

Харківський національний університет імені В.Н.Каразіна

Економічний факультет
Кафедра економіки та менеджменту

Кваліфікаційна робота бакалавра
на тему: «УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЇ»

Виконала: студентка 4 курсу, групи ЕХ-41
Спеціальності 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійної програми
«Менеджмент бізнес-процесів»

Ганна ДЯЧЕНКО

Керівник наукової роботи:
доктор економічних наук, професор

Ганна ДОРОШЕНКО

Рецензент: кандидат економічних наук,
доцент, проректор з науково-
дослідної роботи ХГУ "НУА"

Ольга ІВАНОВА

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Харківський національний університет імені В.Н. Каразіна
Факультет економічний
Кафедра економіки та менеджменту
Освітньо-кваліфікаційний рівень перший (бакалаврський)
Спеціальність 073 «Менеджмент»
Освітньо-професійна програма « Менеджмент бізнес-процесів»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

Ганна ДОРОШЕНКО

(підпис)

«06» червня 2024 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ БАКАЛАВРА ДЯЧЕНКО Ганни Сергіївни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи «Управління змінами у діяльності організації»
керівник роботи Дорошенко Ганна Олександрівна, д.е.н., професор
(прізвище, ім'я, по батькові, науковий ступінь, вчене звання)
затверджені наказом вищого навчального закладу від 09.04.2024 року № 2101-5/786
2. Строк подання студентом роботи «05» червня 2024 року
3. Перелік питань, які потрібно розробити:
 - уточнити об'єкти змін та дослідити сучасні тенденції управління змінами в діяльності організації;
 - сформулювати систему управління змінами у діяльності організації відповідно до ознак та принципів системного підходу, сукупності соціально-економічних та управлінських відносин;
 - проаналізувати модель управління змінами у діяльності організації за умов невизначеності середовища;
 - проаналізувати діяльність об'єкта дослідження;

- розробити та запропонувати заходи з удосконалення системи управління діяльністю організації за умов невизначеності

4. План роботи

№ з/п	Назва етапів роботи
1	Розробка та узгодження змісту кваліфікаційної роботи бакалавра, ознайомлення з літературними джерелами за темою.
2	Робота над теоретичним розділом: Теоретичні підходи до управління організаційною культурою
3	Доопрацювання першого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання другого розділу кваліфікаційної роботи: Оцінка організаційної культури ПрАТ “Харківенергозбут” та розробка рекомендацій з її вдосконалення .
4	Доопрацювання другого розділу згідно з рекомендаціями наукового керівника. Написання вступу, висновків кваліфікаційної роботи; оформлення списку використаних джерел.
5	Доопрацювання кваліфікаційної роботи згідно з рекомендаціями наукового керівника, подання до рецензування.
6	Подання роботи на кафедру

5. Дата видачі завдання «03» грудня 2023 р.

Здобувач вищої освіти

_____ (підпис)

Аліна КАЗАНЦЕВА

Керівник роботи

_____ (підпис)

Ганна ДОРОШЕНКО

Гарант освітньої програми

_____ (підпис)

Ольга КРИКУН

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ	8
1.1. Сутність змін у економічних системах за умов невизначеності	8
1.2. Необхідність та сутність управління змінами в діяльності організації ..	16
1.3. Фактори та принципи успішного управління змінами в організації	23
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПРАТ «ХАРКІВЕНЕРГОЗБУТ»	29
2.1. Оцінка діяльності ПрАТ «Харківенергозбут» та її результатів	29
2.2. Основні виклики у діяльності ПрАТ «Харківенергозбут»	37
2.3. Використання цифровізації як інструменту управління змінами на підприємстві	41
ВИСНОВКИ	48
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	51
Додатки	

ВСТУП

Сучасні економічні умови характеризуються високим рівнем нестабільності. Сучасні підприємства змушені постійно змінюватися через виклики воєнного часу, невизначеності та кризи, що породжує безліч різноманітних проблем управління діяльністю організації. Нестійкість, що супроводжується невизначеністю, значно підвищує ризиковість усіх процесів, пов'язаних з прийняттям управлінських рішень та їх реалізацією.

З огляду на це потрібні підходи та методи, що дозволяють розробити такі підходи в управлінні, які здатні розкрити механізм адекватного реагування на зміни внутрішнього та зовнішнього середовища та забезпечити мінімум можливих помилок прийняття невірних рішень. Протягом останніх 20 років вирішення завдань, пов'язаних з оновленням форм та методів управління, більшою мірою виконувалося в рамках системного підходу із залученням математичного апарату, що базується на синергетиці. Але середовище за останні роки сильно змінилося, тому необхідність розробки нових підходів, методів і способів управління організаціями та їх трансформацією стає більш наочною. Ці підходи повинні описувати можливі наслідки управлінських рішень, що приймаються в умовах нестійкості внутрішнього і зовнішнього середовища. На підставі вищевикладеного, необхідність подальшої розробки підсистеми дій, що дозволить створити управління змінами діяльності організації, здатної забезпечити оптимальність управлінських інструментарій, здатний зберегти цілісність системи управління (включаючи управління змінами у діяльності організації), визначити вплив середовища на результат управлінських дій та оцінити їх ефективність стає більш актуальною.

Вивченням та розвитком теорій економічних змін, адаптацій підприємств та організацій до них займалися як вітчизняні, так і зарубіжні вчені: Beckhard R., Harris T., Drucker, P.F., Huber, G., Kotter J.P., Kramer, M.W., Stirling, A., Tapscott, D., Акімова Н.С., Капля О.Л., Кириченко С. О., Наумова Т.А., Ружицький А.В., Салоїд С.В., Тітенко З.М., Топоркова О.В., Тульчинський Р. В. та інші.

Проте, питання управління змінами у діяльності організації щодо її забезпеченості ресурсами та оцінки впливу рівня невизначеності на вибір стратегічних сценаріїв розвитку, характерних для процесів трансформації, залишаються перспективними для подальшого дослідження.

Мета дослідження полягає у розробці рекомендацій та адаптації методичного апарату управління змінами в діяльності організації в умовах невизначеності зовнішнього середовища до поточних умов функціонування підприємства.

Для досягнення зазначеної мети у роботі було поставлено та вирішено такі завдання:

- уточнити об'єкти змін та дослідити сучасні тенденції управління змінами в діяльності організації;
- сформулювати систему управління змінами у діяльності організації відповідно до ознак та принципів системного підходу, сукупності соціально-економічних та управлінських відносин;
- проаналізувати модель управління змінами у діяльності організації за умов невизначеності середовища;
- проаналізувати діяльність об'єкта дослідження;
- розробити та запропонувати заходи з удосконалення системи управління діяльністю організації за умов невизначеності.

Об'єкт дослідження – Приватне акціонерне товариство «Харківенергозбут».

Предметом дослідження є сукупність соціально-економічних та управлінських відносин, які забезпечують стійкий соціально-економічний розвиток організації при вирішенні проблем управління змінами в умовах невизначеності зовнішнього середовища.

Концепція наукового дослідження полягає у розробці теоретичних положень та комплексу рішень з управління змінами в діяльності підприємства, які ґрунтуються на забезпеченості ресурсами змін, реалізації стратегічних сценаріїв розвитку діяльності та збереженні цілісності та керованості системи.

Теоретичне значення дослідження ґрунтується на положеннях, що розширюють уявлення еволюційної теорії економічних змін, теорії раціональних очікувань та теорії опору змінам; полягає у розкритті принципів, форм та методів побудови систем управління діяльністю організації в умовах невизначеності зовнішнього середовища, що враховують необхідність проведення змін, виявленні проблем у діяльності підприємства у сучасних умовах. Практична значимість дослідження полягає у доведенні отриманих теоретичних результатів до рівня конкретних положень, рекомендацій та пропозицій, що дозволяють об'єкту дослідження підвищити ефективність діяльності.

Теоретико-методологічну базу дослідження представили методологічні принципи та теоретичні положення, що є результатами фундаментальних та прикладних наукових досліджень вітчизняних та зарубіжних авторів, що вивчали питання особливостей розвитку самоорганізованих систем, системного аналізу, синергетики, математичного моделювання та прогнозування, методів прийняття управлінських рішень, що описують проблеми наукового управління економічними системами. Інформаційно-емпірична база дослідження заснована на офіційних статистичних даних, матеріалах офіційного сайту та результатах аналізу оприлюднених звітів ПрАТ «Харківенергозбут».

Апробація результатів дослідження відбулася у формі участі у VII Всеукраїнській науково-практичній конференції «Актуальні проблеми та перспективи розвитку обліку, аналізу та контролю в соціально-орієнтованій системі управління підприємством».

Реалізація запропонованих розробок дозволить удосконалити систему управління ПрАТ «Харківенергозбут» з метою забезпечення його сталого соціально-економічного розвитку та збереження цілісності та керованості організації як системи.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ У ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ ТА ОРГАНІЗАЦІЇ

1.1. Сутність змін у економічних системах за умов невизначеності

Розвиток економічних систем неодмінно супроводжується постійними еволюційними змінами, що викликані різноспрямованими структурними змінами у системах різного порядку, зокрема, на мега-, мезо- та мікрорівнях. Тому виникає гостра необхідність пошуку та обґрунтування нових методологічних підходів до управління змінами у таких системах. У своїх дослідженнях Серебряк К.І. дійшов висновку, що немає єдиного розуміння про те, коли саме організаційно оформився напрямок економічної науки, який отримав назву теорії еволюційних змін, як особливий погляд на економічний світ. Однак елементи еволюційно-економічного підходу містяться в роботах багатьох економістів, які намагалися побудувати картину економічної реальності на базі природничих аналогій [33]. Кожна система, незалежно від того, до якого порядку вона належить, піддається змінам. У процесі еволюції економічних змін зачіпаються її ієрархічні рівні. Основне завдання – зрозуміти, чим викликаються та як здійснюються зміни. Вибір підходів та методів вивчення цих питань може забезпечити визначення факторів, рушійних сил та тенденцій розвитку, які призведуть до формування ефективного управління та отримання більш точних його результатів, що особливо важливо для умов невизначеності зовнішнього середовища.

Перші публікації в галузі економіки, в яких автори зверталися до еволюційних змін, були опубліковані в минулому столітті. Перш за все, це монографія Й. А. Шумпетера "Теорія економічного розвитку" (1911). Автор розглядав зміни у господарській діяльності, що позначалися на результуючих показниках діяльності підприємства та на якості продукції, що випускається, через зміну якості ресурсних складових (знос основних фондів, низький рівень кваліфікації та активності персоналу, техніко-технологічний рівень виробництва

та ін.). Зміни у господарській діяльності Й. А. Шумпетер уявляв як кругообіг змін (якому властива повторюваність у часі), що давало можливість оцінити зміни шляхом порівняння відповідних показників початку і кінця звітної періоду щорічно. Якщо говорити про зміни зовнішнього середовища, то вчений представляв їх як зміни історичних та технічних умов, технологічних укладів, у т.ч. революційного характеру.

Котлер Дж. [50] у своїх дослідженнях стверджував, що економічна діяльність визначається мінливістю та суперечливістю цілей. Він представив зміни через «передбачення» можливої ситуації та цілеспрямоване мотивування адаптуватися до цього «передбачення». На його думку, виживання організації як відкритої економічної системи залежить від максимізації прибутків і корисності та залежить від процесу адаптації до умов невизначеності. Джерелами невизначеності, на думку вченого, виступають недосконале передбачення ситуації та нездатність індивіда вирішувати складні проблеми з безліччю змінних. Котлер Дж. довів, що невизначеність зовнішнього середовища, поєднання випадкової поведінки та передбачення ситуації не призводять до «унікального результату», вони, швидше за все, призводять до розподілу ймовірностей результатів, вірніше, до ймовірності отримання прибутку або збитків. І якщо розглядати прибуток або дохідність як цільову функцію, то вона повинна включати «як дохідність, так і ставлення до ризику». Це сприяє формуванню критеріїв виживання організацій в умовах невизначеності довкілля, які не зовсім відповідають критеріям їх успішності. Швидкість адаптації відіграє велику роль: ті, хто адаптується повільно, ризикують бути витісненими із бізнесу. Котлер Дж. приходять до висновку, що організації, що вижили, еволюціонують у напрямку більш економічно прибуткового бізнесу. Передумовами виживання організації у довгостроковій перспективі є адаптація її до умов невизначеності довкілля і доходи, що перевищують витрати, інакше кажучи, прибуток [24].

Еволюційна теорія, як термін, є міждисциплінарною та запозиченою із біологічних систем. Вона вивчає процес довгострокових поступальних змін.

Закономірності в еволюційній теорії інтерпретуються як результат дій динамічних процесів руху від відомого стану до майбутнього вірогідного. Р. Нельсон та С. Уінтер вперше розглянули зміни в системах різного порядку. Так, на мікрорівні основними вони визначили технічні та технологічні зміни, які за інших незмінних умов впливають на зміну прибутку підприємства через зміни продуктивності праці. На мезорівні зміни впливають на трансформацію конкуренції на ринку праці; на макрорівні трансформації реалізуються через вплив на поведінку змінних ринкової кон'юнктури.

Зміни – це процес перетворення системи, результати якого є відмінними від попередніх її станів за рахунок формування за певний проміжок часу нових або перетворення існуючих властивостей, ознак, відмінних рис елементів системи та розриву зв'язків між ними внаслідок прагнення елементів до самостійності. По суті, «зміни» – це відмінності властивостей та ознак, за якими можна через певний проміжок часу ідентифікувати кінцевий стан системи, що відрізняється від його первісного виду. У нашому дослідженні під «змінами» в економічній системі розумітимемо постійний процес перетворення, що відбувається з часом у діяльності організації, що впливає на стратегію, структуру, корпоративну та цифрову культуру, соціальну поведінку персоналу, що сприяє адаптації системи низового рівня до змін у системах вищого порядку. Зміни у системах різного порядку не можуть протікати безконтрольно, інакше ми отримаємо хаос, отже, змінами необхідно управляти. Розробкою теоретичних положень, практичних рекомендацій та формуванням підходів до процесів управління змінами в системах різного порядку займалися в різні часи такі вчені, як: І. Адізес, І. Ансофф, М. Бір, П. Друкер, Р. Кантер та інші.

Якщо звернутися до сучасного досвіду управління змінами в умовах невизначеності, наочно, що у вигіднішій позиції знаходяться ті з суб'єктів господарювання, що забезпечують гнучкість системи управління діяльністю. Враховуючи те, який елемент в управлінні потребує змін, можна розділити їх на чотири групи:

- соціальні - несуть відповідальність за зниження опору змінам та управління змінами;

- управлінські – виступають як організаційні зміни та виконують функції планування та здійснення змін;

- технологічні – відповідають за реалізацію та побудову самого процесу проведення змін;

- продуктові – формують вимоги до виду та якості продукції, що випускається з урахуванням необхідності проведення змін.

Зовнішнє середовище у 2019 році зазнало суттєвої трансформації з появою нової коронавірусної інфекції, що актуалізувало необхідність адаптації класичних моделей управління змінами до нових умов. Найбільшої популярності набули наступні моделі управління змінами під час пандемії COVID-19:

- «модель організаційних змін Курта Левіна» (у моделі виділено три етапи процесу змін та представлені дії, які слід здійснювати на кожному етапі);

- рівняння змін Дейвіда Глейчера (Gleicher, 1986) (дане рівняння допомагає оцінити можливість змін щодо поведінки співробітників чи груп працівників з урахуванням виявлення мотивів даних людей);

- модель ADKAR (аббревіатура від Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement) – модель управління змінами в бізнес-колективах, спрямована, перш за все, на зміну кожного співробітника в компанії;

- трикутник змін (представляє компоненти успішного проекту змін).

Повномасштабне вторгнення в Україну у 2022 році розкрило величезну кількість проблем з готовності та адаптації до змін, і продемонструвало обмеженість деяких позицій:

- перше, розрив мереж торгових та виробничих ланцюжків;

- друге, посилення залежності від економічних інтересів та політичних процесів, що відбуваються у інших країнах;

- третє, залежність фінансової спроможності нашої країни від іноземної допомоги;

- четверте, нестабільність сировинних, збутових ланцюжків та джерел енергії, брак робочої сили та інших ресурсів;

- п'яте, зміна пріоритетів соціальної відповідальності, засад корпоративної культури через релокацію підприємств та інше.

Все це суттєво скоротило час, що витрачається на проведення оцінки витрат, які можуть виникнути через необхідність у короткий термін провести зміни, тим більше, що в умовах неможливості запланувати відповідні заходи та здійснити планомірний процес впровадження нововведень підвищується рівень опору змінам та знижується вигода для діяльності організації.

Організації, які змогли швидко адаптуватися до такого виду невизначеності середовища та мобілізували свої ресурси (кадрові, технологічні, управлінські, фінансові) з метою проведення змін, сформували нові тенденції в управлінні змінами. Разом з тим, окрім зазначеної вище переваги, виділилися труднощі, що полягають у негайному коригуванні цілей, забезпеченні узгодження проведених дій та достатньої гнучкості системи управління, наявності необхідних ресурсів для здійснення змін, бюрократизації процесів розробки та затвердження відповідних програм тощо.

Управління змінами на сучасному етапі дуже затребувана технологія управління діяльністю організації, тому що дає можливість адаптуватися до умов турбулентності, економічної ситуації в умовах жорсткої війни і конкуренції. У поточних умовах підприємства фокус уваги спрямовує на пошук методів та прийомів, здатних допомогти економічному суб'єкту адаптуватися до нових умов функціонування через відповідну модернізацію (оптимізацію, радикальну зміну), та подальше закріплення нових правил побудови, ведення та розвитку бізнесу. З часом стає очевидним, що відхилення, аномалії, дестабілізація, кризи – природні періоди у розвитку, які не обов'язково призводять до руйнування, а часто стають конструктивними змінами, що дають нові можливості організаціям. Звідси основне завдання – навчитися керувати змінами. І його рішення залишається в площині уявлень про організацію: способи її побудови та особливості функціонування, цілі діяльності та методи їх досягнення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Джерела змін та їх вплив на організацію залежно від моделі

Модель організації	Джерела змін	Реакція організації
Соціотехнічна модель	Технології виробництва	Перебудова внутрішньоорганізаційних та міжгрупових зв'язків
Модель «природної» організації	Природні закономірності	Виникнення протиріч, зміни як природна реакція
Структурно-ситуаційна («штучна») модель	Зовнішні фактори	Пасивна раціональна адаптація за допомогою менеджменту
Модель організації на основі динамічного підходу	Зовнішні фактори	Зміна стратегії, поведінки та структури
Модель організаційного потенціалу	Зовнішні фактори, організаційний потенціал	Перебудова культури організації, зміна документованих прийомів та методів вирішення проблем управління, таких, як складання планів, проведення навчання, здійснення контролю та т.п.
Інноваційна модель	Мета	Трансформація цілей та завдань відповідно до процесу удосконалення організації
Феноменологічна модель	Невизначеність організаційних відносин	Адаптація через видозміну шляхом усунення виниклих протиріч
Конфліктна модель	Внутрішні конфлікти на тлі розбіжності особистісних цілей та цілей організації	Структурно-функціональні зміни через вдосконалення інструментів управління

Джерело: складено автором на основі [49]

Незважаючи на різноманіття підходів, ми виділяємо головне – динамічність організації проявляється у всіх процесах, пов'язаних із змінами, незалежно від того, що виступає їх джерелом і які протиріччя виявляються. Тобто, зафіксувати статичний стан організації дуже складно, оскільки вона постійно змінюється. Кожна подія, що відбувається, може виступати або як джерело можливих змін, або як відклик системи на зміни, і сприйматися і як процес, і як результат. При цьому вони є наслідком прийняття рішень: заздалегідь запланованих або спонтанних, продиктованих ззовні або зсередини. У кожному разі кожне з них

передбачає реакцію працівників організації чи економічних агентів поза нею (прийняття чи заперечення змін) і зачіпає обов'язково дві основні складові: організаційно-структурну побудову та психосоціальний розвиток міжособистісних відносин у колективі. Як правило, через другий аспект ми зустрічаємо найбільшу кількість суперечностей, що викликаються:

- невідповідністю моделей поведінки людей;
- розбіжністю їх ціннісних орієнтацій;
- відмінністю цілей організації, цілей груп людей та окремих працівників (як уже було сказано вище);
- недостатністю інформації, її несвоєчасним отриманням або її помилковою інтерпретацією;
- невідповідністю кваліфікації особи, яка приймає рішення, рівню завдань.

Як реакція на велику кількість факторів, що викликають зміни, і неоднозначну реакцію тих, хто зобов'язаний з ними миритися (що в сукупності значно впливає на ефективність управління), в менеджменті ХХ століття формується окремий напрямок – управління змінами. Незважаючи на недовгий час свого розвитку (з середини ХХ століття), проведені дослідження пропонують безліч ідей та практичних прийомів щодо вирішення проблем адекватної реакції на зміни та досягнення необхідної гнучкості та швидкості адаптації до них.

З фактору невизначеності середовища впливають як умови діяльності організації, так і певні правила взаємодії. Саме сумарний ефект від імітації, інерційних дій, оптимізації та зміни правил взаємодії сприяє зрушенню парадигми, тобто призводить до зміни системи понять, цінностей та цілей. Таким чинником невизначеності у сучасних умовах виступає цифровізація економіки, яка здійснила чергове зрушення парадигми у бік природи організації (рисунок 1.1).

Разом з тим, єдиного розуміння процесу організаційних змін та універсальних методів управління трансформаціями досі не вироблено. Основними причинами цього вважаємо: не на всі події можливо вплинути, тобто

навмисні зміни мають межу з огляду на те, що організація і люди, що працюють в ній, не можуть бути в стані абсолютної пристосовності.

Зсув парадигми 		Природа організації			
		Механістична модель	Біологічна модель	Соціальна модель	Цифрова модель
Характер пізнання	Аналітичний підхід	Система масового виробництва	Різноманітність та зростання (девізональна структура)	Залучене управління (самоорганізація)	Штучний інтелект (віртуальна модель)
	Системний підхід	Загальна оптимізація (дослідження операцій)	Гнучкість та контроль (кібернетична модель)	Реконструкція (Інтерактивне управління)	Нейронні мережі (саморозвиток)

Рисунок 1.1 – Зсув парадигми за умов цифровізації економіки

Джерело: складено автором

Саме тому потрібна розробка відповідної концепції управління змінами, що містить ефективні методики та інструменти проведення змін та управління ними. Перехід від соціальної моделі до цифрової економіки - закономірний історичний процес. Цифровізація економіки сприяє формуванню цифрового середовища та платформізації бізнесу, а це неминуче призводить до формування цифрової моделі економіки.

Управління об'єктами чи процесами здійснюється шляхом реалізації його функцій: планування, мотивації, організації, контролю та координації. Дослідники і практики прийшли до висновку, що існує ще ряд функцій, що не належать до класичних, але відіграють велику роль в управлінні об'єктами – прогнозування, відстеження, оптимізація та управління змінами. Управління змінами дозволяє краще контролювати процес реалізації змін та допомагає мінімізувати його ризики. Завдяки використанню стандартних процесів,

управління змінами забезпечує ефективність управління всіма аспектами кожної зміни, такими як планування, оцінка ризиків та відстеження реалізації [25, 37].

1.2. Необхідність та сутність управління змінами в діяльності організації

Джеффри Хаятт та Тімоті Кризі у своїх дослідженнях зазначають, що на рівні проекту «управління змінами – це застосування структурованого процесу та набору інструментів для управління людською стороною змін з метою досягнення бажаного результату. На рівні організації – це здатність лідерів проводити зміни у організації» [47]. Щоб управління змінами як процес був успішним, необхідно неухильно дотримуватися певних принципів, головні з них зображені на рисунку 1.2.

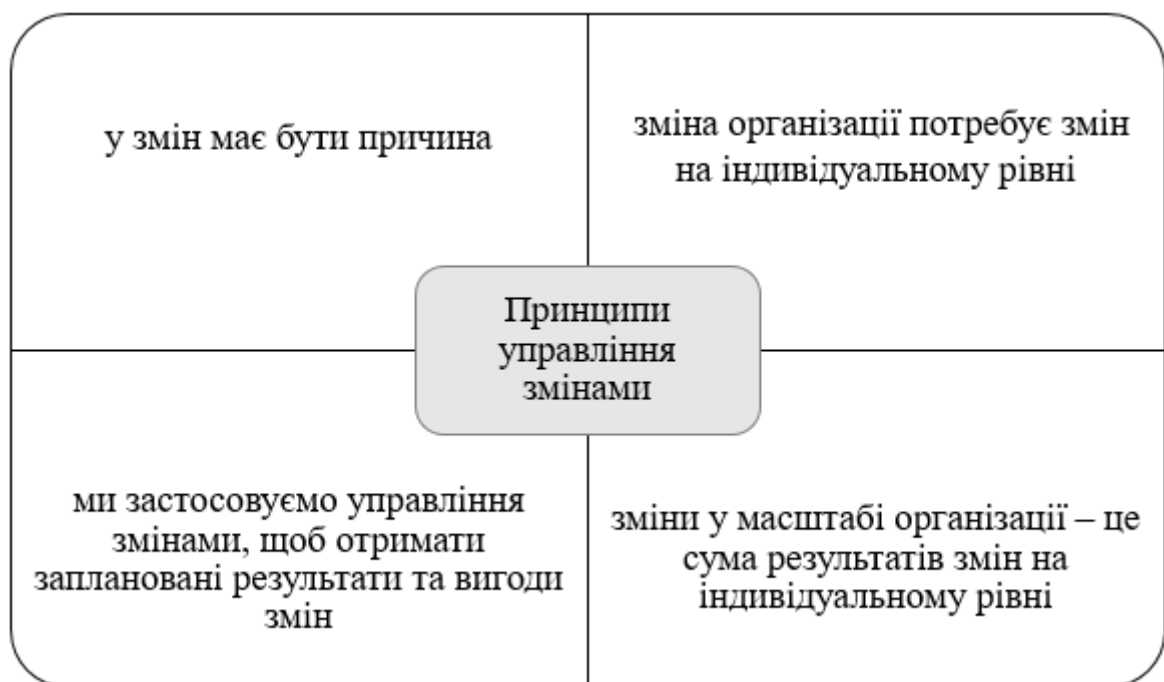


Рисунок 1.2 - Головні принципи управління змінами

Джерело: складено автором на основі [47]

На їхню думку, «управління змінами має на меті одну першорядну мету – досягнення бажаних результатів від впровадження змін» [47], всі дії спрямовані

на зниження опору реалізації змін з боку колективу. До додаткових принципів прийнято відносити:

- детальне інформування про стан організації та проблеми у її функціонуванні з метою встановлення обсягу майбутніх змін та рівня готовності працівників до них;

- позначення цілей змін та проведення (по можливості) їх узгодження з особистими цілями співробітників, що усуває конфлікт інтересів та формує позицію беззастережної підтримки;

- планування змін. Без плану складно досягти очікуваних результатів, тому, застосовуючи метод зворотного планування, підприємство може спрогнозувати необхідне та достатнє ресурсне забезпечення для передбачуваних змін та оцінити можливі джерела фінансування реалізації;

- залучення персоналу. Персонал у змінах не повинен брати участь «наосліп», його інформування та участь у процесі змін дозволить уникнути помилки необґрунтованих дій «щодо незнання». Відкритість та повна поінформованість колективу забезпечує його згуртованість, завдяки чому дії будуть спрямовані на досягнення спільної мети.

На поточний момент багато теоретиків та практиків запропонували власні моделі управління змінами, серед них Адізес, Р. Бекхард та Т. Харріс.

Найпопулярнішою та класичною вважається модель управління змінами К. Левіна. Її суть полягає у послідовному циклічному повторенні трьох етапів: «розморожування» (виділення причин неминучості змін), «зміна» (реалізація конкретних дій), «заморожування» (укорінення змін, розробка нової стратегії).

Модель управління змінами Л. Грейнера побудована на деталізації етапів, запропонованих К. Левіном, і включає 6 етапів, кожен з яких є певним впливом на структуру влади і відповідний відгук (реакцію) на неї на всіх рівнях.

Модель управління змінами Дж. Коттера звернена до людських ресурсів, що зазнають змін, і містить вісім послідовних процедур, що спускаються керівництвом «зверху-вниз»: формування розуміння обов'язковості змін через декларування можливостей; створення команди керівників із зацікавлених осіб;

визначення передбачуваних змін; підбір команди ініціативних виконавців та примусове залучення інших; пошук бар'єрів та їхнє усунення; акцентування уваги на проміжних успіхах та результатах; підтримка проміжних досягнень до досягнення кінцевої мети; інституалізація проведених змін у локальних актах та нових правилах.

У 2017 році Річарду Талеру присуджено Нобелівську премію за розвиток теорії підштовхування. Концепція недирективного стимулювання змін передбачає вплив на процеси ухвалення колективних та індивідуальних рішень. Методика ґрунтується на трьох процедурах: підштовхуванні персоналу до сприйняття ідеї (іноді переконання, що це його ідея); мотивації (зміни призведуть до поліпшення якості та умов праці, зміни соціального статусу, економії); простоті підштовхування (не ускладнюйте процедури, не нагромаджуйте інформацію).

Модель ADKAR, запропонована Дж. Хаяттом, була створена за результатами дослідження понад 900 організацій, що зазнавали змін. Було виділено 5 кроків до ефективних змін: усвідомити необхідність змін (усвідомлення); сформуванню мотивацію участі у змінах (бажання); навчити співробітників новим навичкам та правилам (знання); реалізувати отримані навички (здатність); визнати успіх та провести коригування при збоях (закріплення).

Модель переходу Вільяма Бриджеса описує повільніший хвильовий рух до нового стану, виділяючи три етапи переходу: від розуміння того, що система більше не може існувати в колишньому стані (стадія «кінець, програш і вивільнення»), на якій починає стрімко знижуватись продуктивність, через стадію "нейтральна зона", коли старе вже не діє, а нове ще не закріпилося і не в повному обсязі застосовується, до формування нових ролей, цінностей, установок (стадія "новий початок", коли зміни знову забезпечують зростання продуктивності).

Модель Е. Кюблер-Рос, побудована виключно на психологічних особливостях та емоційних переживаннях людей щодо прийняття нової ситуації

і має вигляд «кривої змін», побудованої відповідно до проходження «п'яти стадій горя»: заперечення, гнів, торг, депресія, ухвалення. Е. Кюблер-Росс описала послідовну зміну стадій як коливальні зміни ставлення до ситуації та здатності до виконання своєї роботи: шок (коли подія вже настала, але зміни поки не відбуваються, і робота продовжується у колишньому ритмі та обсязі); заперечення (зміни необхідні, але ця необхідність заперечується та здійснюється пошук доказів, що цього не потрібно – на такому фоні здатність до реалізації діяльності знижується); розчарування (настає розуміння, що тепер усе інакше, що викликає озлобленість – і спад триває явніше); депресія (розуміння неминучості перебудови призводить до нижньої точки спаду та пошуку шляхів подолання неприйняття); «експеримент» (взаємодія з новою ситуацією, що переводить ставлення до неї у сферу прийняття); рішення (забезпечується набуття нових навичок; інтеграція (особистість оновлюється і починає діяти за зміненими сценаріями).

Сатир у моделі управління змінами візуалізує емоційний перехід через криву продуктивності та включає ряд стадій:

- 1) початкова точка змін («старий статус-кво»);
- 2) аналіз елементів, що викликали заперечення («опір»);
- 3) спроба співробітників повернутись до старих методів роботи («хаос»);
- 4) поява позитивних ефектів («інтеграція»);
- 5) прийняття змін та їх закріплення («новий статус-кво»).

Модель Р. Маурера побудована на описі трьох рівнів опору, які обов'язково виникають у будь-якій організації:

по-перше, через недостатність інформації про зміни або даних, що описують їх результати (я не розумію);

по-друге, внаслідок емоційної реакції на стресову ситуацію та необхідності відмовитися від звичних дій (мені це не подобається);

по-третє, внаслідок негативного сприйняття самих ініціаторів змін (ти мені не подобаєшся).

Модель семи навичок Ст. Кови є покроковою моделлю прийняття рішення та дій, заснованих на емоційному інтелекті. Навички формуються як звички у дві групи – «особиста» та «суспільна» перемоги. Акцент зроблено на неможливості проведення змін у колективі (тобто – поза) без зміни себе (тобто – усередині). «Особисті перемоги» передбачають активність (звичка 1), чітку постановку кінцевої мети (звичка 2), довгострокове планування та розстановку пріоритетів (звичка 3). «Суспільні перемоги» наголошують на ефективності взаємодії з іншими людьми у вигляді «думай виграй/виграй» (звичка 4), міжособистісне спілкування на основі вміння слухати інших і розуміти, перш ніж пропонувати свої ідеї (звичка 5), організація спільної роботи з метою досягнення синергії (звичка 6). Звичка 7 спрямована на підтримку емоційного та фізичного здоров'я, розвиток духовного та ментального в особистості.

Також значущість емоційного стану та його вплив на ефект перетворень у своїй моделі показала Дж. Дак. Результати її дослідження привели до висновку, що лише чверть змін досягає мети та завершується у заплановані терміни, не виходячи за межі відведеного на це бюджету. Її «крива змін» демонструє можливі складнощі на шляху процесу змін та позначає його динамічні фази, що відображають зміну командного духу та впевненості колективу: «застій», що починається з моменту прийняття рішення про початок змін (у цю фазу командний дух поки що стабільному рівні); «підготовка», яка передбачає накопичення критичної маси протиріч (у цей період впевненість падає, команда роз'єднується); «реалізація», що акцентує на розумінні мети змін, розкритті сенсу нової місії та/або стратегії (командний дух зростає); «перевірка на міцність», де відбувається усвідомлення проблем, що виникають при застосуванні змін і впровадженні нововведень (знову впевненість знижується і командний дух падає); і, нарешті, «досягнення мети», коли видно результат, після оцінки якого (при позитивному результаті – закріплення та перехід на новий якісний рівень, що супроводжується зростанням командного духу; при негативному – відкат до минулих позицій та помітний занепад впевненості) можна говорити про те, що сталося впровадження.

Модель управління змінами Хайнце, який, використовуючи теорію організаційних метафор Г. Моргана, наголосив на особливостях мислення в рамках організаційних метафор. Суть теорії Г. Моргана полягає в тому, що ефективність управління залежить від здатності глибоко аналізувати та правильно оцінювати ситуацію, при цьому якість процесу оцінки залежить більшою мірою від «таланту» управлінця. Побудова правильного сприйняття лежить у сфері «прочитання організаційного життя», тобто визначення її метафоричного образу. Метафори є спрощеним описом організації. При управлінні змінами, вважає Г. Морган, зрозумівши, яку метафору використовує менеджер, можна встановити причини невдач.

Модель узгодження Д. Надлера та М. Ташмана має основою уявлення про організацію як відкриту систему, яка приймає вхідні змінні із зовнішнього середовища та перетворює їх у вихідні елементи. Чим вищий рівень конгруентності (узгодженості) між елементами, тим вищий рівень ефективності діяльності організації. Трансформації підлягають чотири елементи системи: завдання, організаційні структури та системи, організаційна культура та персонал. Для цього в системі оцінюється поточний стан та моделюється бажаний стан.

Модель МакКінсі 7-S розроблялася для організацій, які інтуїтивно передбачали зміни, але не могли визначитися з чого почати. До складу моделі увійшли сім стандартних елементів, які повинна мати будь-яка організація. Умовно ці елементи поділяються на жорсткі (стратегія, структура, система) та м'які (загальні цінності, стиль, навички, персонал, стиль поведінки). Жорсткі елементи орієнтовані на формування стратегії конкурентних переваг на кожному ієрархічному рівні, розподіл функціоналу і підлеглість, функціональності системи управління та її підсистем. М'які елементи не формалізовані, часто оцінюються лінгвістично (високий, середній, низький) чи дуально (так, ні).

Методологія АІМ (Accelerated Implementation Methodology) або методологія прискореного впровадження - це спосіб реалізації організаційних змін, який перетворює в цілому бізнес-процеси в організації. Методологія має одну мету –

усунути будь-які обмеження між фазою планування та успішною реалізацією, а саме, витрати, обмеження за часом на формування нових компетенцій та адаптацію співробітників до змін. Методологія АІМ будує стратегію впровадження змін з урахуванням можливих ризиків та санкційних пасток, які можуть виникнути під впливом факторів довкілля. АІМ дозволяє скоригувати дії керівництва у відповідь на нові зміни та внести необхідні зміни до діяльності організації.

Процес управління змінами Р. Бекхарда та Р. Харріса включає п'ять кроків:

- проведення внутрішнього організаційного аналізу (оцінка опорів);
- визначення необхідності змін;
- аналіз розривів та відставань від «що є» та «як треба»;
- складання плану дій для досягнення бажаного стану та управління переходом із нинішнього стану в бажане.

Одним із недоліків процесу управління змінами Р. Бекхарда та Р. Харріса є те, що дана модель розглядає зміни як послідовний процес і не враховує всі складнощі, пов'язані з невизначеністю зовнішнього середовища та цифровізацією економіки.

Симбергічна методологія Іцхака Адізеса передбачає розвиток культури, що підтримує чітку послідовність демократії та диктатури. Назва «симбергічний» означає поєднання синергії та симбіозу. Якщо йдеться про ухвалення рішень, то у справу вступає демократія. Якщо йдеться про реалізацію демократично прийнятих рішень, панує диктатура. Методологія Адізеса заснована на базовому принципі: організації, як живі організми, мають свій життєвий цикл і демонструють передбачувані та повторювані поведінкові прояви в процесі зростання та старіння. Адізел візуалізував перехід до змін у простій схемі «як є – як має бути – що потрібно зробити», у якій центральне місце займає конструктивний конфлікт.

Майкл Хаммер і Джеймс Чампі заклали основи сучасної теорії реінжинірингу, її головним посилом виступає твердження про те, що в епоху постіндустріального бізнесу, в яку ми зараз вступаємо, корпорації

утворюватимуться і розвиватимуться не на основі поділу праці, а на основі ідеї реінтеграції окремих операцій на єдині бізнес-процеси. Тобто реінжиніринг - це осмислене перепроєктування бізнес-процесів для вирішення поставлених завдань, забезпечення зростання ключових показників та досягнення очікуваних результатів.

Узагальнюючи вищевикладене, виділимо такі загальні теоретичні підходи до управління змінами, що діють у будь-яких динамічних системах, що розвиваються, незалежно від їх рівня:

- опис функцій управління та інструментів підтримки прийняття рішень, що реалізуються керуючою та керованою підсистемами;
- інформація виступає сполучною ланкою між підсистемами, що управляє та керується, і є підставою для прийняття управлінських рішень і дій;
- існують фактори, що мають домінуючий вплив, які проявляються в будь-якій соціально-економічній системі незалежно від її рівня.

Існує безліч причин, що становлять основу пояснень хибності прогнозованих економістами результатів економічної діяльності. З одного боку, реальність різко і стрімко ускладнюється через постійні зміни зовнішнього середовища функціонування економічних об'єктів. З іншого - суб'єкти управління (керівні системи), що впливають на економічний розвиток мають тенденцію катастрофічного відставання від змін, що відбуваються. Крім цього, всі без винятку сфери господарювання змушені здійснювати свою діяльність в умовах нестійкості внутрішнього та зовнішнього середовища в ситуації глибокої невизначеності, що супроводжується ризиком недосягнення запланованих результатів, що найбільше впливає на ефективність управління.

1.3. Фактори та принципи успішного управління змінами в організації

Соціально-економічні системи для їх виживання, збереження сталого розвитку, цілісності та конкурентних переваг мають вчасно реагувати на зміни довкілля та вносити об'єктивні та адекватні зміни до своєї господарської

діяльності. Концепція управління змінами діяльності організації передбачає, що існуюча система управління здатна охопити всі зміни: організаційні, структурні, виробничі. Крім того, вони мають бути запланованими та підконтрольними. На практиці виділяють такі компоненти навколишнього середовища, які істотно впливають на діяльність суб'єктів ринкової економіки та які необхідно враховувати при формуванні концепції управління змінами:

- економічні – руйнування та втрата економічного потенціалу через військову агресію проти України, релокалізація, регіональна диференціація, ресурсне забезпечення, логістичні проблеми;

- цифрові технології – швидке впровадження та зміна цифрових технологій, впровадження цифрових платформ, цифровий розрив, розробка наскрізних технологій;

- інституційні – зміни у нормативно-правових законах та підзаконних актах, що регулюють та регламентують діяльність суб'єктів ринкової економіки в умовах цифровізації, становлення цифрового правового поля;

- природно-екологічні – зміни природно-кліматичних умов, екологічні лиха та втрати, вичерпність природних ресурсів, зростання навантаження на навколишню екосистему.

Також серед джерел та причин, що викликають зміни, і потребують врахування їхньої комплексної дії та прояву залежно від фіксування у внутрішньому та/або зовнішньому середовищі, доцільно виділити фактори, наведені у табл. 1.2.

У цьому дослідженні організація розглядається як відкрита економічна система, причини змін є факторами зовнішнього та внутрішнього середовища, а принципи управління ґрунтуються як на класичних, так і на сучасних постулатах, які відбивають тенденції сучасної економіки, причому принципи цифровізації діяльності забезпечують сумісність низового рівня системи з системами вищого та середнього рівнів, людським фактором та формуванням професійних компетенцій у працівників.

Таблиця 1.2 - Фактори, що викликають зміни в організації та комплексно впливають на формування системи управління ними

Чинники	Зовнішні умови функціонування	Внутрішнє середовище
Технологічні	Досягнення НТП, доступність різних технологій та програмних продуктів для бізнесу, інформатизація	Використання інформаційних технологій та систем, методи та прийоми роботи
Політичні	Стабільність політичної обстановки, наявність міжнародних груп впливу, участь держави у бізнесі, рівень корупції та бюрократії, лібералізація	Адміністративно-управлінські ресурси, наявність формальних та неформальних структур/лідерів, місія та політика організації
Нормативно-правові	Податкове законодавство, повнота і несуперечність економічних законів	Локальні нормативні правові акти, рівень зарегульованості процесів
Економічні	Глобалізація економіки, рівень ВВП, політика ціноутворення, темпи інфляції, ключова ставка, платоспроможність та купівельна спроможність, коливання валют, регулювання (дерегулювання) ринків	Ресурсна та матеріальна база, фінансові ресурси/можливості, конкурентоспроможність, спрямованість економічної діяльності, управління знаннями, стратегія розвитку, життєвий цикл організації
Соціальні	Соціальна захищеність та гарантії, освітні можливості, ставлення до праці, культурні особливості, соціальна стратифікація та роз'єднаність	Внутрішня структура, кваліфікація та різноманітність працівників, їх ціннісні орієнтації, основа формування малих груп, плинність кадрів, наявність традицій та правил, культура організації
Психологічні	Менталітет та спосіб мислення контрагентів, їх очікування та емоційний стан	Гнучкість та швидкість адаптації до змін, мотивація, емоційний стан працівників

Джерело: складено автором

У цьому дослідженні організація розглядається як відкрита економічна система, причини змін є факторами зовнішнього та внутрішнього середовища, а принципи управління ґрунтуються як на класичних, так і на сучасних постулатах, які відбивають тенденції сучасної економіки, причому принципи цифровізації діяльності забезпечують сумісність низового рівня системи з системами вищого та середнього рівнів, людським фактором та формуванням професійних компетенцій у працівників.

Аналізуючи причини змін у діяльності організації, ми встановили, що, крім середовища виникнення причин змін, інтерес до дослідження представляє їх зміст. Зовнішніми причинами змін є:

- фінансова нестабільність (коливання процентної ставки, інфляція, обмеження кредитів, зростання дебіторської заборгованості);
- конкуренція (дії конкурентів, розвиток технологій в інших галузях, вихід на ринок аналогових продуктів або послуг, перехід на інші ринки, ускладнення логістики, відсутність логістичних центрів, зниження купівельної спроможності);
- політика (санкції, імпортозаміщення, нормативно-правова база, цифрове середовище та ін.);
- соціальні тенденції (народжуваність населення, міграція населення, підтримка зайнятості, боротьба з бідністю, підвищення якості життя населення);
- зміни ринку праці (освіта, вимоги до soft skills та hard skills, цифрові компетенції, зміна структури ринку та структури зайнятості населення);
- зміни у технологіях управління, у підходах та моделях управління;
- НТП формує нові умови розвитку суб'єктів господарської діяльності за рахунок використання інновацій та скорочення інноваційного лага.

Внутрішніми причинами змін є:

- наявність напруженості та конфліктів у колективі;
- відсутність єдності між відділами, коли ряд відділів починає працювати автономно, при цьому дублюючи функції, що виконуються іншими;
- відсутність єдиної концепції соціально-економічного розвитку організації, при якому кожен підрозділ по-різному представляє свій розвиток і очікувані результати;
- відсутність єдиної системи інформаційного обміну як по вертикалі, так і по горизонталі;
- незадовільні результати фінансової діяльності;
- навантаження керівного складу (розбіжності з організаційних питань, дублювання функцій, відсутність координації в діяльності персоналу);

- розширення масштабу діяльності (диференціація портфеля діяльності, розширення сегментів ринку збуту, збільшення асортименту продукції чи послуг, відкриття філій).

Принципи управління змінами у діяльності організації за умов невизначеності довкілля такі:

1. Принцип випереджуючого управління змінами. Реалізація принципу забезпечується ранньою діагностикою стану організації та моніторингом обмежень змін у діяльності організації, що дозволить побудувати проблемне поле для успішної реалізації змін.

2. Принцип оперативності реагування на події середовища, які впливають на результативність діяльності організації. Будь-які зміни середовища мають як негативні прояви, так й забезпечують реалізацію прихованих можливостей, здатних перетворити загрози на вигоди.

3. Принцип адекватності управління змінами у діяльності організації зовнішнім викликам та внутрішнім потребам. Зміни мають відповідати фактичним ресурсним обмеженням та кадровим можливостям організації.

4. Принцип комплексності прийнятих рішень щодо управління змінами. Комплексний характер має носити підсистема управління змінами, імplementована в систему управління організацією, функції якої орієнтовані на реалізацію масштабних змін у діяльності організації.

5. Принцип альтернативності дій. На основі дерева рішень прораховувати альтернативні очікувані результати реалізації змін та шляхи їх досягнення.

6. Принцип адаптивності. Високий рівень гнучкості управління процесами змін у діяльності організації забезпечує адаптацію до умов невизначеності середовища.

7. Принцип пріоритетності використання внутрішніх ресурсів. Досягнення стратегічної мети вимагає рішення низки тактичних завдань, спрямованих на залучення додаткових ресурсів та їхній раціональний розподіл.

8. Принцип ефективності змін у діяльності організації. Орієнтований на сталий соціально-економічний розвиток організації.

Передумовами реалізації змін у діяльності організацій є:

- чітке формулювання мети змін (здійснювати лише необхідну чи корисну зміну за умов невизначеності середовища);
- чітке розуміння існуючого стану справ (ідентифікація проблем, які не вдалося усунути під час здійснення змін в умовах невизначеності зовнішнього середовища);
- планування змін (вироблення адекватних дій для того, щоб протидіяти кожному джерелу опору змінам);
- поділ процесу реалізації змін на якісно різні етапи, тоді його в організації необхідно розглядати як довгостроковий, приділяючи особливу увагу стадії «розморожування» та «заморожування» в умовах невизначеності зовнішнього середовища);
- готовність працівників до постійних змін, оволодіння новими знаннями, досвідом та навичками (розподіл відповідальності та переведення спільного завдання на особисте, спеціальне та локальне в умовах невизначеності зовнішнього середовища);
- інформування персоналу про цілі та процеси змін (залучення до здійснення змін усіх співробітників для зниження опору в умовах невизначеності зовнішнього середовища);
- формування системи мотивації змін (основа - вигода для працівників від змін, мотивація - це рушійна сила змін в умовах невизначеності зовнішнього середовища).

Стратегічні пріоритети змін:

- цілісність (здатність зберігати властивості системи та функціональність всіх її елементів в умовах невизначеності факторів зовнішнього середовища);
- керованість (досягнення очікуваних результатів в умовах невизначеності факторів зовнішнього середовища: підвищення окупності активів, зростання продуктивності праці, зниження соціальної напруженості та фінансового навантаження та ін.).

РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПРАТ «ХАРКІВЕНЕРГОЗБУТ»

2.1. Оцінка діяльності ПрАТ «Харківенергозбут» та її результатів

ПрАТ «Харківенергозбут» («ХЕЗ») було засновано у 2018 році шляхом виділення з діючого акціонерного товариства «Харківобленерго». Метою діяльності цього підприємства є надання послуг з постачання електричної енергії споживачам різних областей України у тому числі Харківської та міста Харків. Регламентація та регулювання діяльності «ХЕЗ» здійснюється на підставі ліцензії на право провадження господарської діяльності з постачання електричної енергії споживачу, виданої постановою НКРЕКП від 16.06.2018 №505. Крім того, НКРЕКП від 26.10.2018 №1268 вповноважило «ХЕЗ» виконувати додаткові задачі та функції, пов'язані з виконанням суспільно важливої ролі із забезпечення безперебійного функціонування ринку електричної енергії, особливо у частині постачання її на території міста Харкова та області. «ХЕЗ» має затверджений Статут, підприємницька діяльність регулюється Цивільним кодексом України, Господарським кодексом України, Законами України “Про акціонерні товариства”, “Про цінні папери та фондовий ринок”, “Про ринок електричної енергії”, а також іншими нормативно-правовими актами України.

«ХЕЗ» обслуговує як фізичних (1243869 абонентів), так і юридичних осіб, серед яких бюджетні установи (1700 шт), комунальні підприємства (більше 330 шт).

Незважаючи на те, що Харківська область є прифронтовою територією, постійно зазнає обстрілів, руйнується мережа передачі електроенергії, «ХЕЗ» надало 2 213,7 тис. мегават-годин електроенергії своїм абонентам.

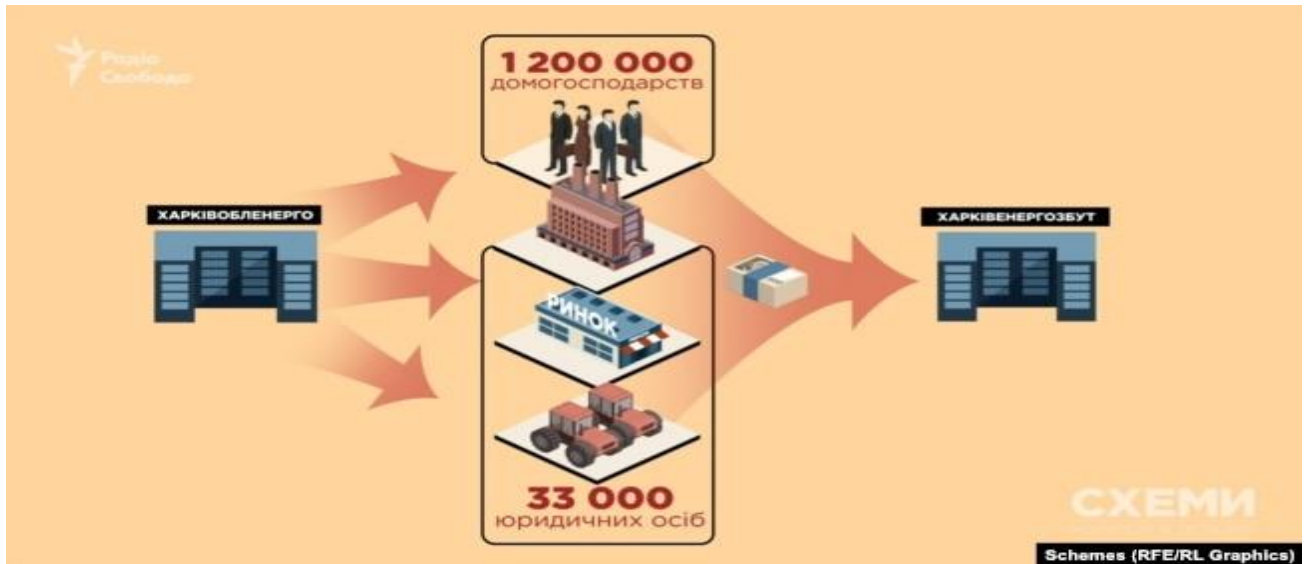


Рисунок 2.1 -Основні абоненти «ХЕЗ».

Джерело: [55]

«ХЕЗ» обслуговує як фізичних (1243869 абонентів), так і юридичних осіб, серед яких бюджетні установи (1700 шт), комунальні підприємства (більше 330 шт).

Незважаючи на те, що Харківська область є прифронтовою територією, постійно зазнає обстрілів, руйнується мережа передачі електроенергії, «ХЕЗ» надало 2 213,7 тис. мегават-годин електроенергії своїм абонентам.

У довоєнний період «ХЕЗ» займала четверте місце серед обласних постачальників електроенергії. Капітал підприємства на 65% належить державі. Інша частина формується шляхом прямого розміщення через електронні аукціони ТОВ «Українська енергетична біржа». У зв'язку з постійними обстрілами та пошкодженням енергетичної інфраструктури, «ХЕЗ» постійно займається інвестуванням в основні фонди та поточним ремонтом, замінює об'єкти, що виводяться, на нові з метою досягнення мети своєї діяльності.

Таблиця 2.1 - Динаміка основних показників діяльності «ХЕЗ»

Показник	На початок 2022р.		На кінець 2022р.		Зміни (+,-) за перший рік		На кінець 2023 року		Зміни (+,-) за рік	
	Тис. грн.	У % до загального	Тис. грн.	У % до загального	Тис. грн.	У % до загальної зміни	Тис. грн.	У % до загального	Тис. грн.	У % до загальної зміни
Актив										
Основні засоби	24733	0,02	43429	2,02	18696	2,18	45744	1,025807	2315	0,10
Незавершені капітальні інвестиції	17	0,00	19973	0,93	19956	2,33	4224	0,094723	-15749	-0,68
Первісна вартість основних засобів	34464	2,66	58980	2,74	24516	2,86	74508	1,670839	15528	0,67
Відстрочені податкові активи	5859	0,45	4864	0,23	-995	-0,12	40614	0,910767	35750	1,55
Дебіторська заборгованість за товарами і послугами	846590	65,40	1271686	59,11	425096	49,61	3463124	77,66041	2191438	94,95
Гроші та їх еквівалент	89452	6,91	153870	7,15	64418	7,52	74376	1,667879	-79494	-3,44
Пасив										
Нерозподілений прибуток (збиток)	-83523	-6,45	-71040	-3,30	12483	1,46	110320	2,473921	97837	7,86
Інші довгострокові зобов'язання	7493	0,58	9734	0,45	2241	0,26	375	0,008409	-1866	-0,41
Короткострокові кредити	0	0,00	50000	2,32	50000	5,83	0	0	-50000	-2,17

Продовження таблиці 2.1

Показник	На початок 2022р.		На кінець 2022р.		Зміни (+,-) за перший рік		На кінець 2023 року		Зміни (+,-) за рік	
	Тис. грн.	У % до загального	Тис. грн.	У % до загального	Тис. грн.	У % до загального	Тис. грн.	У % до загального	Тис. грн.	У % до загального
Пасив										
Поточна кредиторська заборгованість за товари і послуги	985912	76,16	1220570	56,73	234658	27,38	3392978	76,08739	3158320	94,13
Поточна кредиторська заборгованість за одержаними авансами	246903	19,07	631307	29,34	384404	44,86	250370	5,614537	-134034	-16,51
Інші поточні зобов'язання	107982	8,34	276376	12,85	168394	19,65	650994	14,59851	482600	16,23
Фінансові результати										
Чистий фінансовий результат	-104063	-1,78	17960	0,22	122023	0,88	197524	2,383751	179564	64,56
Валовий збиток	-155975	-2,67	-1713520	-21,40	-1557545	-11,24	-2522629	-30,4435	-809109	-290,91
Інші операційні доходи	248174	4,24	1825894	22,80	1577720	11,39	3001795	36,22614	1175901	422,79
Фінансові результати від операційної діяльності	-89024	-1,52	25950	0,32	114974	0,83	219916	2,653981	193966	69,74
Інші фінансові витрати	-17434	-0,30	-18551	-0,23	-1117	-0,01	-1686	-0,02035	16865	6,06

Джерело: складено автором на основі опублікованої звітності

Протягом аналізованих звітних періодів (2022-2023 роки) підприємство – об’єкт дослідження суттєво збільшило свої активи. Це викликано необхідністю постійного ремонту обладнання, що постійно зазнає руйнування внаслідок обстрілів з боку Російської Федерації. Основним чинником зростання стало збільшення дебіторської заборгованості на 49,61% протягом першого звітного періоду та на 94,95% протягом другого звітного періоду. Окрім цього, в перший звітний період зростання також забезпечило збільшення грошей та їх еквіваленту на 7,52%, зростання первісної вартості основних засобів - на 2,86% та незавершених капітальних інвестицій - на 2,33%. Але в другому періоді ці показники мали суттєво менше зростання або взагалі негативний вплив. Натомість відстрочені податкові активи продемонстрували зростання на 1,55%.

В пасивах підприємства протягом звітних періодів також спостерігається зростання, проте воно переважно забезпечене зростанням кредиторської заборгованості в перший звітний період та її скороченням у другий період. Дане явище демонструє нам, з одного боку, віру кредиторів у платоспроможність підприємства, а з іншого боку, зниження їхньої віри як в підприємство, так і загалом, під час другого звітного періоду, що обумовлено економічною нестабільністю та невизначеністю, спричинених війною. Також важливу роль відіграло зменшення нерозподіленого збитку в перший звітний період (1,46%) та його перехід у прибуток із суттєвим зростанням (7,86%) у другому звітному періоді.

Протягом аналізованих періодів (2021-2023рр.) підприємство «ХЕЗ», за фінансовими результатами, мало помірне зростання, головним чинником росту стало зростання інших доходів, що частково компенсувало, в першу чергу, збільшення валового збитку. В 2022 році підприємство мало кращий результат росту, який був забезпечений суттєвим зростанням інших операційних доходів та фінансовим результатом від операційної діяльності, проте збільшення зазнав й валовий збиток, що стримувало загальний активний ріст.

Завдяки переважному зростанню підприємство змогло не тільки перекрити збиток за чистими фінансовими результатами першого звітного періоду, але й суттєво збільшити прибуток.

Відповідно до мети діяльності «ХЕЗ» здійснює значні інвестиції у необоротні активи. Тому важливо проаналізувати їхній стан та оновлення (табл. 2.2)

Таблиця 2.2 - Показники стану та обороту основних засобів

Показник	2021	2022	2023
Коефіцієнт зносу основних засобів	0,28	0,26	0,39
Коефіцієнт строку використання основних засобів	0,72	0,74	0,61
Коефіцієнт амортизації нематеріальних активів	0,14	0,43	0,18
Коефіцієнт реальної вартості майна	0,02	0,03	0,01
Період обороту операційних активів	3,68	3,09	3,87
Коефіцієнт реальної вартості оборотних активів	0,97	0,97	0,98
Швидкість обороту	76,20	141,90	147,6
Коефіцієнт обороту	4,79	2,57	2,47
Коефіцієнт завантаження	0,21	0,39	0,42

Джерело: складено автором на основі опублікованої звітності

Загалом, підприємство «ХЕЗ» має гарні показники протягом 2021-2023 років, проте варто відмітити, що коефіцієнт реальної вартості майна є критично низьким, що частково пояснюється специфікою діяльності підприємства, але з позиції зовнішнього аналізу було б доцільно збільшити частку запасів і максимально оновити основні засоби.

Варто відмітити позитивні тенденції в оновленні основних засобів, що відбулися протягом аналізованого періоду, що в поєднанні із зменшенням періоду обороту операційних активів може свідчити про збільшення ефективності використання своїх ресурсів підприємством.

Коефіцієнт реальної вартості оборотних активів залишається стабільно високим, що є гарним сигналом, а ось негативну тенденцію демонструє показник швидкості обороту, який зріс майже в два рази, що може призвести до проблем із ліквідністю підприємства, якщо не буде вжито відповідних заходів. Підтвердженням даної проблеми є падіння коефіцієнту обороту, що демонструє зменшення ефективності в використанні оборотних активів, що й могло відобразитися на швидкості їхнього обороту. Попри це, ми спостерігаємо зростання коефіцієнту завантаження, що вказує на більш інтенсивне використання ресурсів підприємством, що так само підтверджується першими двома коефіцієнтами даної таблиці.

Проаналізуємо стан оборотних активів та джерел формування активів (табл. 2.3).

Таблиця 2.3 - Оборотні активи та джерела формування активів

Показник	2021 р.	2022 р.	2023 р.
Оборотні активи за джерелами формування			
Власні оборотні активи	-109744	-134307	18452
Власні та прирівняні до них кошти	-102251	-124573	18827
Показник забезпеченості за рахунок поточних зобов'язань	1,05	1,06	0,97
Оцінка ефективності використання власного та залученого капіталу			
Коефіцієнт незалежності	-0,06	-0,03	0,03
Коефіцієнт фінансової стійкості	-0,05	-0,03	0,03
Коефіцієнт фінансування	-16,42	-31,20	39,36

Джерело: складено автором на основі опублікованої звітності

Протягом аналізованого періоду спостерігаємо певне поліпшення фінансового стану компанії, такий висновок можемо зробити на основі показників власних оборотних активів та прирівняних до них коштів. Зростання власних оборотних активів та показників фінансової стійкості, разом із зростанням коефіцієнту незалежності та коефіцієнту фінансування, свідчать про зміцнення фінансової позиції підприємства. Також варто відмітити високі

показники забезпеченості за рахунок поточних зобов'язань, що є негативним сигналом, який ускладнюватиме подальше залучення коштів підприємством, проте можна бачити його скорочення в 2023 році, що може сигналізувати про розуміння даної проблеми менеджментом та намагання її вирішити.

У додатку Б.1 наведені коефіцієнти ліквідності та платоспроможності, що підтверджують попередній висновок - хоч підприємство поступово покращує свої показники платоспроможності протягом аналізованого періоду, але все ж наявні суттєві проблеми, через які підприємство є неплатоспроможним.

Оцінка ліквідності підприємства завдяки коефіцієнтам загалом підтверджує та підкреслює наявні проблеми на підприємстві, проте ми бачимо позитивні тенденції. Так, коефіцієнт поточної ліквідності поступово зростає протягом аналізованого періоду, але все ж він є суттєво нижчим за норму (2) та нижчим за норму в Україні (1,5), що можна було б списати на проблеми, пов'язані із війною, але ми бачимо, що проблема почалася ще у довоєнні часи. Коефіцієнт абсолютної ліквідності є низьким та нижчим за норму і ще й знижується в кінці 2023 року, що створює певні ризики для підприємства, проте зрозумілим є те, що менеджмент використовує наявні кошти для стабілізації інших показників, що є позитивною тенденцією. Коефіцієнт швидкої ліквідності дещо перевищує норму, це є гарним сигналом, що демонструє здатність підприємства вирішити свої проблеми. Коефіцієнт ліквідності запасів частково відображає факт зростання запасів підприємства і говорить про покращення ефективності управління ними, особливо протягом 2022 року. Коефіцієнт співвідношення кредиторської та дебіторської заборгованостей протягом аналізованого періоду демонструє зростання з досяганням точки балансу, що є дуже позитивним результатом. Коефіцієнт відновлення/втрати платоспроможності підтверджує раніше отримані результати, що дане підприємство протягом аналізованого періоду є неплатоспроможним, проте ми може спостерігати зростання цього коефіцієнта, що є позитивною тенденцією.

Загалом бачимо покращення показників рентабельності підприємства протягом аналізованого періоду (Додаток Б, таблиця Б.2), що є позитивним

явищем. Проте, варто зазначити, що велику кількість показників рентабельності не вдалося прорахувати через негативні значення певних статей звітності (наприклад, валовий збиток), що сигналізує про наявність негативних моментів, на які керівництво підприємства має звернути увагу задля подальшого вирішення цих проблем.

Загалом показники ділової активності підприємства зазнали негативних змін протягом аналізованого періоду, що свідчить як про наявність проблем із використанням ресурсів підприємства, так і про наявність зовнішніх негативних чинників, спричинених військовою агресією РФ проти України.

Окрім цього, показник додаткового залучення оборотного капіталу сигналізує про наявність сталої проблеми фінансування підприємства, а саме, нестачі власних коштів для здійснення ефективної діяльності, а суттєве зростання даного показника в 2023 році є як наслідком інфляційних процесів, спричинених нестабільністю, так і погіршенням ситуації на підприємстві.

Додаток Б, таблиця Б.4 Модель Альтмана та її адаптована під Україну версія демонструють те, що наше підприємство має високу ймовірність банкрутства, проте в той же час поступово ця ймовірність знижується. На противагу їм модель Спрінгейта демонструє позитивний результат із позитивною динамікою. Така відмінність результатів може пояснюватися різницею підходів моделей й специфікою нашого підприємства.

2.2. Основні виклики у діяльності ПрАТ «Харківенергозбут»

Військовий стан, мобілізація, брак робочих рук та інвестицій, втрата ринків збуту, пошкодження майна підприємства – це стандартні виклики, з якими стикаються підприємства України. Але крім цих викликів і загроз «ХЕЗ» має свої внутрішні виклики, що пов'язані з ефективністю управління, розподіленням прав власності та визначенням можливості впливати на стратегію функціонування компанії.

Зарегульованість та високий рівень бюрократії – специфічні характеристики енергетичного ринку будь-якої країни. Наслідками цього є не лише важкість ведення бізнесу, перепони для конкуренції, але й утруднення надання споживачам якісних послуг. Для зниження напруги у відносинах зі споживачами та автоматизації розрахунків «ХЕЗ» створила особисті кабінети для своїх абонентів та надає інші електронні послуги. Спеціалісти «ХЕЗ» забезпечують охорону, опрацювання та збереження даних своїх клієнтів. За допомогою прозорості системи та оперативності передачі даних підприємству вдається підвищити ефективність комерційних операцій з енергоресурсами, що сприяє оптимізації витрат електроенергії та ощадливому використанню. Це стає особливо актуально для умов повномасштабної війни, коли такі ініціативи сприяють економії часу та дозволяють скоротити витрати на нагляд.

Такий підхід відповідає високим сучасним європейським стандартам сталого розвитку, боротьби з глобальним потеплінням та ESG-парадигмі, відповідно до яких підвищується ефективність бізнес-процесів, ведеться робота з декарбонізації та розбудови відновлювальних джерел енергії.

Формування ефективної корпоративної структури є ще однією важливою задачею, що вирішує компанія. Менеджмент вважає, що ефективна система управління разом з конкурентоспроможністю, якісними послугами, що адаптовані під потреби споживачів, дозволяє прибутково працювати навіть під час війни. У 2023 році підприємство згенерувало 198 млн.грн чистого прибутку. На підставі рішення Загальних зборів акціонерів цю суму розподілено у наступній пропорції: 50% - виплати акціонерам; 50% - реінвестування (10% - фонд зростання, 10% - резервний капітал, 30% - інші фонди). Часткова приватизація підприємства з участю капіталу Smart Holding, який пов'язує з Вадимом Новинським, сприяла приведенню системи управління «ХЕЗ» до європейських стандартів: впроваджено систему ESG-менеджменту, політику доброчесності і прозорості, антикорупційні практики, створені додаткові бізнес-одиниці та інститути корпоративного управління (наглядова рада та менеджмент-борд).

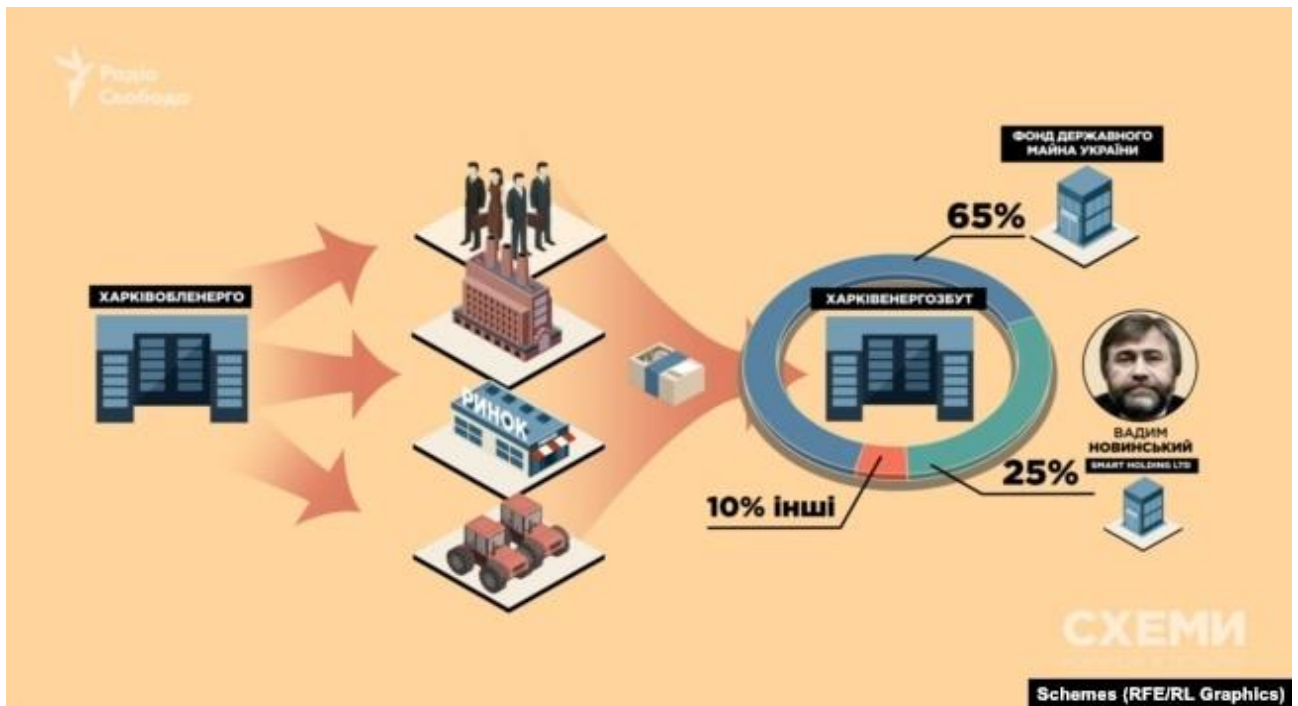


Рисунок 2.2 - Структура власності «ХЕЗ»

Джерело: [55]

Але ми розуміємо, що всі зміни, що відбуваються, реалізуються в умовах високого ризику та невизначеності. У найзагальнішому вигляді невизначеність, характерна для функціонування соціально-економічної системи, розвиток якої має нелінійний характер, має речовий та інформаційний характер. Невизначеність пов'язана з недопоставками / непоставками, браком, дефіцитом, втратами матеріальних і трудових ресурсів, невідповідністю виготовленої продукції зовнішнім вимогам і т. д. До інформаційної невизначеності можна віднести неузгодженість, суперечливість, неповноту, помилки, спотворення інформації. Є зворотна кореляційна залежність між обсягом інформації про процеси та явища та рівнем невизначеності. У постіндустріальному суспільстві інформація набуває статусу стратегічно важливого ресурсу і стає антонімом невизначеності при прийнятті рішень.

Значимість невизначеності як економічної категорії розкривається у її функціях, дослідженню яких у економічній літературі приділено мало уваги.

Виходячи з аналізу наукової літератури, нами було виділено такі функції невизначеності:

1. Функції, суміжні (пов'язані) з функціями ризику. Пояснюються апріорною нероздільністю вищезгаданих економічних категорій, тому застосуємо принцип спільного розгляду їх функцій.

2. Функція індикації. Економічна категорія невизначеності, будучи функцією інформації, є спочатку індикативною.

3. Функція стимулювання. Враховуючи природу походження прибутку та роль невизначеності у підтримці ходу еволюційного розвитку, стає очевидною функція стимулювання пошуку рішень для зниження рівня невизначеності.

4. Функція конструювання. Об'єднання підходів до розуміння невизначеності, з одного боку, як можливості вибору допустимих варіантів і сценаріїв, а з іншого - як неоднозначності результатів, дало підставу стверджувати, що ця категорія дозволяє конструювати траєкторію власного бажаного розвитку економічного суб'єкта.

Слід зазначити, що будь-яке конструювання майбутнього з урахуванням невизначеності має орієнтовний характер, тією чи іншою мірою відрізняючись від ідеальної моделі.

Якщо розглядати невизначеність як функцію інформації, то причинами її виникнення є:

1. Неможливість отримання релевантної інформації внаслідок усвідомленого спотворення інформації про певні об'єкти, явища та процеси (наприклад, при конкурентних «війнах» як на макро-, так і на мікрорівні економіки).

2. Асиметричність інформації, що визначається відмінностями рівнів розвитку економічних агентів, що безпосередньо впливає на доступність до інформаційних ресурсів.

3. Об'єктивна відсутність інформації, пов'язана з абсолютною новизною об'єкта, явища або процесу, внаслідок чого система не мала можливості сформувати масив ретроспективних даних.

4. Помилки та неточності в інформації (систематичні, випадкові, навмисні, механічні та ін.).

5. Вплив суб'єктивних факторів на результати аналізу інформації про діяльність економічних об'єктів та систем.

Для вирішення завдання найповнішого врахування складових ситуації невизначеності середовища необхідно досліджувати фактори, що впливають на її виникнення.

Розуміючи під невизначеністю переважно відсутність чи брак достовірної інформації, її неточність, фрагментарність, суперечливість, розпливчастість внаслідок як об'єктивних (захист інформації; новизна об'єкта, про який збирається інформація; брак технічних засобів та їх невідповідний рівень, тощо), так і суб'єктивних причин (відсутність або недостатній рівень навичок зі збирання та обробки даних; нерозуміння завдань збору та обробки інформації; свідоме спотворення даних і т. д.), можна сказати, що в умовах «ХЕЗ» подальша цифровізація буде сприяти позитивним змінам у веденні бізнесу та зниженню невизначеності.

2.3. Використання цифровізації як інструменту управління змінами на підприємстві

Нові технології у сучасних умовах формують принципово нову виробничо-економічну систему. Інформатизація стає настільки важливим фактором зростання продуктивності праці та підвищення якості життя, що зміни, які відбуваються, розглядаються як настання нової ери економічного розвитку, концепція якої – «Індустрія 4.0» – була сформульована у 2011 р. президентом Всесвітнього економічного форуму у Давосі Клаусом Швабом.

Перспективами «Індустрії 4.0» є:

по-перше, забезпечення більш швидких, гнучких та ефективних процесів виробництва товарів вищої якості за зниженими цінами внаслідок збирання та аналізу даних із різних джерел;

по-друге, поява абсолютно нових бізнес-моделей, які сприятимуть радикально новим способам взаємодії у ланцюжку вартості.

Основна та найважливіша мета цифровізації полягає у цифровій трансформації економіки, яка має досягатися завдяки спільній участі державного сектору, приватної сфери та громадянського суспільства. Таким чином, цифрова трансформація має стати процесом підвищення ефективності діяльності не лише для IT-сектору, а й для традиційних галузей та компаній.

Поняття «цифровізація» на сьогоднішній день знаходиться в тренді і має досить багато різноманітних визначень, у будь-якому випадку вони спрямовані на опис та формування кіберфізичного простору чи цифрового середовища.

Спочатку цифрові технології мали обмежене застосування, однак, поступово вдосконалюючись, вони набули статусу базису досягнення стратегічних цілей, стаючи в сучасних умовах фактором появи нових бізнес-моделей.

Отже, безумовна вимога сучасного розвитку економіки – впровадження у діяльність підприємств та закупівельних організацій змін, продиктованих процесами цифровізації.

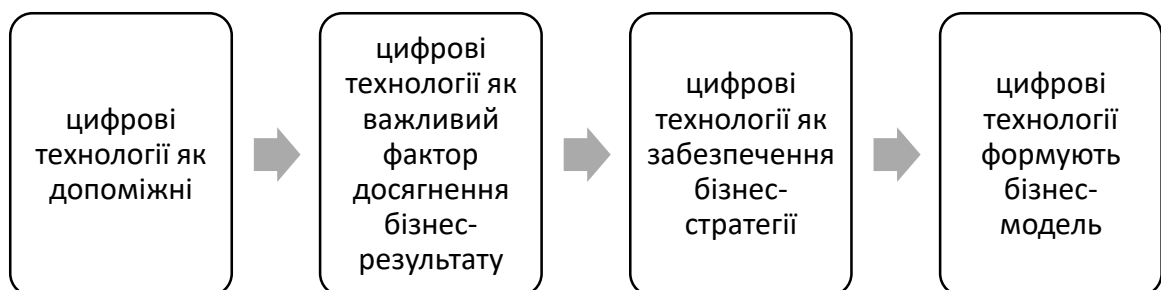


Рисунок 2.3 – Зміна ролі цифрових технологій у процесі перетворень існуючих видів діяльності суб'єктів господарювання

Джерело: складено автором

Зростання доступності цифрових технологій внаслідок комодитизації економіки зумовило еволюцію підходів до визначення їх значення у розвитку діяльності ринкових суб'єктів. Зміна ролі цифрових технологій у процесі

перетворень існуючих видів діяльності суб'єктів господарювання показано на рисунку 2.3.

Цифровізація та цифрова трансформація як кінцева її мета для кожного суб'єкта господарювання – це зміна організаційної культури та впровадження цифрових технологій та комунікацій, які розширюють можливості та дозволяють сформувати власну екосистему. Такі зміни виявляються як на зовнішньому рівні взаємодії (між підприємствами), так і усередині кожного окремого підприємства. Ціль економічних перетворень діяльності підприємства (організації) в умовах цифровізації – це зміни самої бізнес-моделі. Оскільки підприємства та організації є елементами економічної системи, то стратегія цифрової трансформації їхньої діяльності корелюється із загальним рівнем розвитку цифрової економіки в державі.

У 2019 р. найбільша частка внутрішніх витрат організацій на створення, розповсюдження та використання цифрових технологій та пов'язаних з ними продуктів та послуг припадала на придбання машин та обладнання, пов'язаного з цифровими технологіями (44,4 %), найменша – на навчання співробітників, пов'язане з впровадженням та використанням цифрових технологій (0,2 %). 24,5% даних витрат спрямовується на придбання програмного забезпечення, його адаптацію та доопрацювання [53].

Цифрова трансформація бізнесу підприємства, з одного боку, є процесом реалізації цифрових змін у діяльності підприємства (організації), а з іншого – є головною стратегічною метою процесу цифровізації. Цифрова трансформація необхідна для забезпечення ефективності та конкурентоспроможності діяльності підприємства (організації) в умовах цифрової економіки. Цифрова трансформація є процесом проникнення цифрових технологій у всі аспекти діяльності підприємств (організацій), який на кожному етапі вимагає змін, різних за масштабом і глибиною, що зачіпають бізнес-процеси і в результаті змінюють існуючу бізнес-модель на гнучку і орієнтовану на новий тип цифрового споживача. Так як в сучасному світі інформація набула статусу фактора виробництва [14, 26], поряд з працею, землею, капіталом і підприємницькою

активністю, дані в цифровому вигляді стають частиною додаткової вартості, новим активом, який забезпечує успішне функціонування бізнесу у разі перетворення інформаційних масивів на корисні рішення. Цифрова трансформація впливає на діяльність підприємства дуально: вона спрощує одні бізнес-процеси та знижує їхню вартість, але ускладнює інші та робить їх дорожчими.

Також поява нових бізнес-процесів на підприємстві часто призводить до появи нових ризиків та додаткових витрат. Цифрова трансформація діяльності суб'єктів господарювання може бути радикальною або покращуючою (за аналогією з класифікацією інновацій за глибиною змін): радикальна передбачає виробництво нових продуктів/надання нових послуг, які не існували раніше, за допомогою цифрових технологій, зокрема, виробництва самих цифрових технологій (такі види продукції та послуг створюються на технологічній основі, що відповідає сучасному рівню розвитку науки і техніки, і їх виробництво пов'язане з кардинальними змінами як бізнес-процесів, так і бізнес-моделі підприємства); цифрова трансформація, що покращує, передбачає виробництво товарів/надання послуг, відомих на ринку протягом тривалого часу, але на новій технологічній основі з введенням нових методів у існуючому виробництві, поліпшенням або модернізацією наявних бізнес-процесів.

Безумовно, зміни діяльності підприємства у рамках цифровізації неоднорідні – їх масштаб і глибина залежать від багатьох факторів, найважливішими з яких, на нашу думку, є:

- рівень бар'єрів реалізації змін;
- рівень готовності до змін (потенціал змін);
- рівень невизначеності середовища (визначає рівень ризику змін).

Тип та масштаб змін визначаються рівнем бар'єрів їх реалізації, який характеризує ступінь опору тим чи іншим перетворенням. Аналіз публікацій з теорії опору змін продемонстрував, що переважна більшість дослідників виділяють причини (чинники) опору змін, переважно пов'язані з персоналом

підприємства (організації), доповнюючи їх організаційними причинами, що визначаються характеристиками організації та її керівництва [11, 15, 46].

Якщо на рівні системи управління будуть відсутні мотивація та навички реалізації змін, то для підприємства існує високий ризик втрати позицій та подальшого виходу з ринку. Для зниження управлінських бар'єрів під час здійснення цифрової трансформації бізнесу необхідно розуміти, що реалізація цифрових змін приносить більше можливостей, ніж загроз. Крім того, згідно з об'єктивними ринковими законами, підвищення рівня ризику неуспіху планування та/або виконання супроводжується збільшенням вигоди від впровадження цифрових змін. Згідно з дослідженням [45], найістотнішим обмеженням на шляху цифрової трансформації діяльності респонденти назвали недостатню зрілість процесів та низький рівень автоматизації (64 %) (рис. 2.4).

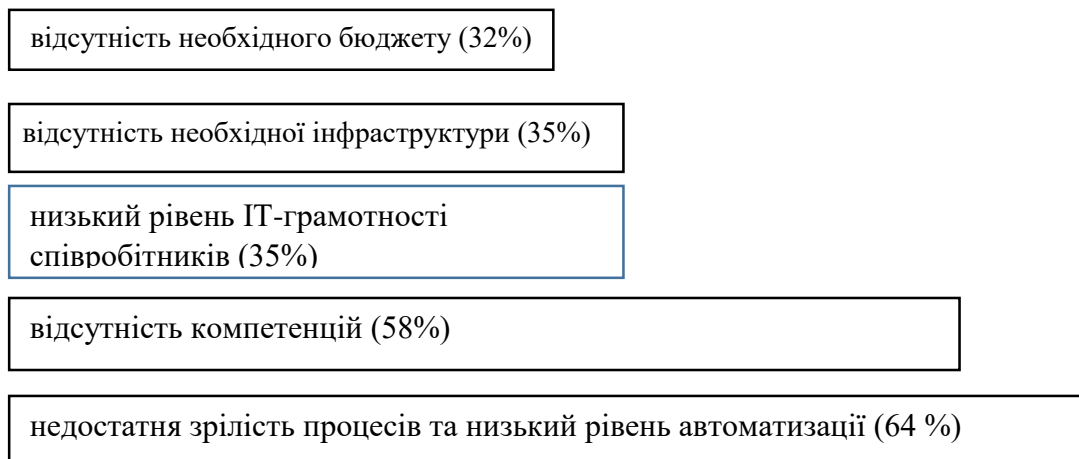


Рисунок 2.4 – Бар'єри здійснення цифрової трансформації діяльності підприємств, що стабільно розвиваються

Джерело: [45]

Таким чином, цифровізація має стати постійним процесом вдосконалення діяльності підприємства та охоплювати такі напрямки, як:

- інформація, яка набуває статусу ключового активу: дані як аналізуються, так і монетизуються, як товари чи послуги;

- операційна модель: зовнішні та внутрішні процеси взаємодії бізнесу з ринками, постачальниками, посередниками та платформами автоматизуються та синхронізуються;

- організація: моделі взаємодії з персоналом трансформуються, що впливає на зростання продуктивності як внутрішніх, так і зовнішніх кадрових ресурсів;

- omni-experience: індивідуальні потреби та позитивний клієнтський досвід стають основою формування бізнес-процесів;

- лідерство: конкурентна перевага та компетенція компаній забезпечуються вмінням застосовувати цифрові рішення.

Узагальнено, етапи цифрової трансформації діяльності організації з позиції послідовності змін можна викласти у наступній логічній послідовності: автоматизація → оцифровка → селективна цифровізація (окремі бізнес-процеси) → тотальна цифровізація (всі бізнес-процеси) → радикальна цифрова трансформація (бізнес-модель).

У міру реалізації етапів цифрової трансформації цифрове підприємство може перейти у статус:

- 1) частково віртуального, яке характеризується віртуальними каналами реклами, контактами із споживачами лише через віртуальну вітрину, наявністю фізичних активів, офісу, запасів, складів та пунктів видачі, наявністю віртуальних робочих місць;

- 2) повністю віртуального - умовної організаційної структури, мережне існування якої складається з неоднорідних агентів, що взаємодіють у комп'ютерно-опосередкованому середовищі та розташовані у різних місцях.

Таким чином, цифрова економіка диктує нові умови функціонування суб'єктів господарювання та висуває нові вимоги до джерел їх конкурентних переваг. З цих позицій ПрАТ «Харківенергозбут» доцільно розглянути доцільність впровадження передових технологій, що поступово вводяться на вітчизняному ринку із залученням іноземних інвесторів:

- Інтелектуальні мережі України (спільний проєкт з EDF International Networks): проєкт спрямовано на формування стійких, гнучких, ефективних,

надійних, зручних та інтегрованих відповідно до стандартів ЄС систем розподілу та постачання електроенергії. Проєкт базується на ідеї, що нові системи будуть сприяти входженню України на європейський енергетичний ринок як рівноправного гравця, обладнання та рівень цифровізації процесів відповідає стандартам сталого розвитку. Реалізуючи цифрові зміни в рамках етапів цифрової трансформації бізнесу, підприємство (організація) несе певні витрати та отримує відповідні результати від їх впровадження.

- Українські стійкі енергетичні системи (спільний проєкт із Шведським Інститутом (SI) у рамках програми Східне партнерство ЄС): проєкт спрямовано на формування надійних та стійких енергосистем, що мають працювати з енергетикою, згенерованою у різний спосіб, у тому числі за допомогою нетрадиційних та відновлювальних джерел енергії. Велика увага у проєкті приділяється раціональному проєктуванню та впровадженню сталих систем транспортування.

- Впровадження систем energy storage (надання платних послуг з накопичення електроенергії) на основі іонно-літієвих батарей. Як передбачають дослідники IRENA, до 2030 року загальна потужність таких батарей зросте більше ніж у 300 разів, а їхня вартість знизиться у 1,5-2 рази. Крім іонно-літієвих батарей можуть використовуватися системи energy storage на ванадієвих та графенових технологіях, на стислому повітрі, механічній гравітації та інші.

- Участь у місцевих енергетичних кооперативах, де ПрАТ «Харківенергозбут» може надавати послуги з перерозподілення згенерованої електроенергії, її зберіганні, викупу надлишкової частини.

Участь у цих та інших проєктах буде сприяти модернізації бізнес-моделі підприємства та підвищенню ефективності його діяльності.

ВИСНОВКИ

Зміни – це процес перетворення системи, результати якого є відмінними від попередніх її станів за рахунок формування за певний проміжок часу нових або перетворення існуючих властивостей, ознак, відмінних рис елементів системи та розриву зв'язків між ними внаслідок прагнення елементів до самостійності. По суті, «зміни» – це відмінності властивостей та ознак, за якими можна через певний проміжок часу ідентифікувати кінцевий стан системи, що відрізняється від його первісного виду. У нашому дослідженні під «змінами» в економічній системі розумітимемо постійний процес перетворення, що відбувається з часом у діяльності організації, що впливає на стратегію, структуру, корпоративну та цифрову культуру, соціальну поведінку персоналу та сприяє адаптації системи низового рівня до змін у системах вищого порядку. Зміни у системах різного порядку не можуть протікати безконтрольно, інакше ми отримуємо хаос, отже, змінами необхідно управляти, враховуючи невизначеність зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.

Організації, які змогли швидко адаптуватися до такого виду змін в умовах невизначеності середовища, мають можливості швидко мобілізували необхідні ресурси (кадрові, технологічні, управлінські, фінансові) з метою проведення змін, своєчасно коригувати свою стратегію, адаптувати моделі ведення бізнесу до поточної ситуації.

Управління змінами на сучасному етапі дуже затребувана технологія управління діяльністю організації, тому що дає можливість адаптуватися до умов турбулентності, економічної ситуації в умовах жорсткої війни і конкуренції.

Для розуміння можливих напрямів змін у діяльності організацій було проаналізовано діяльність ПрАТ «Харківенергозбут».

Узагальнюючи результати проведеного аналізу ефективності діяльності ПрАТ «Харківенергозбут», констатуємо, що протягом 2021-2023 років підприємство не мало чіткої динаміки розвитку. З одного боку, ми можемо спостерігати зростання показників ліквідності та рентабельності, а з іншого боку

- зниження ділової активності та досить високу ймовірність банкрутства. Найбільшою "хворою" статтею є зростання валового збитку підприємства, що може сигналізувати про неефективність моделі функціонування, проте це частково пояснюється специфікою підприємства та більш лояльним ставленням на рівні держави та мерії Харкова до несвоєчасного проведення розрахунків за спожиту електроенергію. В той же час, варто відмітити, що значна кількість показників демонстрували протягом аналізованого періоду позитивну динаміку, що говорить про розуміння менеджментом наявних поточних проблем на підприємстві, наявність зовнішніх ресурсів, які спрямовуються на поновлення мережі.

Одним із головних напрямів управління змінами підприємство обрало цифровізацію. Цифровізація та цифрова трансформація як кінцева її мета для кожного суб'єкта господарювання – це зміна організаційної культури та впровадження цифрових технологій та комунікацій, які розширюють можливості та дозволяють сформувати власну екосистему. Ціль економічних перетворень діяльності підприємства (організації) в умовах цифровізації – це зміна самої бізнес-моделі. Оскільки підприємства та організації є елементами економічної системи, то стратегія цифрової трансформації їхньої діяльності корелюється із загальним рівнем розвитку цифрової економіки в державі. Особливо це актуально для підприємств, що мають у структурі власників державу.

Цифрова економіка диктує нові умови функціонування суб'єктів господарювання та висуває нові вимоги до джерел їх конкурентних переваг. З цих позицій ПрАТ «Харківенергозбут» доцільно розглянути можливість впровадження передових технологій, що поступово вводяться на вітчизняному ринку із залученням іноземних інвесторів:

- Інтелектуальні мережі України (спільний проєкт з EDF International Networks), проєкт спрямовано на формування стійких, гнучких, ефективних, надійних, зручних та інтегрованих відповідно до стандартів ЄС систем розподілу та постачання електроенергії. Проєкт базується на ідеї, що нові системи будуть сприяти входженню України на європейський енергетичний ринок як

рівноправного гравця, обладнання та рівень цифровізації процесів відповідає стандартам сталого розвитку.

- Українські стійкі енергетичні системи (спільний проєкт з Шведським Інститутом (SI) у рамках програми Східне партнерство ЄС), проєкт спрямовано на формування надійних та стійких енергосистем, що мають працювати з енергетикою, згенерованою у різний спосіб, у тому числі за допомогою нетрадиційних та відновлювальних джерел енергії. Велика увага у проєкті приділяється раціональному проєктуванню та впровадженню сталих систем транспортування.

- Впровадження систем energy storage (надання платних послуг з накопичення електроенергії) на основі іонно-літієвих батарей. Як передбачають дослідники IRENA, до 2030 року загальна потужність таких батарей зросте більше ніж у 300 разів, а їхня вартість знизиться у 1,5-2 рази. Крім іонно-літієвих батарей можуть використовуватися системи energy storage на ванадієвих та графенових технологіях, на стислому повітрі, механічній гравітації та інші.

- Участь у місцевих енергетичних кооперативах, де ПрАТ «Харківенергозбут» може надавати послуги з перерозподілення згенерованої електроенергії, її зберіганні, викупу надлишкової частини.

Участь у цих та інших проєктах буде сприяти модернізації бізнес-моделі підприємства та підвищенню ефективності його діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Атаєва О.А., Ніколашин А.О., Тимошик Н.С. Стратегічне управління ризиками на підприємстві: аналіз та зменшення негативних впливів. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.52>
2. Василюк І. М. Необхідність аналізу фінансової стійкості підприємства задля забезпечення стабільності його функціонування. *Економічний аналіз*. 2019. №11. С.36-37.
3. Вовк О.М., Ковальчук А.М. Стратегічне управління розвитком підприємств в умовах конкурентної економіки. *Збірник наукових праць Університету державної фіскальної служби України*. 2019. №1. С. 20-32.
4. Гайдей О.О. Управління змінами на підприємстві. *Вісник Бердянського університету менеджменту і бізнесу*. 2012. № 3С. 71–75.
5. Гарафонова О. І. Управління змінами : теорія, методологія та практика : монографія. Київ КНУДТ, 2014. 314 с.
6. Головка О.Г. Сучасні проблеми та перспективи управління фінансовою стійкістю підприємства. *Харківський інститут банківської справи*. 2020. №5. С. 23-24.
7. Гусєва О. Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: Монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2014. 395 с.
8. Гуцалюк О.М., Гаврилова Н.В., Котлубай В.О. Сучасні особливості управління ризиками в контексті стратегічного розвитку підприємства. *Вісник економічної науки України*. 2021. № 1. С.74-79.
9. Дорошенко Г. О. Вартість підприємства та формування вимог до системи показників її оцінки (англійською). DOI: <https://doi.org/10.26565/2524-2547-2019-58-02>
10. Дорошенко Г. О., Давидов В. О. Основні засади формування підходів до оцінки ефективності цифрової трансформації промислових підприємств. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023>.

11. Жихарєва В. В. Формування стратегії розвитку підприємства в умовах невизначеності. *Економіка і суспільство*. 2017. №9. С. 423-427.
12. Івченко Є.А., Мартинов А.А., Мартинова Л.В. Передумови формування системи антикризового управління на промислових підприємствах. *Економіка. Фінанси. Право*. 2021. № 5/2. С. 5–13.
13. Климчук С.А. Діагностика внутрішнього середовища як етап формування стратегії розвитку підприємства. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2015. № 33. С. 48-60.
14. Коваленко О.В. Стратегія діяльності підприємства як генеральна програма розвитку. *Проблеми системного підходу в економіці*. 2016. № 54. С.35-39.
15. Копішинська К.О., Хоронжук Д. В. Впровадження адаптивного управління транспортними підприємствами в умовах турбулентності середовища DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.1.59>
16. Крисько Ж. Л. Адаптація підприємства до зовнішнього середовища через механізм реструктуризації. *Галицький економічний вісник*. 2019. № 2. С. 38–42.
17. Кужда Т.. Етапи успішного управління організаційними змінами на підприємстві. *Галицький економічний вісник*. 2013. №2 С.66-72
18. Кузнецова Г. В. Формування системи антикризового управління на вітчизняних підприємствах. *Вісник економіки транспорту і промисловості*. 2018. № 62. С. 312–319
19. Ладунка І.С. Шляхи покращення фінансового стану підприємств в сучасних економічних умовах. *Економіка і суспільство*. 2019. №5. С.44-45.
20. Левкович О.В., Яковенко О.В., Антикризове фінансове управління підприємством DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.79>
21. Малевський Е. З. Проблеми управління змінами в умовах розвитку промислових підприємствах. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Міжнародні економічні відносини та світове господарство*. 2019. №25. С.170-178

22. Менеджмент: простір варіантів: навчальний посібник. За заг. ред. проф. Г. О. Дорошенко. Харків. ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2020. 520 с. Режим доступу: [URI: http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/16194](http://dspace.univer.kharkov.ua/handle/123456789/16194)
23. Менеджмент у VUCA-світі: пошук рівноваги : монографія / за заг. ред. Г. О. Дорошенко. Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2021. 433 с.
24. Методичні рекомендації з виконання кваліфікаційної роботи бакалавра для здобувачів вищої освіти галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент». Перший бакалаврський рівень вищої освіти: / [уклад. Г.О. Дорошенко, Д.В. Бабич, С.М. Бабич, С.В. Бабич, Г.І. Заднепровська, О.В. Жадан, Л.Л. Калініченко, Я.В. Кононенко, О.О. Крикун, А.М. Літвінова, С.М. Нескородєв, М.В. Максимова, Л.М. Матросова, І.О. Пенська, В.Ю. Прокопенко, В.Ф. Пуртов, Т.О. Самофалова, В.В. Сичова, Г.О. Сукрушева, І.А. Тернова, Л.В. Тешева, О.А. Фрідман, М.В. Чужданова, В.Г. Штучний]. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2022. – 42 с.
25. Наливайко Т. Л. Ідентифікація понятійно-категоріального апарату адаптивного управління. *Економіка та держава*. 2019. № 9. С. 95–102.
26. Петрова, І. Управління змінами: навч. Посібник. І. Петрова, В. Поліщук, В. Печенізький. – Львів: ЗУКЦ, 2008. – 66 с
27. Покотило, Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-91>
28. Порудєєва Т.В. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. *Економіка і суспільство*. 2018. № 19. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2018-19-88>
29. Пріб К. А. Формування системи управління змінами на підприємстві. *Бізнес та інтелектуальний капітал Інтелект XXI*. 2014. № 2. С. 120-126
30. Пріб К. А. Природа та механізми опору змінам в організації. *Ринок праці та зайнятість населення*. 2014. №3. С. 34–39.

31. Прокопишин О. С. Система антикризового управління як підґрунтя попередження кризових явищ на підприємствах. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 40–45.
32. Рябуха О. О., Стратегічне управління розвитком підприємства в умовах конкурентних ризиків та невизначеності DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.12.74>
33. Сєребряк К.І. Управління організаційними змінами – необхідна умова забезпечення розвитку підприємства. *Вісник східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*. 2016 . № 6.С.135-138
34. Соболева Г. Формування антикризової політики управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. № 41. URL: <http://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/1567>
35. Степаненко С. В. Формування механізму управління організаційними змінами. *Актуальні проблеми інноваційної економіки*. 2016. № 3. С. 60–67. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/apie_2016_3_12
36. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Серія Економічні науки*. 2010. № 2). С. 287–291.
37. Тітенко З.М., Капля О.Л., Теоретичні основи механізму управління фінансовою стійкістю підприємства. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.2.72>
38. Топоркова О.В., Акімова Н.С., Наумова Т.А. Стратегічні аспекти управління ризиками для забезпечення економічної безпеки підприємства. *Бізнес Інформ*. 2019. № 8. С. 237-243.
39. Тульчинський Р. В., Кириченко С. О., Ружицький А. В., Салоїд С. В. Стратегічні аспекти формування системи антикризового управління підприємством. *Інвестиції: практика та досвід*. 2021. № 9. С. 15–19.
40. Турчіна С.Г. Управління змінами в контексті стратегічного розвитку підприємств. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія «Економіка і менеджмент»*. 2016. №1. С. 11–15.

41. Турчіна С.Г. Система управління змінами як складник успішного розвитку підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. №3. С. 199-203
42. Beckhard R., Harris T. *Organizational Transitions: Managing Complex Change: Understanding Complex Change*: Addison-Wesley; 2 edition, 1987.
43. Checkland, P. From optimizing to learning: A development of systems thinking for the 1990s. *Journal of the Operational Research Society*. 1985;36(9):757–767. DOI 10.2307/2582164
44. Checkland, P. Soft systems methodology: A thirty year retrospective. *Systems Research and Behavioral Science*. 2000;17(S 1): S 11–S 58. DOI 10.1002/1099–1743(200011)17:13.0.
45. *Data Age 2025: The Evolution of Data to Life-Critical. Don't Focus on Big Data; Focus on the Data That's Big.* – URL: [http:// www.seagate.com/www-content/ourstory/trends/files/Seagate-WP-DataAge2025-March-2017.pdf](http://www.seagate.com/www-content/ourstory/trends/files/Seagate-WP-DataAge2025-March-2017.pdf)
46. Drucker, P. F. *The Age of Discontinuity: Guidelines to our Changing Society* / P. F. Drucker. – London : Heinemann, 1969. – 380 p.
47. Greenspan, A. *Activism / International Finance*. – Blackwell Publishing Ltd, 2011. – 18 p.
48. Heller R. *Managing Change*. DK Publishing Ink. 1998. Режим доступу: [<http://www.observer.co.uk>].
49. Huber, G. *Understanding and predicting organizational change. Organizational change and predesign*. New York : Oxford University Press, 1993. – 269 p.
50. Kotter J. P. *Leading change: Why transformation efforts fail*. *Harvard Business Review*. – 1995. – March-April Vol. 73 (2). – pp. 59–67.
51. Kramer, M. W. *Managing uncertainty in organizational communication*. Mahwah, NJ : Lawrence Erlbaum, 2004. – 152 p.
52. Stirling, A. *Risk, precaution and science: towards a more constructive policy debate* / A. Stirling. URL: https://www.researchgate.net/publication/51383099_Risk_precaution_and_science_towards_a_more_constructive_policy_debate

53. Tapscott, D. The digital economy. – URL: <http://dontapscott.com/perfect-quotes/don-tapscott-defined-digital-economy-connected-individuals-organizations-transport-dominant-structures-networks-concepts-collective-intelligence-changes>
54. Van de Ven A. Explaining development and change in organization. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 19. P. 78–86.

ДОДАТКИ

Таблиця А.1. Моделі управління змінами

Найменування моделі	Автор	Сутність моделі
Модель управління змінами Левіна	Курт Левін (1940)	Її суть полягає в послідовному циклічному повторенні трьох етапів: «розморожування» (виділення причин неминучості змін), «зміна» (реалізація конкретних дій), «заморожування» (укорінення змін, розробка нової стратегії)
Крива змін Кюблер-Рос	Елізабет Кюблер Росс (1969)	Стосується змін на індивідуальному рівні. Існує чотири основні етапи в поведінці будь-якої людини. Спочатку працівники негативно відгукуються про зміни, потім відчувають побоювання, потім починають адаптуватися і, нарешті, приймають їх
Модель управління змінами	Л. Грейнер (1972)	Побудована як деталізація етапів, запропонованих Левіном К., і включає 6 етапів, кожен з яких є певним впливом на структуру влади і відповідний відгук (реакцію) її у всіх рівнях: першому етапі виявляють фактори, що стимулюють керівництво до змін; на другому – усвідомлення змін; третій виявляють причини проблем та формулюють проблеми; четвертий - здійснюють пошук адекватних рішень; п'ятий – вирішують проблеми шляхом експериментів; шостий – делегують повноваження персоналу та мотивують його.
Модель управління змінами Сатир	Вірджинія Сатир (1977)	Модель управління змінами візуалізує емоційний перехід через криву продуктивності та включає ряд стадій
Модель Маккінсі (McKinsey) 7-S	Том Пітерс, Роберт Х. Уотерман молодший (1980)	Полягає в описі семи взаємодіючих систем, при цьому з метою ефективного функціонування потрібно, щоб за будь-якою зміною, що відбувається навіть в одній складовій, була відповідна зміна у всіх, хто залишився
Формула змін	Девіда Глейчера (1986)	Формула змін описує модель для оцінки сил, що впливають на успіх чи невдачу програми організаційних змін Якщо добуток трьох факторів більший, ніж опір – то зміни можливі
Модель 7-ми навичок Стівена Кові	Стівен Кови (1989)	Покрокова модель прийняття рішення та дій, ґрунтуючись на емоційному інтелект здійснює перетворення. Навички формуються як звички у дві групи – «особиста» та «суспільна» перемоги. Акцент зроблено на неможливості проведення змін у колективі (тобто – поза) без зміни себе (тобто – усередині).
Концепція реінжинірингу бізнес-процесів	М. Хаммер та Дж. Чампі (1993)	Реінжиніринг в авторському поданні описується чотирма ключовими словами: «фундаментальний», «радикальний», «суттєвий» та «процеси». «Фундаментальний» розкриває місію організації та зміст її виду діяльності; «радикальний» – означає докорінні зміни у діяльності організації; «суттєвий» – реінжиніринг передбачає введення напівзаходів; «процеси» – це бізнес-процеси, які підлягають перепроєктуванню

Продовження додатку А.1.

Найменування моделі	Автор	Сутність моделі
Теорія Коттера	Джон Коттер (1996)	Звернена до людських ресурсів, що зазнають змін, і містять 8 послідовних процедур, що спускаються керівництвом «зверху-вниз»
Модель узгодження	Д. Надлер та М. Ташман (1997)	Використовується для визначення потреб змін, оцінки їх масштабів. Основою є уявлення про організацію як відкриту систему, яка приймає вхідні змінні із зовнішнього середовища та перетворює їх у вихідні елементи.
Модель ADKAR в управлінні змінами	Джефф Хаятт (1998)	Для управлінні змінами, які торкаються співробітників та їх індивідуальності. Зміни у поведінці співробітників відбуваються під впливом такої схеми спілкування з ними: спочатку їм необхідно усвідомити зміни, потім у них з'явиться бажання застосувати їх, далі вони отримають знання про нововведення, потім будуть застосовувати їх на практиці, продемонструвавши вміння і нарешті закріплять результат
Метафори Гарета Моргана	Г. Моргана (1998)	Суть теорії полягає в тому, що ефективність управління залежить від можливості глибоко аналізувати та правильно оцінювати ситуацію, при цьому якість процесу оцінки залежить переважно від «таланту» управлінця. Побудова правильного сприйняття лежить у сфері «прочитання організаційного життя».
Модель кривої змін	Джулія Дак (2002)	Розкриває значущість емоційного стану системи та її вплив на ефект перетворень у своїй моделі.
Модель Маурера – 3 рівня опору та зміни	Рік Маурер (2004)	Модель побудована на описі трьох рівнів опору, які обов'язково виникають у будь-якій піддається змін організації Метафора Р. Хайнце Р. Хайнце Змін вимагає не вплив зовнішнього середовища, а те, що складає організацію і змушує її пристосовуватися – структура, звички, цикли та ін., тому запропонувати і потім проконтролювати зміни без урахування багатоступовості та кількості взаємозв'язків – неможливо
Сімбергічна методологія	Іцхак Адізес (2012)	Передбачає розвиток культури, що підтримує чітку послідовність демократії та диктатури. Назва «сімбергічний» означає поєднання синергії та симбіозу. Якщо йдеться про ухвалення рішень, то у справу вступає демократія. Якщо мова йдеться про реалізацію демократично прийнятих рішень, запановує диктатура

Таблиця Б.1. Показники ліквідності «ХЕЗ»

Показник	2021	2022	2023
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,93	0,94	1,00
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,07	0,07	0,02
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,92	0,94	1,00
Коефіцієнт ліквідності запасів	0,10	0,14	0,14
Коефіцієнт запасів у розрахунках	0,83	0,80	0,86
Коефіцієнт співвідношення кредиторської і дебіторської заборгованості	0,83	0,86	1,00
Коефіцієнт мобільності активів	0,07	0,07	0,02
Коефіцієнт відновлення/втрати платоспроможності	0,94		0,98

Таблиця Б . 2 Оцінка рентабельності підприємства

Показник	2021	2022	2023
Загальна рентабельність діяльності підприємства %	0,86	1,10%	6,90
Рентабельність від операційної діяльності%	2,17	1,51%	6,65
Чиста рентабельність діяльності підприємства%	3,17	1,04%	5,98
Рентабельність власного капіталу%	-	-	8,78
Чиста рентабельність власного капіталу%	-	-	7,53
Рентабельність виробничих ресурсів (фондів) %	87,65	52,79%	4,74
Рентабельність операційних витрат%	-	-	2,03
Рентабельність витрат діяльності%	0,01	0,19	2,06

Таблиця Б.3. Аналіз ділової активності

Показник	2021	2022	2023
Коефіцієнт оборотності оборотних активів	2,54	4,79	2,57
Коефіцієнт закріплення оборотного капіталу	0,17	0,21	0,39
Тривалість одного обороту оборотного капіталу у днях	64,23	76,20	141,90
Тривалість операційного циклу	89,34	70,66	136,88
Тривалість фінансового циклу	75,21	69,52	135,77
Відносне вивільнення (додаткове залучення) оборотного капіталу	685347,47	354090,44	2206973,83

Таблиця Б.4. Прогнозування банкрутства

	2022			2023	
	Початок	Кінець	Висновок	Кінець	Висновок
Модель Альтмана	-0,57326407	-0,85920142	Ймовірність банкрутства дуже висока, але ситуація поступово покращується	-0,34723804	Ймовірність банкрутства дуже висока, але ситуація поступово покращується
Українська модель Альтмана	-0,47263134	-0,81841242	Ймовірність банкрутства дуже висока, але ситуація поступово покращується	-0,37444205	Ймовірність банкрутства дуже висока, але ситуація поступово покращується
Модель Спрінггейта	1,446555891	1,461969092	Підприємство в нормі	2,156028421	Підприємство в нормі

