняних та зарубіжних ринків, які постійно і швидко змінюються. [127, с. 78]	процес коригування напрямків діяльності підприємства

9	Широкова Г.В.	Управління змінами – це наука, яка вивчає специфічні закономірності та особливості еволюційних перетворень в організації, технології адаптації організаційних структур, функцій і процесів до умов існування (зовнішнього та внутрішнього середовища). Управління змінами має міждисциплінарний характер, власний теоретичний фундамент, але формується з практичної діяльності, яка становить основу подальшого розвитку теорії. [128]	наука
10	Кужда Т.	управління змінами – це процес, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовищ, що включає ініціювання змін: визначення необхідності змін, їхнє планування, організування (створення команди змін, забезпечення підтримки змін), формування системи мотивування змін, контролювання, регулювання змін та їх завершальне впровадження [129]	процес ініціювання змін
11	Приймак Н.С.	управління стратегічними змінами - це цілеспрямована дія системи менеджменту на підприємство як платформу стратегічних змін з метою переведення його з одного стану в інший (бажаний) відповідно до визначених стейкхолдерами стратегічних цілей та заданих середовищем діяльності умов [130]	цілеспрямована дія системи менеджменту на підприємство

Додаток Г

Таблиця Г.1

Моделі та теорії управління змінами підприємства

№	Назва	Характеристика	Переваги	Недоліки
1	ADKAR (ADKAR-Prosci)	Абревіатура ADKAR визначає трансформацію на рівні співробітників. Згідно даної моделі існує п'ять стадій, через які керівнику потрібно провести колектив, щоб запровадити зміни: Awareness – усвідомлення необхідності змін. Desire - бажання змін. Knowledge – знання, необхідні успішної трансформації. Ability – здатність співробітників втілювати зміни практично. Reinforcement – підтримка реалізованих змін у довгостроковій перспективі.	Була задумана засновником компанії Prosci Джефф Хаятт, як спосіб узгодити традиційні заходи з управління змінами з цілями та результатами проекту. Можна використовувати, як при особистих змінах, так і професійних змінах. Модель фокусується на результатах, а не на завданнях. На кожному кроці моделі можна виміряти прогрес та виявити прогалини. За результатами застосування моделі керівник підприємства отримує чіткий список того, що необхідно зробити для ефективного управління змінами. Модель сконцентрована на працівниках, а не на бізнес-процесах підприємства.	Модель зосереджена на невеликих змінах, та не враховує особливості масштабних. Не враховує складність змін та необхідність розробки довгострокової стратегії розвитку. Зосередження на працівниках, не враховує зовнішні зміни, які є головним джерелом масштабних змін.
2	Теорія Коттера «8 сил»	Теорія Коттера розроблена професором Гарвардського університету Джоном Коттером. Вважається класичною, орієнтована на HR. Методологія фокусується на психології людей, залучених до змін. Вчений поділяє процес на вісім кроків: 1. Створити відчуття терміновості 2. Побудувати команду підтримки 3. Побачити кінцевий результат 4. Ефективно спілкуватися з усіма учасниками процесу 5. Виявити та усунути перешкоди	Теорія є простою для розуміння та впровадження управління змінами. Підкреслює а необхідність генерувати та підтримувати нагальність постійно в умовах управління змінами. Підкреслює необхідність формування команди змін та підтримки працівників під час цих змін. Доводить, що мотивація основний засіб заохочення співробітників до управління змінами.	Не дуже точна та потребує деталізації. Наявна дискусія з приводу послідовності запропонованих кроків. Більше сконцентрована на керівництві та команді змін, аніж на всіх працівниках компанії.

		6. Розбити великий план на короткострокові кроки 7. Фіксувати успіхи 8. Підтримувати впроваджені зміни		
3	Модель McKinsey 7-S	<p>Методологія, запропонована консалтинговою фірмою MCKinsey, дає системний погляд на компанію. Ключові сфери, що опрацьовуються при впровадженні цієї моделі:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Стратегія 2. Структура 3. Система управління 4. Стиль спілкування у компанії 5. Співробітники 6. Сума навичок 7. Система цінностей <p>Всі елементи моделі поділені на «жорсткі» та «гнучкі». До жорстких відносяться: структура, стратегія і система управління, які простіше описати, оцінити і як наслідок керувати. До «гнучких» елементів відносяться всі інші, які важче піддаються опису, оцінці, а тому й керуванню.</p>	<p>Перевага концепції полягає в можливості: самостійного осмислення управлінської кон'юнктури і способів її коригування; обліку найбільшого числа організаційних чинників; створення цілісної картини управління підприємством; акцентування уваги на процесах взаємодії людей [131].</p>	<p>Не враховує вплив зовнішнього середовища на підприємство, такого як ринок, конкуренція, законодавство, інновації тощо. Це може призвести до невдалих змін, якщо підприємство не адаптується до змінних умов. Не вказує на пріоритети та послідовність впровадження змін. Це може призвести до конфліктів, спротиву, невизначеності та неефективності процесу зміни. Не враховує емоційний аспект зміни, такий як мотивація, сприйняття, ставлення, очікування та страхи працівників. Це може призвести до низької залученості, задоволеності та продуктивності працюючих.</p>
4	Теорія підштовхування або надж-підхід	<p>Метод став популярним завдяки книзі Талера та Санстейна «Nudge», що вийшла в 2008 році. Підхід ґрунтується на «підштовхуванні» співробітників до позитивних змін замість прямих директив, що спускаються зверху. Це включає:</p> <ul style="list-style-type: none"> - здатність подивитись зміни очима співробітників, 	<p>Підштовхування можуть допомогти людям подолати когнітивні упередженості, такі як надмірна впевненість, статус-кво, автопілот та інші, які заважають раціональному вибору.</p> <p>Підштовхування можуть покращити соціальне благополуччя, сприяючи бажаним поведінкам, таким як збереження енергії, здорове харчування, заощадження грошей, дотримання правил дорожнього руху тощо.</p>	<p>Підштовхування можуть бути сприйняті як маніпуляція або патерналізм, якщо люди не знають про їх наявність або не погоджуються з їх метою.</p> <p>Підштовхування можуть мати небажані побочні ефекти, такі як компенсаційна поведінка, ефект присутності, ефект ребаунда тощо.</p> <p>Підштовхування можуть бути неефективними або недостатніми для вирішення складних або</p>

		<ul style="list-style-type: none"> - переконливе повідомлення про цінність змін кожного співробітника, - надання співробітникам самостійного вибору, - отримання зворотного зв'язку в процесі змін. 	<p>Підштовхування можуть зберегти свободу вибору, не обмежуючи або не штрафуючи альтернативні опції. Вони лише роблять бажану опцію більш привабливою або доступною.</p>	серйозних проблем, таких як зміни клімату, бідність, корупція тощо.
5	Перехідна модель Бріджеса	<p>базується на роботі з емоційним станом людей, які проходять через зміни. Згідно з його теорією, компанія має допомогти співробітникам подолати наступні три стадії:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Завершити, втратити і відпустити – більшість людей нормальна реакція зміну – опір, супроводжуване страхом і почуттям дискомфорту. 2. Нейтральна зона – коли зміни вже почалися, люди починають прощатися зі старим укладом та приймати зміни. 3. Новий початок – прийняття людьми минулих змін та відчуття почуття комфорту нової ситуації. 	<p>Модель сприяє створенню позитивної візії майбутнього, яка мотивує людей до зміни. Вона допомагає людям бачити можливості та переваги нового стану, а не лише ризики та проблеми старого.</p> <p>Модель враховує емоційний аспект зміни, такий як страх, спротив, невизначеність, стрес, мотивація тощо. Вона допомагає людям розуміти свої почуття та потреби на різних етапах переходу: втрата, хаос та новий початок.</p> <p>Модель надає практичні поради та інструменти для керування переходом на рівні особистості та організації. Вона допомагає визначити цілі, плани, ролі, комунікацію, підтримку, навчання тощо, які сприяють успішному переходу.</p>	<p>Модель не враховує розбіжностей між різними групами людей, які можуть мати різну готовність до зміни, різний ступінь впливу на неї і різну потребу в підтримці.</p> <p>Модель не дає конкретних рекомендацій щодо того, як планувати, реалізовувати і оцінювати зміну. Вона лише описує загальну схему переходу, але не вказує, як вирішувати специфічні проблеми і ситуації.</p> <p>Модель не враховує можливості непередбачених подій, які можуть змусити змінити плани або цілі зміни. Вона припускає, що зміна є логічною і послідовною, але не завжди це так.</p>
6	Теорія Сатир	<p>цей підхід прийшов із психології і був спочатку розроблений психотерапевтом Вірджинією Сатир для роботи з сім'ями. Метод також ефективний для допомоги компаніям. Він включає кроки:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Пізній статус-кво – позиція людини, коли зміни лише починаються. 	<p>Вона сприяє розвитку позитивного само сприйняття та самоповаги працівників, що покращує їх мотивацію та продуктивність.</p> <p>Вона допомагає вирішувати конфлікти та проблеми в команді за допомогою ефективних навичок спілкування та співробітництва.</p> <p>Вона стимулює креативність та інноваційність працівників, які можуть запропонувати нові ідеї та рішення для покращення роботи підприємства.</p>	<p>Не враховує специфіку організаційної культури, цілей і стратегій підприємств. Вона орієнтована на індивідуальну терапію, а не на колективний розвиток.</p> <p>Вона не дає чітких вказівок, як адаптувати свої методи до реалій ринкової конкуренції, соціальної відповідальності і корпоративного управління.</p> <p>Не має достатньої наукової обґрунтованості і емпіричного підтвердження своєї ефективності.</p>

		<p>2. Опір - природна реакція, яку відчувають люди, коли дізнаються про зміни.</p> <p>3. Хаос - коли зміни починають впроваджуватись і люди все ще зазнають фрустрації.</p> <p>4. Інтеграція – коли продуктивність людей зростає пропорційно до прийняття ними нової ідеї.</p> <p>5. Новий статус-кво – співробітники звикають до нової норми.</p>	<p>Вона формує довіру та взаєморозуміння між працівниками та керівництвом, що сприяє створенню позитивної організаційної культури..</p>	<p>Вона базується на особистому досвіді та інтуїції менеджера, але не надає об'єктивних індикаторів успішності процесу.</p> <p>Не враховує можливості опору, маніпуляції або зловживання з боку суб'єктів терапевтичної взаємодії.</p>
7	Теорія Курта Левіна	<p>Теорія Курта Левіна схожа на модель Бріджес і Сатир, три її основні етапи звучать так:</p> <p>1. «Розморожування» - підготовча стадія, де визначають, які саме потрібні кроки, щоб досягти бажаних змін. Інформування працівників про необхідність змін.</p> <p>2. Зміна – практичне використання змін.</p> <p>3. «Заморожування» – фіксування змін.</p> <p>Розвиток стратегії, спрямованої на довгостроковий успіх трансформації та прийняття змін співробітниками.</p>	<p>Теорія Левіна допомагає зрозуміти, як стиль керівництва впливає на мотивацію, продуктивність, задоволення, співробітництво та конфлікти у групах.</p> <p>Теорія Левіна надає практичні рекомендації, як обирати та адаптувати стиль керівництва в залежності від ситуації та потреб групи.</p> <p>Теорія Левіна сприяє розвитку лідерських якостей та навичок, таких як гнучкість, комунікація, делегування, ухвалення рішень, вироблення консенсусу тощо.</p>	<p>Теорія Левіна базується на обмеженому числі експериментальних досліджень, які були проведені у 1930-1940-х роках на дитячих групах. Тому її висновки можуть бути не повністю актуальними та достовірними для сучасних організаційних контекстів.</p> <p>Теорія Левіна не враховує інших факторів, які впливають на поведінку та взаємодію людей у групах, таких як особистісні характеристики, культурні розбіжності, соціальні норми, ступінь формалізації тощо.</p> <p>Теорія Левіна не дає однозначної визначеності поняттям "авторитарний", "демократичний" та "лейсез-фер" стиль керівництва, а також не вказує чітко критеріїв для їх вимірювання та оцінювання.</p>
8	3 рівня опору та модель змін Маурера	<p>описує фактори, що впливають на провал змін. Вони звучать так:</p> <p>1. Я не розумію це - я не розумію мету змін і як їх зробити.</p> <p>2. Мені не подобається це – емоційна реакція зміни.</p> <p>3. Мені не подобається ти – брак довіри до керівництва.</p>	<p>Допомагає діагностувати причини та симптоми опору до змін, а також визначати найбільш ефективні способи їх подолання.</p> <p>Сприяє побудові довіри та співпраці між керівниками та працівниками, а також мотивує до навчання та адаптації.</p> <p>Надає практичні рекомендації, як комунікувати про зміни, як враховувати</p>	<p>Може бути недостатньою для пояснення складних та динамічних процесів змін, які залежать від багатьох зовнішніх та внутрішніх факторів.</p> <p>Може бути сприйнята як суб'єктивна або спрощена, якщо не враховувати індивідуальну особливості та ситуативний контекст персоналу.</p>

		Засновник цієї моделі, Рік Мауер, вірить, що дві третини значущих змін провалюються через брак інформації, негативні емоційні реакції на зміни та недовіру до людей, які проводять зміни.	емоційний стан людей, як залучати їх до процесу змін.	Може бути неприйнятною або незрозумілою для людей, які мають інші культурні або цінні орієнтації, які не сумісні з основними принципами цього підходу.
9	Цикл Демінгу PDCA	це чотирифазна модель, що широко застосовується в системах управління якістю. Чотири кроки PDCA: - Plan, плануй – Заздалегідь плануй зміни, аналізуй та передбачай результат. - Do, дій - Виконуй план, діючи невеликими кроками в контрольованих обставинах. - Check, перевіряй - контроль, оцінка результатів контролю. - Act – документування досягнутих змін, впровадження у регулярну діяльність організації.	Допомагає аналізувати та вимірювати бізнес-процеси, щоб виявити джерела відхилень, які призводять до того, що продукти відхиляються від вимог споживачів. Сприяє побудові довіри та співпраці між керівниками та працівниками, а також мотивує до навчання та адаптації. Надає практичні рекомендації, як комунікувати про зміни, як враховувати емоційний стан людей, як залучати їх до процесу змін.	Вона може бути занадто механічною і лінійною для складних і динамічних процесів, які потребують більш гнучкого і творчого підходу. Вона також може не враховувати контекст, культуру та людський фактор. Вона може бути занадто зосередженою на короткострокових цілях і результатах, а не на стратегічному баченні і неперервному навчанні. Вона також може сприяти культурі постійного «гасіння пожежі» а не профілактики запобігання проблем. Вона може бути занадто формалізованою і бюрократичною для швидкої адаптації до змін середовища. Вона також може призводити до надмірної документації і контролю, що знижує мотивацію і ініціативу співробітників.
10	Крива змін Кюблера-Росса	може бути використана на підприємствах для кращого розуміння та управління реакціями співробітників на організаційні зміни, такі як реорганізація, звільнення, зміна культури або стратегії. За допомогою цієї моделі, керівники та HR-спеціалісти можуть: Визначити, на якій стадії перебувають різні групи або	Допомагає розуміти, як люди переживають та справляються зі змінами або втратами, які впливають на їх життя. Сприяє побудові довіри та співпраці між керівниками та працівниками, а також мотивує до навчання та адаптації. Надає практичні рекомендації, як комунікувати про зміни, як враховувати емоційний стан людей, як залучати їх до процесу змін.	Вона не враховує індивідуальні відмінності у сприйнятті і переживанні змін. Не всі люди проходять через всі етапи або в однаковому порядку. Деякі люди можуть бути більш готовими до змін або бачити в них можливості для розвитку. Вона не пропонує конкретних рекомендацій щодо того, як керувати змінами або як допомогти співробітникам адаптуватися до них. Вона лише описує загальну динаміку

		<p>індивідуальні співробітники, та надавати їм відповідну психологічну підтримку та комунікацію.</p> <p>Розробити та реалізувати заходи для полегшення переходу від однієї стадії до іншої, такі як навчання, консультування, менторство, заохочення, визнання та захист прав.</p> <p>Моніторити та оцінювати ефективність процесу зміни та вплив на продуктивність, задоволення та залучення співробітників.</p> <p>Створювати позитивну атмосферу та культуру зміни, яка сприяє інноваціям, адаптації та розвитку.</p>		<p>емоцій, але не дає практичних порад щодо їх подолання.</p> <p>Вона може бути занадто песимістичною і демотивуючою для співробітників. Якщо керівники сприймають модель як незмінний сценарій, вони можуть не робити достатньо зусиль для створення позитивної атмосфери, сприяння комунікації і заохочення ініціативи.</p>
--	--	--	--	---

11	Модель узгодження Надлера та Тушмана	Модель узгодження Надлера та Тушмана - це концептуальна рамка для аналізу та планування організаційних змін. Модель ґрунтується на припущенні, що організація складається з чотирьох взаємопов'язаних підсистем: робочих завдань, людських ресурсів, формальної організації та неформальної культури. Кожна з цих підсистем має бути у гармонії з іншими для досягнення ефективності та конкурентоспроможності. Модель Надлера та Тушмана дозволяє ідентифікувати сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози для її розвитку.	Допомагає ідентифікувати сильні та слабкі сторони організації, а також можливості та загрози для її розвитку. Сприяє побудові стратегічної візії та місії організації, а також визначенню цілей та показників їх досягнення. Надає практичні рекомендації, як реалізувати зміни в організації, як враховувати потреби та очікування зацікавлених сторін, як забезпечити комунікацію та залучення до процесу змін.	Вона може бути занадто складною і часоємною для практичного застосування, оскільки вимагає детального дослідження всіх аспектів організаційної динаміки і постійного моніторингу ступеня узгодженості підсистем. Вона може бути занадто ригідною і негнучкою для сучасних умов, оскільки передбачає, що існує один оптимальний стан узгодженості для кожної організації, а не допускає можливості розбіжностей, конфліктів і креативності між підсистемами. Вона може бути занадто функціональною і редуктивною для розуміння складності і багатогранності організацій, оскільки вона спрощує реальну ситуацію до чотирьох певних понять, а не враховує інші фактори, такі як культура, емоції, символи, метафори і т.д.
12	модель Майкла Біра і Нітіна Норія «Теорія Е»	Теорія Е виходить з позиції ефективного досягнення фінансових цілей, збільшення прибутку. Об'єктом змін є структура та системи із застосуванням планованих та програмованих змін.	можливість комбінування «жорстких» і «м'яких» методів управління з метою досягнення максимального ефекту.	залежність від наявності найбільш талановитих та підготовлених лідерів, комбінація методів може призвести до повного провалу. Краще застосовувати або один або інший метод у «чистому» виді.
13	модель Майкла Біра і Нітіна Норія «Теорія О»	одна з двох моделей організаційних змін, які були запропоновані цими авторами у 1998 році. За цією моделлю, зміни в організації повинні бути орієнтовані на людський фактор, культуру, навчання та розвиток. Сутність «Теорії О» полягає в тому, що зміни повинні виникати зсередини організації, а не	Покращення мотивації, задоволення та залучення співробітників до процесу зміни. Розвиток організаційних компетенцій, інноваційності та конкурентоспроможності. Збереження та посилення корпоративної культури та цінностей. Зменшення опору, конфліктів та стресу внаслідок зміни.	Тривалість та складність процесу зміни, який вимагає значного часу, ресурсів та зусиль. Ризик втрати фокусу, напрямку та результативності зміни через недостатню структуру, планування та контроль. Неможливість адаптуватися до швидких та радикальних змін у зовнішньому середовищі.

		<p>нав'язуватися ззовні. Для цього потрібно створити атмосферу довіри, співпраці, експериментування та неперервного навчання. Теорія О розглядає підприємство як систему, що саморозвивається з орієнтацією на організаційну культуру із застосуванням спонтанних змін.</p>		
14	<p>модель Ф. Кругера «Айсберг»</p>	<p>модель, яка ілюструє структуру організаційної культури за допомогою метафори айсберга. За цією моделлю, організаційна культура складається з трьох рівнів: видимого, прихованого та несвідомого. Ось деякі характеристики кожного рівня:</p> <p>Видимий рівень - це те, що можна спостерігати на поверхні, таке як символи, герої, ритуали та церемонії. Це те, що формує перше враження про організацію та її ідентичність.</p> <p>Прихований рівень - це те, що можна виявити за допомогою спілкування та спостереження, таке як норми, цінності, правила та очікування. Це те, що визначає поведінку та ставлення людей в організації.</p> <p>Несвідомий рівень - це те, що залишається прихованим та недоступним для свідомого аналізу, таке як припущення, уявлення, стереотипи та парадигми. Це те, що</p>	<p>Враховуються поєднані в систему видимі та невидимі процеси підприємства.</p> <p>Полегшення дослідження та розуміння організаційної культури з різних перспектив та глибин.</p> <p>Виявлення сильних та слабких сторін організаційної культури та їх впливу на ефективність, адаптацію та зміну.</p> <p>Розвиток навичок критичного мислення, комунікації та співпраці між співробітниками з різними культурними орієнтаціями.</p>	<p>Складність та витратність процесу діагностики та розвитку організаційної культури, який вимагає кваліфікованих фахівців, інструментів та методів.</p> <p>Ризик зіткнення та конфлікту між різними елементами організаційної культури, які можуть бути несумісними або протирічливими.</p> <p>Неможливість повністю контролювати або змінювати несвідомий рівень організаційної культури, який може бути глибоко укоріненим та стабільним.</p> <p>Не враховуються фактори зовнішнього середовища при системному підході управління змінами.</p>

		формує базову логіку та сенс організаційної культури.		
15	біокорпоративна модель Ф. Ж. Гуїяра та Дж. Н. Келлі «Перетворення бізнесу»	<p>модель організаційних змін, яка базується на аналогії з біологічними процесами. Автори цієї моделі вважають, що організація – це живий організм, який постійно адаптується до змін середовища і використовує свої ресурси для досягнення своєї мети.</p> <p>Біокорпоративна модель складається з чотирьох етапів: рефреймінг, реорганізація, рефокусування та рефрешинг.</p> <p>Сутність біокорпоративної моделі полягає в тому, що організація повинна переглядати свою місію, цілі, стратегію і структуру в контексті зовнішнього середовища і внутрішнього потенціалу.</p> <p>Організація повинна також змінювати свою культуру, лідерство, комунікацію і мотивацію, щоб створити сприятливий клімат для інновацій і навчання. Організація повинна фокусуватися на своїх ключових компетенціях і диференціації на ринку. Організація повинна також постійно оновлювати свої знання, навички, технології і процеси, щоб покращувати свою продуктивність і якість.</p>	<p>вона допомагає організації стати більш гнучкою, пристосованою, конкурентоспроможною і творчою.</p> <p>Вона також сприяє розвитку людського капіталу, корпоративної соціальної відповідальності і сталого розвитку.</p>	<p>Вона вимагає значних ресурсних та часових витрат на проведення змін, а також може викликати опір з боку співробітників або зацікавлених сторін.</p> <p>Вона також може призводити до надмірної складності і нестабільності організації, якщо не враховувати ризики, бар'єри, обмеження і потреби різних груп учасників.</p> <p>Вона може не враховувати специфіку галузі, ринку, країни або регіону, де діє підприємство, і тому не гарантувати ефективність і конкурентоспроможність.</p>

Додаток Д

Таблиця Д.1

Наукові підходи до дефініції «опір змінам»

Підходи науковців до дефініції «опір змінам»		
Захисний механізм	Реакція працівників	Сукупність думок, почуттів та дій працівників
Опір змінам - це своєрідний захисний механізм, що сприяє збереженню стабільності системи управління підприємством	Опір змінам - це будь-яка реакція працюючих на запровадження змін, яка спрямована на запобігання або уповільнення процесу зміни	Опір змінам - це сукупність думок, почуттів і дій працюючих, яким не подобаються або не влаштовують заплановані зміни
Левітт Т., [130] який виділив чотири типи опору змінам: економічний, соціальний, психологічний та організаційний Коттер Дж. І Шлензінгер Л., [132], які запропонували шість стратегій подолання опору змінам: освіта та комунікація, участь та партнерство, підтримка та сприяння, переговори та угоди, маніпулювання та співучасть, примус та погрози Приймак Н.С. [133]. У монографії авторка розглядає опір змінам як своєрідний захисний механізм, що сприяє збереженню стабільності системи управління підприємством. Вона також виділяє різні типи, причини, наслідки та способи подолання опору змінам. Левченко О.В. [140], який аналізує оптимальний режим опору змінам, який передбачає наявність певного розумного балансу між стабільними і змінюваними елементами системи управління. Вона також пропонує методіку визначення та оцінки оптимального режиму опору змінам.	Оджер Ф., [134] який класифікував людей за ступенем готовності до змін на інноваторів, ранніх прихильників, ранню більшість, пізню більшість та відсталювачів Заллер Р., [135] який розглянув опір змінам як результат конфлікту мотивації до зміни і мотивації стабільності Роджерс Е., [136] який визначив п'ять факторів, що впливають на прийняття інновації: вигода використання, сумісність, складність, можливостей спробувати та спостереження Литвиненко Л.Л. [141], розглядає опортунізм як особливий тип поведінки, що характеризується недотриманням домовленостей, обманом, маніпулюванням тощо, який може бути проявом опору змінам. Вона також досліджує причини та наслідки опортунізму для розвитку організації та суспільства.	Мак-Грегор Д., [137] який запропонував два типи керівників за ставленням до працюючих: керівник типу Х і керівник типу У Левін А., [138] який розробив трьохетапну модель зміни: розморожування, рух та заморожування Бойко В.В. [139], розкриває психологічні особливості конфліктної поведінки людини, що є одним з проявів опору змінам. Він також надає практичні поради щодо вирішення і запобігання конфліктам в різних сферах життя. Кузьмін О.Є. [142], розглядає опір змінам як негативне ставлення до зміни або її результату, яке може бути викликане раціональними або іраціональними причинами. Він також аналізує наслідки опору змінам для ефективності організації та запропонує способи його мінімізації.

Додаток Е

Таблиця Е.1

Торговельний баланс електроенергією, 2012-2022 рр.

Країна	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
США	376	315	258	256	265	174	79	-20	-81	-89	-138
Японія	434	435	419	410	402	402	388	375	345	359	360
Німеччина	200	208	197	199	206	207	201	208	182	189	192
Південна Корея	229	234	233	237	247	249	253	247	234	248	249
Китай	467	505	524	501	572	632	702	754	804	805	778
Індія	241	259	295	306	313	331	352	365	326	323	371
Італія	132	123	115	121	122	125	122	122	106	115	120
Франція	129	129	119	120	122	126	120	120	100	107	116
Польща	31	26	28	29	31	40	48	48	44	44	48
Туреччина	89	87	94	104	106	117	110	106	105	115	112
Іспанія	100	90	92	95	94	101	101	101	80	87	96
Нідерланди	29	22	27	44	41	47	53	56	57	50	64
Канада	-159	-177	-184	-188	-199	-215	-227	-234	-229	-248	-258
Аргентина	-99	-91	-91	-90	-101	-98	-94	-85	-76	-91	-91
Нігерія	-127	-108	-109	-112	-90	-96	-104	-100	-77	-59	-48
Румунія	8	6	5	5	7	8	8	10	9	11	10
Австралія	-188	-211	-236	-250	-260	-269	-279	-304	-312	-294	-298
росія	-578	-607	-586	-619	-640	-663	-699	-725	-662	-669	-601

Джерело: складено автором на основі [13]

Додаток Ж
Організаційна структура АТ «Полтаваобленерго»



Додаток И

Опитувальник наявної корпоративної культури за методикою ОСАІ для АТ «Полтаваобленерго»

I. Найважливіші характеристики організації:

1. Як би ви описали компанію в загальному?

- а) орієнтована на працівників, які почувають себе єдиною «родиною»;
- б) інноваційна, яка орієнтована на ризик та впровадження нових діджитал-технологій;
- в) конкурентна, орієнтована на досягнення результатів;
- г) орієнтована на процеси в наявними стандартами та високим рівнем контролю.

2. Якими основними цінностями є у компанії?

- а) високий рівень співпраці та командної роботи;
- б) креативність, інновації та діджиталізація;
- в) досягнення цілей, продуктивність;
- г) стабільність та ефективність.

II. Загальний стиль лідерства в організації:

3. Який стиль лідерства переважає у вашій компанії?

- а) менторський, підтримуючий;
- б) підприємницький, ризиковий;
- в) директивний, орієнтований на результати;
- г) координуючий, орієнтований на правила.

4. Як приймаються рішення у компанії?

- а) колективно, з урахуванням думок усіх;
- б) швидко та гнучко, з акцентом на нові ідеї;
- в) централізовано, з акцентом на результати;
- г) формально, з дотриманням процедур.

III. Управління колективом:

5. Управління колективом у вашій компанії орієнтоване на?

- а) підтримку та розвиток співробітників;
- б) інновації та експерименти;
- в) досягнення високих результатів;
- г) дотримання правил та процедур.

6. Які методи мотивації використовуються у компанії?

- а) підтримка та визнання;
- б) заохочення інновацій та ризику;

в) винагороди за досягнення цілей;

г) дотримання стандартів та процедур.

IV. Інтеграційна сутність організації:

7. Компанія забезпечує інтеграцію та співпрацю між підрозділами через?

- а) командну роботу та спільні заходи;
- б) проекти та інноваційні ініціативи;
- в) конкуренцію та досягнення спільних цілей;
- г) стандарти та процедури.

8. Як компанія реагує на зміни?

- а) гнучко, швидко адаптується;
- б) ініціює зміни та інновації;
- в) з акцентом на конкурентоспроможність;
- г) повільно, з акцентом на стабільність.

V. Стратегічні цілі:

9. Які стратегічні цілі є пріоритетними для компанії?

- а) розвиток співробітників та командна робота;
- б) інновації та розвиток нових продуктів;
- в) досягнення високих результатів та ринкових позицій;
- г) стабільність та ефективність процесів.

10. Як компанія визначає свої стратегічні цілі?

- а) колективно, з урахуванням думок усіх;
- б) швидко та гнучко, з акцентом на нові ідеї;
- в) централізовано, з акцентом на результати;
- г) формально, з дотриманням процедур.

VI. Критерії успіху:

11. Які критерії успіху є найважливішими для вашої організації?

- а) Задоволеність співробітників та клієнтів
- б) Інновації та нові продукти
- в) Досягнення фінансових та ринкових цілей
- г) Дотримання стандартів та процедур

12. Як організація оцінює свій успіх?

- а) Через задоволеність співробітників та клієнтів
- б) Через кількість інновацій та нових продуктів
- в) Через фінансові показники та ринкові позиції
- г) Через відповідність стандартам та процедурам

Додаток К

Таблиця К 1

Результати

За опитувальником наявної корпоративної культури за методикою

ОСАІ для АТ «Полтаваобленерго»

Питання/ Варіанти відповідей	а - кланова культура	б - адхократична культура	в - ринкова культура	г - ієрархічна культура
Питання 1	275	525	1125	825
Питання 2	621	207	799	1123
Питання 3	121	932	1086	611
Питання 4	576	155	1265	754
Питання 5	166	765	832	987
Питання 6	367	654	754	975
Питання 7	732	254	865	899
Питання 8	1231	389	678	452
Питання 9	671	415	732	932
Питання 10	611	540	876	723
Питання 11	538	712	945	555
Питання 12	530	599	621	1000
Всього балів	6439	6147	10578	9836

Додаток Л

Анкета

Оцініть за 100 бальною шкалою кожен з ознак корпоративної культури ПАТ Полтаваобленерго»

1. *За основними характеристиками ПАТ «Полтаваобленерго» (Всього 100 балів)*

А) Підприємство як велика сім'я. Працівники мають багато спільного

Б) Підприємство дуже динамічне і пройняте духом підприємництва. Працівники готові жертвувати собою і йти на ризик.

В) Підприємство орієнтоване на результат. Головна турбота – досягти виконання завдання. Працівники орієнтовані на суперництво і досягнення мети.

Г) Підприємство жорстко структуроване і суворо контролюється. Дії працівників, як правило, визначаються формальними процедурами.

2. *Загальний стиль лідерства ПАТ «Полтаваобленерго» (Всього 100 балів)*

А) Загальний стиль лідерства на підприємстві являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти і навчити.

Б) Загальний стиль лідерства служить прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику.

В) Загальний стиль лідерства служить прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати.

Г) Загальний стиль лідерства являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ в руслі рентабельності.

3. *Стиль менеджменту на ПАТ «Полтаваобленерго» (управління найманими працівниками) (Всього 100 балів)*

А) Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням бригадної роботи, одностайності і участі в ухваленні рішень.

Б) Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням індивідуального ризику працівників, новаторства, свободи і самобутності.

В) Стиль менеджменту на підприємстві характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень.

Г) Стиль менеджменту на підприємстві характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбаченості і стабільності в стосунках колективу.

4. *Поєднуюча сутність ПАТ «Полтаваобленерго» (Всього 100 балів)*

А) Підприємство зв'язує воедино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість цінується дуже високо.

Б) Підприємство зв'язує прихильність новаторству і вдосконаленню. Акцентується необхідність бути на передових рубіжах.

В) Підприємство зв'язує акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйняті теми – агресивність і перемога.

Г) Підприємство зв'язують формальні правила і офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності підприємства.

5. Стратегічні цілі ПАТ «Полтаваобленерго» (Всього 100 балів)

А) Підприємство фокусує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відвертість і співучасть.

Б) Підприємство акцентує увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і дослідження можливостей підприємства.

В) Підприємство акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги на ринку.

Г) Підприємство акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше рентабельність, контроль і плавність всіх операцій.

6. Критерії успіху на ПАТ «Полтаваобленерго» (Всього 100 балів)

А) Підприємство визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих працівників справою і турботою про людей.

Б) Підприємство визначає успіх через володіння новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор на ринку.

В) Підприємство визначає успіх на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство на ринку.

Г) Підприємство визначає успіх на базі рентабельності, надійного постачання, гладких планів-графіків і низьких виробничих витратах.

Додаток Л

Таблиця Л 1

**Узагальнена бальна оцінка корпоративної культури
ПАТ «Полтаваобленерго»**

<i>1. Найважливіші характеристики ПАТ «Полтаваобленерго»</i>		Поточний стан	Бажаний стан
А	Підприємство подібне до великої сім'ї. Працівники мають багато спільного.	20	20
Б	Підприємство дуже динамічне і пройняте духом підприємництва. Працівники готові жертвувати собою і йти на ризик	15	10
В	Підприємство орієнтоване на результат. Головна турбота – досягти виконання завдання. Працівники орієнтовані на суперництво і досягнення мети.	15	50
Г	Підприємство жорстко структуроване і строго контролюється. Дії працівників, як правило, визначаються формальними процедурами	60	20
Усього балів		100	100
<i>2. Загальний стиль лідерства на ПАТ «Полтаваобленерго»</i>			
А	Загальний стиль лідерства на підприємстві являє собою приклад моніторингу, прагнення допомогти і навчити	20	20
Б	Загальний стиль лідерства служить прикладом підприємництва, новаторства і схильності до ризику.	10	10
В	Загальний стиль лідерства служить прикладом діловитості, агресивності, орієнтації на результати.	20	45
Г	Загальний стиль лідерства являє собою приклад координації, чіткої організації або плавного ведення справ в руслі рентабельності.	50	25
Усього балів		100	100
<i>3. Стиль менеджменту на ПАТ «Полтаваобленерго» (управління найманими працівниками)</i>			
А	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням бригадної роботи, одноставності і участі в ухваленні рішень.	25	25
Б	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується заохоченням індивідуального ризику працівників, новаторства, свободи і самотності.	5	10
В	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується високою вимогливістю, жорстким прагненням до конкурентоспроможності і заохоченням досягнень.	20	40
Г	Стиль менеджменту на підприємстві характеризується гарантією зайнятості, вимогою підпорядкування, передбаченості і стабільності в стосунках колективу.	50	25
Усього балів		100	100
<i>4. Поєднуюча сутність ПАТ «Полтаваобленерго»</i>			
А	Підприємство зв'язує воедино відданість справі і взаємна довіра. Обов'язковість цінується дуже високо	30	30
Б	Підприємство зв'язує прихильність новаторству і вдосконаленню. Акцентується необхідність бути на передових рубежах.	10	25
В	Підприємство зв'язує акцент на досягненні мети і виконанні завдання. Загальноприйняті теми – агресивність і перемога.	20	30

Г	Підприємство зв'язують формальні правила і офіційна політика. Важлива підтримка плавного ходу діяльності підприємства.	40	15
	Усього балів	100	100
<i>5. Стратегічні цілі ПАТ «Полтаваобленерго»</i>			
А	Підприємство фокусує увагу на гуманному розвитку. Наполегливо підтримується висока довіра, відвертість і співучасть.	10	10
Б	Підприємство акцентує увагу на отриманні нових ресурсів і вирішенні нових проблем. Цінуються апробація нового і дослідження можливостей підприємства.	10	25
В	Підприємство акцентує увагу на конкурентних діях і досягненнях. Домінує цільове напруження сил і прагнення до перемоги на ринку	30	40
Г	Підприємство акцентує увагу на незмінності і стабільності. Найважливіше рентабельність, контроль і плавність всіх операцій.	50	25
	Усього балів	100	100
<i>6. Критерії успіху на ПАТ «Полтаваобленерго»</i>			
А	Підприємство визначає успіх на базі розвитку людських ресурсів, бригадної роботи, захопленості найманих працівників справою і турботою про людей.	25	25
Б	Підприємство визначає успіх через володіння новітньою продукцією. Це виробничий лідер і новатор на ринку	5	15
В	Підприємство визначає успіх на базі перемоги на ринку і випередженні конкурентів. Ключ успіху – конкурентне лідерство на ринку.	20	40
Г	Підприємство визначає успіх на базі рентабельності, надійного постачання, гладких планів-графіків і низьких виробничих витратах	50	20
	Усього балів	100	100

Додаток М

Таблиця М 1

Розширена систематизація сучасних фреймворків управління стратегічними змінами та їх можливостей для використання в енергетичних компаніях

№№	Фреймворк	Особливості	Застосування в енергетичній сфері
1.	Фреймворк Кіневін (Synefin): Управління змінами в умовах невизначеності	Цей фреймворк визначає п'ять типів середовищ (очевидне, ускладнене, складне, хаотичне, безлад) і пропонує різні стратегії для кожного.	Фреймворк допомагає класифікувати стратегічні зміни в різних контекстах. ⁸ Наприклад, впровадження нових технологій для ефективності може вимагати складного підходу, тоді як у кризовій ситуації (як-от аварія) потрібні швидкі дії.
2.	ADKAR (Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement): Підхід до індивідуальних змін	ADKAR описує п'ять стадій змін на рівні особистості, що допомагають працівникам адаптуватися до нововведень	Для впровадження змін, таких як нові безпекові протоколи чи екологічні стандарти, ADKAR дозволяє підтримати кожного працівника у засвоєнні змін. Це особливо корисно для розвитку культури, орієнтованої на безпеку та екологічну відповідальність.
3.	Kotter's 8-Step Change Model: Впровадження змін за етапами	Фреймворк передбачає вісім кроків (створення нагальної потреби, формування коаліції, бачення змін, усунення перешкод тощо)	У довгострокових проєктах, як-от перехід на відновлювані джерела енергії, цей фреймворк допомагає формувати підтримку серед керівництва і працівників, визначати бачення змін і організувати команду
4.	McKinsey 7S Model: Вирівнювання елементів організації	Модель базується на семи складових (стратегія, структура, системи, спільні цінності, стиль, персонал, навички), що допомагають підтримувати єдність організації	При впровадженні стратегічних змін, як-от модернізація інфраструктури, 7S допомагає впорядкувати структуру компанії, зробити її гнучкішою та підготувати персонал до змін
5.	Balanced Scorecard (BSC): Стратегічне управління за показниками	Модель BSC орієнтується на чотири виміри (фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток), дозволяючи вимірювати ефективність змін	В енергетичних компаніях BSC використовується для оцінки результативності змін, таких як зменшення витрат або підвищення надійності послуг, що допомагає залишатися конкурентоспроможними
6.	Lean Change Management:	Lean Change Management зосереджується на	Lean підхід підходить для впровадження невеликих, але

	Гнучкість у змінах	ітераціях, експериментах та зворотному зв'язку, забезпечуючи адаптивний підхід до змін	постійних удосконалень, таких як зменшення витрат на виробництво чи підвищення безпеки. Цей фреймворк допомагає уникати різких змін, що можуть викликати опір серед працівників
7.	Prosci Change Management Framework: Узгодження змін на рівні організації	Фреймворк фокусується на підготовці організації, управлінні змінами та посиленні успіху завдяки системному підходу	Prosci забезпечує комплексний підхід до управління змінами, допомагаючи узгодити всі аспекти компанії під час великих стратегічних змін, таких як об'єднання з іншими компаніями чи розширення на нові ринки
8.	Boston Consulting Group (BCG) Matrix: Аналіз портфоліо	BCG Matrix класифікує продукти чи послуги компанії як «зірки», «дійні корови», «знаки питання» і «собаки»	У енергетичних компаніях BCG Matrix може використовуватися для визначення пріоритетних напрямів розвитку (наприклад, збереження інвестицій у традиційні енергетичні активи та розвиток нових джерел енергії)
9.	Фреймворк Портера “П'ять сил”	Модель оцінює конкурентне середовище через п'ять сил: загрозу нових гравців, силу покупців, силу постачальників, загрозу заміників і рівень конкурентної боротьби	В енергетиці, цей аналіз допомагає зрозуміти ринкові тенденції, виявити потенційні загрози з боку альтернативних енергетичних джерел та оцінити ринкові бар'єри для нових учасників. Це сприяє більш точному визначенню стратегічних цілей компанії
10.	PESTEL-аналіз (Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal): Вивчення зовнішнього середовища	Аналіз впливу політичних, економічних, соціальних, технологічних, екологічних та правових факторів на організацію	PESTEL допомагає енергетичним компаніям оцінити, як зовнішні чинники можуть впливати на стратегію компанії, наприклад, регуляторні вимоги або впровадження екологічних стандартів. Він також дозволяє врахувати політичні зміни або нові екологічні обмеження
11.	Фреймворк OKR (Objectives and Key Results): Встановлення цілей і ключових результатів	OKR дозволяє компаніям формулювати амбітні цілі (Objectives) і вимірювати прогрес за ключовими результатами (Key Results)	У енергетичних компаніях OKR допомагає задавати довгострокові цілі, наприклад, перехід на відновлювані джерела енергії або скорочення викидів CO ₂ , і відстежувати досягнення конкретних результатів. Це мотивує працівників і надає чітке уявлення про прогрес у досягненні стратегічних цілей
12.	Theory of Constraints (TOC): Управління обмеженнями	ТОС визначає найбільш критичне обмеження в організації і спрямовує зусилля на його усунення	В енергетичних компаніях, ТОС може допомогти визначити вузькі місця, наприклад, у процесі виробництва або транспортування енергії, і вирішити їх. Це дозволяє

		для підвищення загальної ефективності	знижувати витрати та збільшувати продуктивність, особливо коли компанія прагне зростання і модернізації
13.	RACI Matrix: Ролі та відповідальності	Фреймворк RACI визначає ролі та обов'язки в команді: хто відповідає (Responsible), кому слід погоджувати (Accountable), кого інформувати (Consulted), кого сповіщати (Informed)	Цей підхід допомагає енергетичним компаніям чітко розподілити обов'язки у великих проектах, наприклад, у проектах модернізації інфраструктури. Це також запобігає дублюванню роботи і сприяє підвищенню ефективності в командній роботі
14.	4DX (Four Disciplines of Execution): Виконання стратегічних ініціатив	Ця модель пропонує чотири дисципліни: зосередження на головних цілях, контроль ведучих показників, створення індивідуальних зобов'язань, підтримка ритму відповідальності	В енергетичній сфері, де критичні проекти часто вимагають суворого контролю виконання, 4DX дозволяє відслідковувати результати та адаптуватися до змін. Наприклад, він може бути корисним при зменшенні споживання енергії або зниженні викидів
15.	Scalability Matrix: Оцінка масштабованості стратегій	Модель допомагає оцінити, наскільки легко можна масштабувати окремі процеси, технології чи бізнес-моделі	В енергетиці Scalability Matrix дозволяє оцінювати, чи можуть інновації (наприклад, нові відновлювані технології) бути розширені до промислового рівня, що є особливо важливим для компаній, які шукають ефективні способи збільшення виробництва чи експорту енергії
16.	Futures Cone: Виявлення сценаріїв майбутнього	Futures Cone включає різні можливі, ймовірні, та бажані майбутні сценарії, що допомагає організаціям аналізувати різні шляхи розвитку	Використання цього підходу в енергетиці допомагає визначити можливі ризики та можливості, які можуть виникнути при впровадженні нових технологій чи політичних змін. Це дозволяє побудувати більш гнучку і готову до змін стратегію
17.	GE/McKinsey Matrix: Оцінка бізнес-портфеля	Модель дозволяє оцінити позиції різних підрозділів за критеріями ринкової привабливості та конкурентної позиції	В енергетичних компаніях ця матриця може використовуватися для аналізу доцільності інвестицій у нові проекти або диверсифікації портфеля, що є важливим при виборі напрямків розвитку
17.	Balanced Scorecard (BSC): Збалансована система показників	Фреймворк об'єднує стратегічні цілі за чотирма напрямками: фінанси, клієнти, внутрішні процеси, навчання та розвиток	Для енергетичних компаній BSC може слугувати платформою для зв'язку стратегічних цілей з операційними показниками, допомагаючи орієнтуватися на фінансові та нефінансові показники, зокрема в галузі сталого розвитку та інновацій

19.	Blue Ocean Strategy: Пошук нових ринків	Модель закликає до створення “блакитного океану” — простору без конкуренції, де компанія може виділитися новими пропозиціями	В енергетиці ця стратегія може бути корисною для розробки інноваційних продуктів і послуг, наприклад, у сфері відновлюваної енергетики або енергоефективності, що можуть відкрити нові ринки або унікальні бізнес-ніші
20.	VRIO Framework: Оцінка ресурсів і можливостей	VRIO аналізує, чи є ресурси організації цінними (Valuable), рідкісними (Rare), важкодоступними (Inimitable), організованими (Organized)	В енергетичних компаніях VRIO допомагає оцінювати унікальні технологічні або людські ресурси, наприклад, експертизу у відновлюваних джерелах або інноваційних рішеннях, і визначати, як ці ресурси можна використати для стратегічного успіху
21.	Business Model Canvas (BMC): Візуалізація бізнес-моделі	Canvas дозволяє структурувати бізнес-модель через дев'ять блоків, які включають ціннісну пропозицію, клієнтські сегменти, канали збуту тощо	В енергетиці BMC допомагає розробляти нові продукти або послуги, наприклад, бізнес-моделі на основі сонячної енергії або рішень “розумного” будинку. Canvas сприяє розвитку інтегрованих стратегій і швидкому тестуванню бізнес-гіпотез
22.	Kotter's 8-Step Change Model: Восьмикроковий підхід до змін	Модель включає вісім етапів для впровадження змін: створення терміновості, формування команди, розробка бачення тощо	В енергетичних компаніях модель Коттера може забезпечити структуру для впровадження змін, таких як зрушення до екологічної відповідальності або модернізація інфраструктури, забезпечуючи послідовність і підтримку на кожному етапі
23.	McKinsey 7-S Model: Взаємодія ключових елементів організації	Модель підкреслює взаємозв'язок семи елементів: стратегія, структура, системи, стиль, персонал, спільні цінності та навички	McKinsey 7-S допомагає енергетичним компаніям оцінити внутрішню відповідність, особливо при злитті або інтеграції нових підрозділів. Наприклад, можна забезпечити
24.	Lean Startup Methodology: Гнучке впровадження інновацій	Lean Startup закликає до швидкого тестування ідей, отримання зворотного зв'язку від клієнтів і постійного вдосконалення продукту	В енергетиці Lean підходить для нових рішень, таких як стартапи в області “зеленої” енергетики, які потребують швидкого впровадження та корекції відповідно до вимог ринку, забезпечуючи економію часу і ресурсів
25.	Scenario Planning: Планування сценаріїв розвитку	Цей фреймворк дозволяє будувати кілька сценаріїв для підготовки до майбутніх змін	Енергетичні компанії можуть використовувати сценарне планування для прогнозування впливу зовнішніх чинників, таких як регуляторні зміни чи нові енергетичні технології. Це

			допомагає адаптувати стратегію до різних сценаріїв розвитку галузі
26.	Balanced Scorecard for Sustainability (BSC-S): Збалансована система показників для сталого розвитку	Цей адаптований BSC включає екологічні та соціальні показники поряд із традиційними фінансовими	У контексті енергетики BSC-S дозволяє включати в стратегію компанії цілі сталого розвитку, зокрема енергозбереження, соціальні ініціативи та зниження викидів, підкреслюючи важливість екологічної відповідальності
27.	Design Thinking: Інноваційний підхід до вирішення проблем	Підхід включає етапи емпатії, визначення проблеми, генерації ідей, прототипування та тестування	Design Thinking може бути корисним для розробки нових продуктів або послуг в енергетиці, наприклад, при створенні рішень для відновлюваних джерел енергії або підвищення енергоефективності
28.	Digital Twin Framework: Цифрове моделювання	Digital Twin — це віртуальне відображення фізичних активів, яке дозволяє відслідковувати їхній стан у реальному часі	Для енергетичних компаній це означає можливість моделювання і оптимізації інфраструктури, підвищення ефективності обладнання, зниження ризиків аварій, що особливо важливо для підвищення рівня безпеки та продуктивності
29.	Six Thinking Hats: Різнобічний аналіз рішень	Метод дозволяє команді аналізувати проблему з різних точок зору (логіка, емоції, негатив, оптимізм, креативність)	Цей підхід може допомогти енергетичним компаніям при прийнятті складних стратегічних рішень, таких як вибір між традиційними і відновлюваними джерелами енергії

Додаток Н

Узагальнена характеристика організаційної структури навчальних центрів енергокомпаній України

1. Керівництво:

Директор/Начальник навчального центру: Очолює навчальний центр та відповідає за його діяльність. Він/вона відповідає за планування, організацію, контроль та оцінку ефективності навчального процесу.

Заступник директора/начальника (за наявності): Допомагає директору/начальнику у виконанні його/її обов'язків та відповідає за окремі напрямки діяльності.

2. Основні структурні підрозділи:

Відділ планування та організації навчання: Розробляє плани навчання, графіки проведення курсів, визначає потреби в навчанні та організовує навчальний процес.

Методичний відділ/Сектор: Розробляє навчальні програми, методичні матеріали, тести та інші інструменти для оцінки знань.

Відділ/Сектор з охорони праці та безпеки: Організовує навчання та перевірку знань з питань охорони праці, пожежної безпеки, електробезпеки та інших видів безпеки на виробництві.

Навчальні лабораторії/Майстерні/Полігони: Забезпечують практичне навчання з використанням обладнання, тренажерів та імітацією реальних виробничих ситуацій.

Бібліотека/Фонд навчальної літератури: Забезпечує доступ до навчальної літератури, нормативних документів та інших інформаційних ресурсів.

Відділ матеріально-технічного забезпечення: Забезпечує навчальний центр необхідним обладнанням, матеріалами та інвентарем.

Відділ кадрів/Персоналу: Займається питаннями підбору, навчання та розвитку персоналу навчального центру.

3. Викладацький склад:

Штатні викладачі/Інструктори: Працюють на постійній основі та проводять навчання з різних дисциплін.

Запрошені викладачі/Експерти: Залучаються для проведення окремих курсів, тренінгів та майстер-класів. Це можуть бути працівники підприємства, науковці з університетів, або незалежні консультанти.

4. Додаткові структурні одиниці (залежно від розміру та специфіки):

Відділ дистанційного навчання: Розробляє та впроваджує програми дистанційного навчання.

Відділ інформаційних технологій: Забезпечує технічну підтримку та розробку програмного забезпечення для навчального процесу.

Відділ зв'язків з громадськістю: Займається просуванням навчальних програм та залученням нових слухачів.

Особливості структури в залежності від типу енергокомпанії:

Великі компанії (ДТЕК, Енергоатом, Укренерго): Можуть мати розгалужену мережу навчальних центрів, кожен з яких спеціалізується на певних напрямках навчання. Структура таких центрів може бути більш складною та мати більше підрозділів.

Середні та малі компанії: Зазвичай мають один навчальний центр з більш простою структурою.

Компанії, що займаються різними видами енергії (електроенергія, теплоенергія, гідроенергія): Можуть мати окремі навчальні центри для кожного виду енергії, або спеціалізовані підрозділи в одному центрі.

Додаток П

Характеристика та особливості найбільш розповсюджених програм які реалізують навчальні центри енергетичних компаній України

№№	Тип програм	Мета	Зміст	Особливості
1.	Програми первинної професійної підготовки	Підготовка нових працівників, які не мають професійної освіти, необхідної для роботи в енергетичній галузі	Теоретичні та практичні заняття з основ енергетики, електротехніки, механіки, автоматики, охорони праці, пожежної безпеки та інших дисциплін, необхідних для конкретної професії	Підготовка електриків, електромонтерів, машиністів енергоблоків, операторів котельних установок, слюсарів з ремонту обладнання
2.	Програми перепідготовки	Надання працівникам нових професій, необхідних для роботи на нових об'єктах або з новим обладнанням	Теоретичні та практичні заняття з нових технологій, обладнання, процесів та вимог безпеки	Перепідготовка електриків на електромонтерів з обслуговування підстанцій, перепідготовка машиністів котлів на машиністів турбін
3.	Програми підвищення кваліфікації	Оновлення та поглиблення знань, умінь та навичок працівників, необхідних для виконання своїх обов'язків на більш високому рівні	Теоретичні та практичні заняття з новітніх технологій, передового досвіду, нормативних документів, питань управління та економіки	Підвищення кваліфікації інженерів-енергетиків, начальників змін, майстрів з ремонту обладнання
4.	Програми спеціального навчання	Надання працівникам спеціальних знань та навичок, необхідних для виконання специфічних робіт або для роботи в особливих умовах	Навчання з питань охорони праці, пожежної безпеки, електробезпеки, радіаційної безпеки, надання першої медичної допомоги, цивільного захисту, тощо	Навчання з питань безпечного виконання робіт на висоті, навчання з питань експлуатації газового обладнання, навчання з питань роботи з радіоактивними матеріалами
5.	Програми підготовки керівників	Підготовка керівників різних рівнів до ефективного управління підрозділами та підприємствами енергетичної галузі	Навчання з питань менеджменту, економіки, права, управління персоналом, лідерства, комунікації та інших дисциплін, необхідних для ефективного управління	Підготовка начальників цехів, директорів підприємств, керівників проектів

6.	Програми навчання з питань охорони праці та безпеки	Забезпечення знань та навичок з питань охорони праці, пожежної безпеки, електробезпеки та інших видів безпеки на виробництві	Навчання з правил та норм охорони праці, безпечних методів виконання робіт, надання першої медичної допомоги, використання засобів індивідуального захисту, тощо	Ці програми є обов'язковими для всіх працівників енергетичної галузі
7.	Програми з використання нового обладнання та технологій	Підготовка персоналу до безпечної та ефективної експлуатації нового обладнання та впровадження нових технологій	Вивчення технічних характеристик, принципів роботи, правил експлуатації та технічного обслуговування нового обладнання, а також вивчення нових технологічних процесів	Забезпечує швидке та ефективне впровадження новітніх технологій в енергетичній галузі
8.	Програми з підвищення цифрової грамотності	Розвиток навичок використання сучасних інформаційних технологій та цифрових інструментів у професійній діяльності	Навчання з використання комп'ютерних програм, баз даних, мережевих технологій, систем автоматизації, тощо	В умовах цифрової трансформації енергетичної галузі, ці програми є надзвичайно важливими для різних категорій працюючих
9.	Міжнародні програми та стажування	Ознайомлення з передовим досвідом інших країн у галузі енергетики, підвищення кваліфікації працівників на міжнародному рівні	Участь у міжнародних конференціях, семінарах, тренінгах, стажування на енергетичних підприємствах за кордоном	Ці програми забезпечують як професійний так і особистісний розвиток різних категорій працюючих



ДОВІДКА

про впровадження результатів дисертаційного дослідження здобувача наукового ступеня доктора філософії в галузі знань 07 «Управління та адміністрування» за спеціальністю 073 «Менеджмент» **ПАВЛІЯ ОЛЕКСАНДРА В ЯЧЕСЛАВОВИЧА НА ТЕМУ «УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ В ЕНЕРГЕТИЧНИХ КОМПАНІЯХ УКРАЇНИ»**

В сучасних умовах функціонування енергетичної галузі України АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО», як і інші підприємства критичної інфраструктури, працює в умовах високої невизначеності, воєнних викликів та потреби адаптації до змін зовнішнього середовища. Зазначене зумовлює необхідність удосконалення підходів до управління стратегічними змінами та підвищення стійкості підприємства.

Дисертаційне дослідження Павлія О.В. має практичну цінність для підприємства, зокрема запропонований системно-адаптивний механізм управління стратегічними змінами, який поєднує інструменти стратегічного управління з сучасними підходами, включаючи комплаєнс, безпекоорієнтоване управління та розвиток персоналу. Запропоновані підходи до оцінки внутрішнього потенціалу підприємства та готовності персоналу до змін можуть бути використані для підвищення ефективності управлінських рішень.

Визначаємо дисертаційне дослідження Павлія О.В. як таке, що має практичну цінність для діяльності АТ «ПОЛТАВАОБЛЕНЕРГО» та може бути використане в діяльності енергетичних підприємств України в сучасних умовах господарювання.

Директор з інформаційних технологій



Владислав ЧАЙКА



+38 (0532) 50-91-70



+38 (0532) 50-02-22



can@puet.edu.ua

POLTAVA UNIVERSITY OF
ECONOMICS AND TRADE

від "17" 03 2026 № 45-15/9 на № _____

www.puet.edu.ua

Довідка**про впровадження результатів дисертаційного дослідження
Павлія Олександра В ячеславовича на тему
«Управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України» в
освітній процес**

Результати виконаного дисертаційного дослідження Павлія О.В., поданого на здобуття наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 – менеджмент, впроваджені в освітній процес кафедрою менеджменту під час викладання дисципліни «Стратегічне управління» на тему «Управління стратегічними змінами підприємства в умовах невизначеності».

Автором запропоновано системно-адаптивний підхід до управління стратегічними змінами підприємства, який базується на поєднанні класичних інструментів стратегічного управління із сучасними складовими, зокрема безпекоорієнтованим підходом, комплаєнсом, цифровізацією бізнес-процесів, розвитком людського капіталу та врахуванням психологічної готовності персоналу до змін. Запропонований підхід дозволяє враховувати особливості функціонування підприємств в умовах високого рівня невизначеності зовнішнього середовища.

Також практичну цінність для освітнього процесу мають положення щодо оцінювання готовності персоналу до стратегічних змін, а також обґрунтування ролі корпоративної культури та комплаєнсу як інструментів підтримки стратегічних трансформацій, що сприяє формуванню у здобувачів вищої освіти сучасних компетентностей у сфері управління змінами.

Перший проректор
д.е.н., професор



Н.С. Педченко

Завідувачка кафедри
менеджменту,
д.е.н., професор

Л.М. Шимановська-Діанич

Від "18" 05 2024 № 45-15/21 на № _____www.puet.edu.ua

Довідка

Видана Павлію Олександрю Вячеславовичу в тому, що результати його дисертаційного дослідження на тему «Управління стратегічними змінами в енергетичних компаніях України», підготовленого за спеціальністю 073 Менеджмент для здобуття ступеня доктора філософії, знайшли своє застосування у науково-дослідній роботі Полтавського університету економіки і торгівлі за підсумками участі здобувача у розробці науково-дослідних тем:

- 1) «Інформація, комунікація та управління знаннями соціально-економічних систем в умовах нової реальності» (державний реєстраційний номер: 0123U103799);
- 2) «Економіка повоєнної відбудови України: організаційно-методичні та управлінські засади» (державний реєстраційний номер: 0124U005228).

Проректор

з науково-педагогічної роботи



Олександр МАНЖУРА