

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

КОВАЛЬЧУК ВЕРОНІКА АНАТОЛІЇВНА

Допускається до захисту:
завідувач кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
доктор економічних наук,
професор

_____ Ольга ДОРОНІНА
« ____ » _____ 2026 р.

СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ДІЯЛЬНОСТІ ПІДПРИЄМСТВА

Спеціальність 073 Менеджмент

ОП «Менеджмент»

Кваліфікаційна (бакалаврська) робота

Науковий керівник:
Оксана ТАРАНИЧ,
доцент кафедри менеджменту та
поведінкової економіки,
кандидат економічних наук, доцент

(підпис)

Оцінка: ____ / ____ / ____
(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____
(підпис)

Вінниця - 2026

АНОТАЦІЯ

Ковальчук В.А. Стратегічне управління змінами в діяльності підприємства. Спеціальність 073 «Менеджмент». Освітня програма «Менеджмент». Донецький національний університет імені Василя Стуса, Вінниця, 2026.

Дана кваліфікаційна (бакалаврська) робота присвячена дослідженню стратегічного підходу до управління змінами в діяльності підприємств на прикладі міжнародної тютюнової компанії ПрАТ «Філіп Морріс Україна».

Окреслено теоретичні основи стратегічного управління змінами на підприємстві. Розкрито сутність і значення керування перетвореннями для розвитку економічних суб'єктів, описано фундаментальні моделі та інструменти для цього, визначено зв'язок із конкурентоспроможністю.

Здійснено аналіз діяльності підприємства та особливостей його розвитку, досліджено ключові стратегічні трансформації. Оцінено ефективність системи менеджменту нововведень та сформовано комплексні рекомендації щодо вдосконалення механізму управління змінами в організації.

Ключові слова: зміна, управління змінами, стратегічний підхід, інновація, трансформація, конкуренція, тютюнова галузь.

Табл.: 10. Рис.: 8. Бібліографія: 47 найм.

Kovalchuk V.A. Strategic change management in enterprise activities. Specialty 073 «Management». Program «Management». Vasyl' Stus Donetsk National University, Vinnytsia, 2026.

This Bachelor's thesis is dedicated to the study of a strategic approach to change management in the activities of enterprises, using the international tobacco company PJSC «Philip Morris Ukraine» as an example.

The theoretical foundations of strategic change management at the enterprise are outlined. The essence and importance of managing transformations for the development

of economic entities are revealed, fundamental models and tools for this are described, and the connection with competitiveness is determined.

An analysis of the enterprise's activities and the peculiarities of its development have been conducted, key strategic transformations have been studied. The effectiveness of the change management system has been assessed, and comprehensive recommendations have been formed for improving the mechanism of shifts implementation in the organisation.

Keywords: change, change management, strategic approach, innovation, transformation, competition, tobacco industry.

Tabl.: 10. Fig.: 8. Bibliography: 47 items.

ЗМІСТ

ВСТУП	5
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ	
ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ.....	8
1.1 Сутність та значення стратегічного управління змінами у розвитку підприємства.....	8
1.2 Етапи, моделі та інструменти стратегічного управління змінами.....	13
1.3 Вплив стратегічних змін на ефективність і конкурентоспроможність підприємства.....	21
РОЗДІЛ 2 АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ	
В ПРАТ «ФІЛІП MORRIS УКРАЇНА»	27
2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості його стратегічного розвитку	27
2.2 Аналіз стратегічних трансформацій підприємства	35
2.3 Оцінка ефективності системи управління змінами на підприємстві	47
РОЗДІЛ 3 НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО	
УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПРАТ «ФІЛІП MORRIS УКРАЇНА»	57
3.1 Розробка організаційно-управлінських заходів щодо підвищення ефективності реалізації змін	57
3.2 Оцінка ефективності та перспективи застосування заходів з покращення управління змінами для ПрАТ «Філіп Морріс Україна»	62
ВИСНОВКИ.....	69
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	71
ДОДАТКИ.....	76

ВСТУП

Немає нічого постійнішого за зміни. Вони є невід’ємною частиною життя, і до того ж важливим аспектом діяльності будь-яких економічних суб’єктів. Можна погодитись, що темп змін у бізнес-світі лише зростає, а нестабільне середовище регулярно випробовує підприємства на рівень адаптивності. Традиційні підходи до ведення діяльності перестають працювати, що змушує організації реагувати швидше, бути більш гнучкими та відкритими до трансформацій. Попри це, на шляху до перетворень бізнес все одно зіштовхується із певними бар’єрами, які негативно впливають на його розвиток та конкурентоспроможність. Саме це підкреслює актуальність та зумовлює необхідність дослідження стратегічного підходу до управління змінами у діяльності підприємств.

До сучасних закордонних та вітчизняних науковців, які досліджували питання пов’язані із процесом управління змінами відносять: І. Адізеса, Д. Коттера, К. Левіна, М. Хасана, Р. Гупту, П. Чадхарі, Н. Приймак, О. Тимків, О. Боженко, С. Стеців, І. Запихляка, П. Гриценка, та інших. Хоча й існує широкий перелік різноманітних теорій, моделей та підходів до управління змінами, з плином часу деякі втрачають свою актуальність, а інші не отримують схвалення під час практичного застосування. Виклики, які кидають теперішні українські та світові реалії стимулюють до пошуку більш ефективних шляхів управління змінами на підприємстві. Саме ця проблема зумовила вибір теми для кваліфікаційної роботи.

Метою роботи є дослідження теоретичних аспектів стратегічного управління змінами та їх практичного застосування у діяльності підприємств на прикладі ПрАТ «Філіп Морріс Україна».

Завданнями визначено наступні:

- дослідити сутність та значення стратегічного управління змінами у розвитку підприємства;

- розглянути етапи, моделі та інструменти стратегічного управління змінами;
- визначити вплив стратегічних змін на ефективність і конкурентоспроможність підприємства;
- проаналізувати організаційно-економічну характеристику ПрАТ «Філіп Морріс Україна» та особливості його стратегічного розвитку;
- описати стратегічні трансформації підприємства та оцінити ефективність його системи управління змінами;
- розробити організаційно-управлінські заходи щодо підвищення ефективності реалізації змін та оцінити перспективи їх застосування для ПрАТ «Філіп Морріс Україна».

Об'єктом дослідження є процес стратегічного управління змінами в діяльності підприємства.

Предметом дослідження є система стратегічного управління змінами в ПрАТ «Філіп Морріс Україна».

Інформаційною основою є напрацювання зарубіжних та вітчизняних науковців, фінансова звітність підприємства. Додатково у кваліфікаційній роботі міститься інформація із навчальних посібників, статей, тез, інших наукових робіт із періодичних видань та інтернет-ресурсів, та власних досліджень здобувачки.

Практичне значення отриманих результатів полягає у розробці рекомендацій із стратегічного управління змінами, які можуть бути використані ПрАТ «Філіп Морріс Україна» та іншими підприємствами при впровадженні стратегічних змін, для підвищення конкурентоспроможності та стійкості, та під час впровадження покращень у суміжних управлінських процесах.

Апробація результатів дослідження. Ковальчук В. А., Таранич О. В. Інтеграція штучного інтелекту в освіті та бізнесі. III Всеукраїнський студентський круглий стіл з HR-менеджменту «Командна робота і цифрові технології в умовах глобальних змін». Державний торговельно - економічний університет. Київ, 2025.

Ковальчук В. А., Таранич О. В. Стратегічне управління змінами як чинник конкурентоспроможності підприємства. XXVI Всеукраїнська наукова конференція студентів та молодих вчених «Проблеми розвитку соціально-економічних систем в національній та глобальній економіці». Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2026.

Кваліфікаційна робота складається зі вступу, 3 розділів, де наведено 10 таблиць та 8 рисунків, висновків, списку використаних джерел, що містить у собі 47 найменувань. Основний зміст викладений на сторінках 5 - 68.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1 Сутність та значення стратегічного управління змінами у розвитку підприємства

З метою ґрунтовного дослідження сутності поняття управління змінами доцільно розкрити його значення. Зміна - це процес перетворення, переходу чогось у новий стан, набуття інших якостей [1]. Зміни мають місце впродовж всього циклу життя підприємств, а їх відсутність радше сигналізує про стагнацію та занепад, ніж про стабільність та ріст.

Управління змінами є досить складним та багатогранним поняттям, тому науковці не виділяють для нього єдиного визначення. Основними прийнятими шляхами до розуміння сутності управління змінами вважають такі:

- процесний, де управління змінами розуміється як процес виконання певних дій чи впровадження заходів;
- координаційний, під яким менеджмент змін розглядається як інструмент для узгодження необхідних дій та ресурсів;
- комплексний, згідно з яким управління нововведеннями є сукупністю певних заходів та дій;
- концепція розвитку, під якою вбачається впровадження змін як каталізатора розвитку підприємства;
- концепція менеджменту, де управління змінами розуміється як поєднання різних менеджерських функцій;
- концепція інновацій, під якою управління змінами вбачається як можливість запровадження новизни [2,3].

Попри розбіжності в чіткому окресленні поняття управління змінами, науковці погоджуються щодо важливості присутності змін в діяльності

підприємства та грамотному управлінні ними. Непослідовне та необґрунтоване впровадження нововведень, або ж навпаки їхнє ігнорування, несе в собі ряд ризиків та загроз, саме тому стратегічний підхід до управління змінами є критично необхідним.

Динамічна та непередбачувана ринкова ситуація змушує організації відходити від консервативних підходів ведення діяльності до розробки та створення кількох планів «Б». Останні 6 років є максимально показовими відносно швидкості та значимості подій та трансформацій у світі, які безпосередньо впливають й на бізнес в тому числі. Пандемія COVID-19, війна в Україні та на Близькому Сході, стрімка інтеграція ІІІ у наше життя - все це сформувало та продовжує висувати нові умови для функціонування бізнесу.

Зміни за своєю природою мають властивість проявлятися у різних формах, та можуть бути спричинені спектром факторів. Виходячи з цього, цикл їхнього існування на підприємстві та характеристика може відбуватись різними способами.

Одна з дослідниць окреслює чотири аспекти, що впливають на природу змін, які можна назвати: «чому», «що», «як» та «результат». Відповідаючи на перше запитання, можна визначити сили та джерела, які викликають появу зміни. «Що» надає інформацію про порядок, масштаб, фокус, час і ступінь змін, а також їхню суть. Третє питання «як» стосується обраного підходу до впровадження зміни на підприємстві. А останнє пов'язано із результатами, й отже, визначає цілі змін. Відповіді на наведені питання допомагають у первинному структурованому аналізі змін і розумінні відмінностей між процесами управління нововведень [4, ст. 23].

Стратегічне управління змінами, як система, містить у собі певні елементи. По-перше, це суб'єкти управління змінами. Сюди відносять людські ресурси, які займають визначені місця в ієрархічній структурі, та часто працюють у сформованих командах відповідно до специфіки впровадження зміни [5, ст. 7-8].

Наступними є об'єкти управління змінами - це ті аспекти організації, які потребують модифікацій та на які спрямовані основні дії суб'єктів. Сюди можуть

входити виробничі та підтримуючі процеси, організаційна структура, корпоративна культура, стратегія компанії, технології тощо [5, ст. 7-8].

Далі виділяють функції управління змінами. Вони являють собою сукупність процесів менеджменту, включених в загальну систему управління підприємством, та проявляються через планування, організацію, координацію, мотивацію, та контроль. Особливості та зміст даних елементів буде залежати від специфічної ситуації у визначеному місці, часі, та наборі внутрішніх та зовнішніх чинників впливу [5, ст. 7-8].

Ще одним елементом є методи управління змінами. За допомогою них обираються підходящі способи для впливу суб'єктів управління змінами на об'єкти.

Додатково виділяють ще моделі управління змінами. Тут йдеться про зображення, схеми, та умовні ілюстрації процесів управління змінами, із включенням їх основних етапів та елементів [5, ст. 7-8]. Завдяки візуалізації спрощується розуміння та відповідно практичне застосування конкретних підходів до управління змінами на підприємстві.

Беззаперечно, що імплементування змін дозволяє відкрити нові вектори розвитку, або ж покращити існуючі аспекти підприємства. Проте, не всі трансформації беруть початок з ідей персоналу, чи потреб компанії. Зміни за джерелом їхнього виникнення також поділяють на внутрішні та зовнішні, а часто й комбінація цих чинників стає приводом для впровадження новизни.

До внутрішніх факторів, які можуть стати приводом до перетворень відносять:

- наявність застарілих та неефективних процесів, в тому числі й непродуктивних методів роботи, високого рівню витрат тощо;
- перегляд цілей, місії та цінностей підприємства;
- зміни в організаційній структурі, корпоративній культурі, в підході до ієрархії та обов'язків;
- зміна лідера, й відповідно підходу до управління;

- внутрішні кризові ситуації, пов'язані із фінансами, репутацією, нещасними випадками під час виробничих процесів та інше [6].

В свою чергу, із зовнішніх факторів виділяють наступні:

- економічна ситуація в країні та світі, рівень інфляції та коливання валютного курсу тощо;
- політичне та безпекове становище країни, дипломатичні відносини із іншими державами;
- прориви у науково-технічному прогресі, поява нових технологій;
- дії, стратегії та активність конкурентів, вихід старих або поява нових гравців на ринку;
- внесення змін до законодавчої бази, введення або послаблення регулювань, встановлення стандартів якості;
- коливання споживацьких тенденцій, зміна вподобань, наявність трендів, демографічна ситуація в регіоні;
- глобалізація та мультикультуралізм, вихід на нові ринки, адаптація до світових стандартів та вимог [6].

Очевидно, що зміни викликані внутрішніми чинниками є очікуваними, до них заздалегідь готуються, розробляють план із впровадження, інформують працівників та отримують в більшій мірі передбачувані результати. Проте, частіше на діяльність підприємства серйозніший вплив мають чинники, що прийшли із зовнішнього середовища. В даному випадку швидкість реакції керівництва, ступінь гнучкості організації, рівень опору та розуміння працівників є вирішальними [6].

Як ніколи цей пункт є актуальним для українських реалій. Суміш політичних, економічних, соціальних, правових, та безпекових чинників тиснуть на вітчизняний бізнес, витісняючи тих, хто не проявив достатнього рівня гнучкості та підготовки до несподіваного [7].

Стратегічні зміни по суті є одним із найважливіших інструментів для розвитку підприємства. Вони допомагають зберегти функціональність організації,

виводячи її на новий рівень продуктивності. Так як управління змінами є комплексним поняттям, воно включає в себе перелік принципів, на яких базується увесь процес:

1. Системність. Стратегічні зміни мають охоплювати систему в цілому, маючи вплив на усі її елементи.
2. Дуальність. Розуміє під собою врахування впливу зовнішнього середовища і на етапі дослідження потреби в зміні, і під час її імплементації.
3. Ієрархічність. Повинна враховувати будову та взаємозв'язок елементів організаційної структури підприємства для максимально ефективного їх використання.
4. Конфігуративність. Говорить про можливості реалізації змін за різними сценаріями.
5. Делегування. Передбачає розподіл завдань, обов'язків та визначення форми участі кожного рівня управління у процесі реалізації змін.
6. Синтез. Наголошує на важливості комплексного включення фінансових, організаційних, кадрових, інформаційних та технологічних аспектів впровадження змін.
7. Інструменталізм. Передбачає управління змінами не на основі інтуїції та здогадок, а опираючись на реальні підходи та інструменти [5, ст. 11].

Використання даних принципів забезпечує комплексний підхід до управління змінами, завдяки якому впровадження нового пройде із мінімізацією опору та максимізацією користі.

Отже, стратегічне управління змінами відіграє важливу роль у розвитку підприємств. Цей процес забезпечує ефективну адаптацію бізнесу до перетворень зовнішнього та внутрішнього середовища через представлення нововведень, удосконалення існуючих процесів, переосмислення організаційної структури та корпоративної культури задля досягнення встановлених цілей на всіх його етапах життєвого циклу.

1.2 Етапи, моделі та інструменти стратегічного управління змінами

Вивчаючи стратегічне управління змінами як процес, можна виділити його основні етапи, які розкривають послідовність дій під час розробки, планування, реалізації, контролю та оцінки нововведень у діяльності підприємства.

1. Дослідження. Проводиться попередній аналіз стану справ на підприємстві, визначаються його сильні сторони та больові точки, беруться до уваги чинники зовнішнього та внутрішнього середовища. Далі визначаються потреби підприємства у змінах, виділяються конкретні функціональні напрямки діяльності для покращення [8].

2. Розробка стратегії. Після діагностичного етапу необхідно окреслити цілі впровадження змін, яких бажає досягти компанія. Вони можуть бути пов'язані із впровадженням нової технології, модифікації певного процесу, реструктуризації тощо. Відштовхуючись від цього буде розроблятися стратегія із деталізованим планом дій та заходів [8, 9].

3. Призначення команди. Важливим кроком є грамотне формування команди працівників, які будуть відповідати за впровадження обраної зміни на підприємстві. Це мають бути спеціалісти із кваліфікацією у суміжній галузі. Рекомендованою є наявність досвіду роботи із запровадженням новизни. За умов недостатнього рівня професіоналізму та навичок, до команди можуть бути залучені зовнішні консультанти, які стануть цінними менторами впродовж даного процесу. [8, 10, 11].

4. Планування ресурсів. Даний крок є необхідним з точки зору цільового та заощадливого використання ресурсів підприємства. Фінансові, матеріальні, інтелектуальні та людські ресурси повинні бути спрямовані на впровадження зміни із точністю задля отримання максимальної вигоди [8].

5. Комунікація. Інформування працівників про важливість перетворень, додаткова підтримка впродовж перехідного періоду, залучення до процесу

впровадження - усе це допомагає знизити опір в організації стосовно змін та підвищує рівень лояльності серед колективу [12].

6. Впровадження та моніторинг. Завершивши усі підготовчі етапи можна приступити до безпосередньої імплементації змін на підприємстві. Це вимагає постійного моніторингу для розуміння сили впливу та радикальності змін на практиці. Також, важливо контролювати їх відбиток на щоденній діяльності, роботі персоналу та планових результатах. Моніторинг є важливим і для миттєвого відстеження відхилень чи проблем, які необхідно оперативно обробляти та усувати [8, 9].

7. Оцінка та ітерації. Після запровадження нововведень проводиться оцінка їх ефективності, порівняння із очікуваними результатами. У випадку неуспішного застосування розглядаються причини та шляхи майбутнього усунення перешкод. Вносяться корективи у стратегію, і процес може бути запущеним знову, створюючи наступні ітерації з метою постійного вдосконалення [8, 9, 13].

Розглянувши основні етапи в процесі стратегічного управління змінами, варто перейти до моделей. Нижче наведені п'ять найбільш популярних та відомих моделей із управління змінами, які довели свою корисність у тисячах організацій.

1. Модель К. Левіна. Є однією із найперших у даній галузі досліджень, і по праву вважається основоположним елементом в сфері управління змінами. Вона складається з трьох етапів: розморожування, зміни та заморожування, як зображено на рисунку 1.1. Основна ідея моделі полягає в тому, що до того, як нововведення можуть бути успішно прийняті, старе слід відкинути [14]. Дана модель є відносно простою та ефективною, вона добре працює для великих організацій та команд, та є легкою для розуміння.



Рисунок 1.1 – Модель управління змінами К. Левіна.

Джерело: побудовано автором на основі [14]

Для роботи із даною моделлю процес має початись із усвідомлення необхідності змін. Для того, щоб розморозити та повністю зрозуміти існуючі потреби та напрямки роботи, потрібен глибокий аналіз того, що на підприємстві працює добре, а що ні. Під час етапу змін організація починає реалізовувати заплановані ініціативи і рухатися у напрямку бажаних результатів. Після переходу фінальна фаза полягає у закріпленні новизни як звичного порядку [15].

До прикладу, відбувається перехід на нову платформу чи програмне забезпечення. На етапі розморожування потрібно пояснити колегам чому оновлення системи необхідне для нівелювання безпекових загроз. Далі залучається відповідна команда для технічної частини виконання зміни. Коли нова платформа була прийнята та безперешкодно використовується користувачами, можна заморозувати зміну [16].

2. Модель 8 сил Дж. Коттера. Дана модель є розширенням попередньої. Науковець розробив її спостерігаючи за практичними кейсами організацій, що зазнавали змін, та переніс свої висновки на ширшу за змістом модель управління процесом змін [17]. Модель Коттера є практичною та приділяє достатньо уваги людським ресурсам та почуттям працівників щодо змін. Вона включає в себе 8 етапів, що й зображено на рисунку 1.2.



Рисунок 1.2 – Модель управління змінами Дж. Коттера.

Джерело: побудовано автором на основі [17]

Кожен із етапів на моделі пов'язаний з найпоширенішими помилками, що підривають зусилля щодо впровадження змін в організації. Важливо зазначити, що зміни повинні відбуватися послідовно і проходити через усі вісім етапів, приділяючи кожному належну увагу. Пропуск хоча б одного етапу або занадто швидкий перехід до наступного може призвести до проблем [17].

Хоча модель Коттера приваблює завдяки конкретним практичним рекомендаціям, не слід розглядати її як автоматичну гарантію успіху, тому що важливо адаптовувати модель до потреб конкретного підприємства. Як і попередня модель, через лінійний підхід вона не враховує можливих чинників, що будуть перешкоджати змінам. До того ж, Коттер робить акцент на лідерство та керівників, надаючи працівникам більш пасивну роль, що не є коректним.

3. Модель ADKAR. ADKAR є моделлю управління змінами орієнтованою на результат базуючись на індивідуальних перетвореннях кожного працівника. Назва є аббревіатурою з англійської мови, що позначає п'ять цілей, яких організація прагне досягти з точки зору людських ресурсів [18]. Порівняно з попередніми моделями, ADKAR зосереджена на адаптації людей до змін, а не на виконанні самої зміни. У ній відображено, як індивід переживає трансформації, що є корисним для керування опором, організацією та координацією робочих груп [15].

Цикл починається після того, як зміни були визначені. Первинна мета полягає у підвищенні обізнаності щодо зміни та причин, чому вони необхідні. Після отримання розуміння важливості змін з'являється бажання до управління ними. Працівники стають залученими у процес та висловлюють готовність брати участь у нововведеннях. Третій етап показує необхідність знань про те, що та як включають в себе запропоновані зміни, тут відбувається навчання. Здатність відображає необхідні навички та поведінку для впровадження змін на щоденній основі. Останнім кроком є закріплення, яке поєднує різні фактори, що підтримують і зберігають зміни в організації [18].

Візуалізація моделі ADKAR відображена на рисунку 1.3.



Рисунок 1.3 – Модель управління змінами ADKAR.

Джерело: побудовано автором на основі [18]

Перевагою та недоліком моделі одночасно є сильний фокус на людському факторі під час імплементації змін. Адже, це створює певні обмеження на використання моделі для складних та масштабних процесів. До того ж, відсутній простір для пошуку та аналізу інформації, яку потрібно збирати у процесі стратегічного управління змінами. Дана інформація є ключовою для розуміння ступеня критичності та терміновості змін, підготовки ресурсів та призначення відповідальних осіб [19].

4. Модель 7-S McKinsey. Була створена двома бізнес-консультантами, та швидко набрала популярності та визнання завдяки ціннісному підходу, що допомагає всебічно описувати процес змін стосовно організації та людей. Вона складається із семи елементів - стратегія, структура, стиль, системи, навички, персонал та загальні цінності [20]. Вони в свою чергу поділяються на дві групи: ті, які легко піддаються впливу з боку управління організацією, та ті, що змінюються залежно від окремих осіб в організації [21]. Схематично побудована модель зображена на рисунку 1.4.



Рисунок 1.4 – Модель управління змінами 7-S McKinsey.

Джерело: побудовано автором на основі [21]

Перевага моделі полягає в тому, що вона може використовуватись для оцінки ефективності стратегічних та організаційних змін практично на будь-якому підприємстві, галузі та формі власності. Проте, недоліком є те, що у моделі 7-S McKinsey розглядаються лише внутрішні чинники впливу. Відсутність зовнішніх факторів, унеможлиблює комплексне оцінювання ефективності організації та її стратегії. Згідно даній моделі, успішність визначається узгодженістю кожного показника, який підкріплює інші, внаслідок чого досягається ефект синергії [21].

5. Модель В. Бріджеса. У даному випадку зміна розглядається як поступовий перехід від старого до нового через три етапи. Перший - це закінчення, втрата та відпускання минулого. Він відбувається тоді, коли співробітники вперше чують про появу нововведень від свого керівництва. У цей момент люди зіштовхуються із внутрішнім опором, незгодою та небажанням розлучатись зі звичними процесами та речами [20].

Другий етап це нейтральна зона, або перехід. Працівники зазвичай почуваються невпевнено та незграбно, вони ще навчаються та намагаються звикати до нових положень, технологій чи інструментів. Тут необхідна гіпер підтримка

керівництва задля створення комфортних умов переходу на новий лад та подолання хаосу. Останнім етапом є новий початок або прийняття. До цього моменту працівники здобули достатньо навичок та знань, щоб впевнено орієнтуватись у проведеній трансформації, вони уже помічають перші результати від змін [20].

Узагальнена схема моделі Бріджеса зображена на рисунку 1.5.



Рисунок 1.5 – Модель управління змінами В. Бріджеса.

Джерело: побудовано автором на основі [20]

Дана модель дозволяє краще розуміти та більш ефективно управляти людським аспектом у процесі впровадження змін. Поділ на три окремі етапи передбачає конкретні завдання для керівництва, завдяки яким адаптація та прийняття змін в організації буде пройдена працівниками більш ефективно.

Отже, дослідивши найвідоміші моделі із управління змінами необхідно розглянути інструменти, за допомогою яких безпосередньо і відбувається процес впровадження змін на підприємствах.

Специфіка використовуваних інструментів в першу чергу залежатиме від характеристики змін: їхнього масштабу, складності, сфери, термінів впровадження, кількості залучених, ступеня новизни тощо. В даному випадку поняття інструмент не завжди розглядатиметься як конкретна річ чи застосунок - це може бути певна стратегія, план, комунікація чи аналітика.

До прикладу, у випадку організаційних чи стратегічних змін можна використовувати мапу стейкхолдерів. Вона стане інструментом управління зацікавленими сторонами, який можна використовувати для визначення пріоритетів у ініціативах взаємодії. Далі корисним буде планування комунікацій. Цілеспрямована комунікаційна стратегія, висвітлить переваги змін і надасть відповіді, які неминуче виникають у людей в процесі нововведень [16].

Розглядаючи навчальний та мотиваційний аспект управління змінами, можна використовувати такі інструменти як тренінгові матеріали, встановлення KPI, регулярний фідбек тощо. Для вивчення будь-чого нового необхідні навчальні матеріали, пристосовані до різних посад. Персонал повинен мати достатньо інформації та інструментів для освоєння нових процедур [16].

Не менш важливим є встановлення механізмів зворотного зв'язку, щоб постійно отримувати відгуки та швидко вирішувати проблеми. Це можуть бути Q&A сесії, скриньки для пропозицій, опитування, зустрічі командою або 1 на 1. При цьому має бути моніторинг за результатами із чітко визначеними термінами, ролями, обов'язками, та встановленими KPI як для команди, так і в індивідуальному порядку [16].

Щодо діджитальних інструментів, то їх існує досить широкий перелік для найрізноманітніших потреб:

- для внутрішніх комунікацій: Microsoft 365, Slack, Chanty [22];
- для управління відносин із клієнтами та партнерами (CRM-системи): Salesforce, Zoho CRM, Pipedrive, Oracle CX, SugarCRM, Freshsales [23];
- для управління ресурсами та виробництвом (ERP-системи): SAP S/4HANA, Oracle NetSuite, Workday, Epicor ERP, Acumatica Cloud ERP, Syspro [23];
- для аналізу даних: Excel, Google Sheets, Power BI, Tableau [23];
- для управління проектами: Asana, Jira, Trello, ClickUp [22];

У процесі стратегічних перетворень використання наведених інструментів значно спрощує не лише практичну частину роботи, а й допомагає боротись з

опором, знижує рівень психологічного навантаження на працівників та їхніх керівників. Значно спрощується планування та організація щоденних завдань, моніторинг процесів та результатів, їх оцінка та коригування. Тому, під час трансформацій всередині організації рекомендовано використовувати набір інструментів, функціонал яких найбільше пасує до потреб підприємства та кінцевої мети змін.

Отже, детальніше вивчивши етапи управління змінами можна виділити основні точки, що пояснюють послідовність дій під час проходження модифікацій в компанії. Далі, були розглянуті та описані п'ять найбільш відомих моделей з управління змінами. На останок було систематизовано інструменти, які є невід'ємними для успішної імплементації нового на підприємстві.

1.3 Вплив стратегічних змін на ефективність і конкурентоспроможність підприємства

Сприйняття процесу змін як невід'ємної частини культури організації буде фундаментом для забезпечення високого рівня гнучкості та адаптивності, що є необхідним для виживання підприємств в сучасних умовах. Наразі, лідерами ринку є саме ті, хто вміє грамотно працювати із нововведеннями та керувати ними. Цей аспект має прямий вплив на рівень конкурентоспроможності та продуктивності будь-якої організації.

Згідно із дослідженнями проведеними серед представників українського бізнесу у 2022 році, війна принесла багато негативних змін, до яких компанії просто не були готові, через що почали втрачати свої ринкові позиції. Без швидкого реагування та внесення корективів у свою стратегію, більшість організацій зіткнулись із численними проблемами на всіх рівнях та, відповідно, відчули спад продуктивності.

Так, на момент опитування, 65% компаній вели свою діяльність в обмеженому обсязі, 8% взагалі її припинили, і лише 25% залишились на своїх

довоєнних потужностях. Варто відмітити й той факт, що 90% підприємств, що взяли участь в дослідженні мали та вели операційну діяльність в регіонах, що зараз страждають від активних бойових дій [24].

Говорячи про управління людськими ресурсами, то представники відмітили низку проблем, із якими їм довелося зіштовхнутись. 49% мали проблеми зі збереженням неперервності робочих процесів, 56% відчували складнощі в ефективному управлінні командами, і 74% відчували тривожність щодо безпеки своїх фахівців [24].

В останньому дослідженні, опублікованому в березні 2026 року, результати не демонструють позитивної динаміки. 35% підприємств втратили приблизно половину свого персоналу. Найбільша потреба у кадрах спостерігається у сферах виробництва: 55%, та машинобудування: 33%. Половина опитаних представників виділили дефіцит кваліфікованих спеціалістів як один із найбільш негативних факторів, що мають вплив на функціонування підприємств у всіх галузях [25].

Тим часом, понад 60% респондентів головною перешкодою до розвитку та стабільності вбачають для себе непередбачуваність безпекової ситуації та невизначене економічне становище України. Попри висловлене бажання щодо інтеграції у ланцюги створення вартості ЄС лише 12% компаній активно займаються цим питанням. Основними перешкодами було названо відсутність необхідної сертифікації та дозволів, проблеми із пошуком партнерів, недостатня підтримка від держави у розвитку експорту [25].

Отримані результати свідчать про ряд серйозних перепон, які ставлять існування багатьох представників українського бізнесу під загрозу. Для розуміння того, як зміни можуть впливати на продуктивність організації, необхідно розглянути поняття конкурентоспроможності та його аспекти.

Говорячи про підвищення стійкості та ефективності внаслідок стратегічних трансформацій, потрібно розуміти цей ефект як суму позитивного впливу численних елементів діяльності підприємства. Конкурентоспроможність в своєму

розумінні є досить відносним та комплексним показником, який формується під впливом зовнішніх та внутрішніх чинників, та складається із наступних ознак:

- Просторовість. Пов'язана із тим, що підприємство може бути конкурентоспроможним на одному ринку, території чи галузі, але неуспішним на іншому [26];
- Динамічність. Говорить про те, що рівень конкурентоспроможності може коливатись впродовж різних періодів: в один час вона буде високою, в інші ж навпаки. Тому важливо відстежувати показники в різні часові проміжки для отримання більш точного результату [26];
- Порівнянність. Підприємство порівнюється із іншими гравцями на ринку, які виготовляють таку ж продукцію, або надають такі ж послуги для отримання більш наочної та справедливої оцінки [26];
- Атрибутивність. Тут йдеться мова про наявність особливих характеристик, відмінностей, технологій тощо, які створюють конкурентну перевагу компанії та її продуктам чи послугам [26];
- Систематичність. Конкурентоспроможність вимірюється за допомогою використання даних про максимально широкий набір чинників, процесів та факторів впливу із застосуванням валідних практичних методів оцінки [26];
- Об'єктивність. Дана ознака свідчить про обов'язковість використання реальних та достовірних даних із звітності по результатах діяльності для формування справжніх висновків про рівень конкурентоспроможності підприємства [26].

Отже, оцінка конкурентоспроможності підприємства потребує комплексного підходу, наявності достатньої кількості даних та дотримання об'єктивності дослідника. Тоді, за результатами цього аналізу можна буде визначити не лише ринкові позиції компанії, а й основні напрями, за якими є перспективи зростання, та розробити шляхи боротьби із найбільш серйозними викликами.

Для забезпечення сталого розвитку підприємства, зміни слід запроваджувати мультивекторно. Нижче наведені основні процеси та речі, які найчастіше піддаються трансформаціям з ініціативи менеджменту та працівників, та є складниками образу конкурентоспроможної компанії.

З управлінської точки зору це перебудова організаційної структури, підвищення її гнучкості та децентралізації, коригування лідерського підходу та методів управління [27].

З фінансової перспективи це наявність кількох надійних джерел фінансування, інвестування у перспективні проєкти, стимулювання ділової активності підприємства, ліквідність активів [27].

Важливою є робота над інноваційною діяльністю, дослідженням, розробкою та впровадженням новинок. Найсильніші гравці ринку проводять регулярний моніторинг щодо передового світового досвіду у своїй галузі та завжди готові застосувати у себе найкращі практики [27].

Якісне кадрове забезпечення є фундаментом успіху організації, саме тому велика увага приділяється залученню талантів, кваліфікації та досвіду працівників, їх вмотивованості та лояльності. Вдосконалення також спрямовуються на розробку привабливого компенсаційного пакету, навчальних програм, ефективних комунікаційних каналів, зміцнення командного духу та корпоративної культури [27].

Щодо виробництва, то компанії докладають достатньо зусиль для модернізації процесів, підвищення фондовіддачі, покращення наявної продукції та послуг, розширення номенклатури, використання якісної сировини та забезпечення її стабільних поставок [27].

Процес збуту відповідальні особи намагаються зробити швидшим, безпечнішим та надійнішим. Часто зміни стосуються каналів поставки, диверсифікації точок реалізації та підтримки безперервного ланцюга постачань [27].

З точки зору маркетингу, це глибше дослідження та розуміння ринку, його тенденцій. Можуть бути змінені рекламні підходи для залучення нових споживачів, а також переглянутий та скоригований план комерційних активностей [27].

Варто зазначити, що компанії можуть впроваджувати стратегічні зміни з метою покращення свого іміджу. За потреби переглядаються місія, бачення, та цінності, проводиться ребрендинг з метою підвищення привабливості в очах партнерів та клієнтів [27].

Враховуючи, що на конкурентоспроможність підприємства впливають чинники як із внутрішнього, так і зовнішнього середовищ можна систематизувати цю інформацію. На рисунку 1.6 перша група факторів об'єднана у виробничі, фінансові та управлінські, а друга в соціальні, економічні та політичні. Схема нижче демонструє процес від запровадження зміни, до її відбитті на одному із факторів, і нарешті до впливу суми усіх факторів на конкурентоспроможність підприємства.

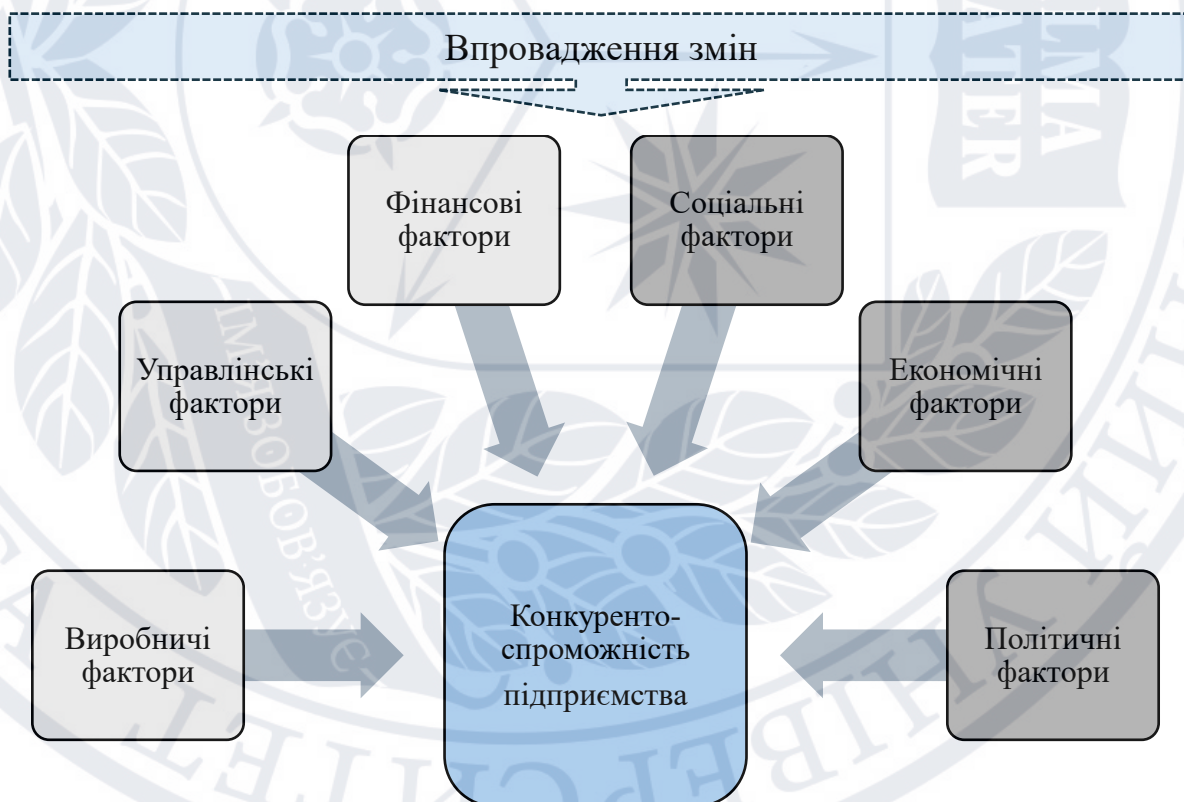


Рисунок 1.6 – Процес впливу змін на конкурентоспроможність підприємства

Джерело: розроблено автором

Загалом, можна зробити висновки, що за умови успішного впровадження зміни матимуть такий позитивний вплив на ефективність та конкурентоздатність організації:

- краща адаптація до зовнішніх викликів та швидша реакція на несприятливі умови;
- мінімізація ризиків, передбачення кризових станів;
- оптимізація внутрішніх процесів, покращення ключових показників ефективності;
- зниження грошових, матеріальних та часових витрат;
- залучення найкращих фахівців та розвиток персоналу на користь організації;
- підвищення інноваційності компанії та збереження відповідності вимогам ринку;
- покращення іміджу, здобуття репутації лідера;
- забезпечення стійкого розвитку та стабільності [6].

Отже, підсумовуючи теоретичний базис даної роботи, можна зробити висновок, що зміни є не лише невід'ємною частиною діяльності підприємств, а й важливим чинником, який забезпечує конкурентоспроможність в довгостроковій перспективі. В сучасних умовах, в яких функціонують українські компанії це є визначальним фактором виживання та успішності. Саме тому вивчення стратегічного підходу до управління змінами є актуальним та несе практичну цінність для подальших досліджень.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПРАТ «ФІЛІП MORRIS УКРАЇНА»

2.1 Організаційно-економічна характеристика підприємства та особливості його стратегічного розвитку

ПрАТ «Філіп Морріс Україна» є одним із лідерів українського ринку тютюнових виробів та частиною міжнародної корпорації «Philip Morris International».

«Philip Morris International» вийшла на український ринок у 1994 році та представлена ПрАТ «Філіп Морріс Україна» та ТОВ «Філіп Морріс Сейлз енд Дистриб'юшн». В Україні компанія є одним із найбільших інвесторів, платників податків та роботодавців [28].

За більш ніж 30 років роботи на вітчизняному ринку компанія інвестувала в економіку України понад 750 млн доларів США. У 2024 році ПрАТ «Філіп Морріс Україна» відкрила нову фабрику у Львівській області, у яку інвестувала 30 млн доларів США і створила 250 робочих місць [28].

Глобальною метою компанії є створення майбутнього без тютюнового диму, яке передбачає заміну класичних сигарет альтернативними бездимними продуктами для повнолітніх курців [29].

Повна назва підприємства: Приватне акціонерне товариство «Філіп Морріс Україна».

Дата заснування: 24.05.1994 рік.

Адреса виробничих потужностей номер 1: Польовий в'їзд 1, Селище Докучаєвське, Харківський район, Харківська область, 62482, Україна.

Адреса виробничих потужностей номер 2: вул. Європейська, 1 корп. Б-4, с. Підрясне, Львівська обл., Львівський р-н, 81097, Україна.

Адреса головного офісу: Вул. Спаська 30, "Поділ Плаза", 5-й поверх, Київ, 04070, Україна [30].

Генеральний директор: Барабаш Максим Володимирович.

Код ЄДРПОУ: 00383231.

Основний вид діяльності:

2.00 Виробництво тютюнових виробів.

Інші види діяльності:

46.35 Оптова торгівля тютюновими виробами;

77.39 Надання в оренду інших машин, устаткування та товарів, н.в.і.у.;

70.22 Консультування з питань комерційної діяльності й керування;

73.20 Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки [30].

До основних видів продукції, що виготовляється та реалізовується належать цигарки, тютюнові вироби електронного нагрівання, системи електронного нагрівання тютюну, нікотинові паучі, аксесуари.

До торгових марок, під якими реалізовується продукція належать: Marlboro, Parliament, Virginia S., L&M, Chesterfield, Bond Street, Muratti, Red & White, Philip Morris, IQOS, Zyn, VEEV, Delia, Terea, Bonds, Blends, Fiit, lil SOLID та інші [31].

«Philip Morris International» відкрила підрозділ «Філіп Морріс Україна» в 1994 році. Того ж року компанія придбала 51 % акцій тютюнової фабрики у Харкові. До 1998 фабрика була модернізована, в ній було замінено близько 90 % устаткування [31]. У 2003 році компанія розпочала будівництво нової фабрики у с. Докучаєвське Харківського району, Харківської області, яка запрацювала з травня 2006 року.

До повномасштабного російського вторгнення в Україну компанія виготовляла на фабриці у Харківській області 20 млрд сигарет на рік, з яких половина відправлялася на експорт до більш ніж 20 країн світу, зокрема до Вірменії, Грузії, Єгипту, Ізраїлю, Литви, Молдови, Південної Кореї, Чехії, Чорногорії, Японії та інших [31].

У лютому 2022 року, після початку війни, фабрика в Харківській області тимчасово призупинила роботу внаслідок розгортання активних бойових дій в регіоні. Для сталого постачання продукції в Україну і запобігання дефіциту тютюновмістних виробів, спочатку компанія налагодила тимчасовий імпорт з інших фабрик корпорації у світі, а в серпні 2022 року почала виготовлення продукції власних брендів на потужностях фабрики іншого виробника в Києві на основі дворічного контракту [31].

У червні 2023 року «Philip Morris International» оголосила про інвестицію 30 млн доларів США на будівництво тютюнової фабрики у Львівській області. Нове виробництво було відкрито в травні 2024 року. У січні 2025 року фабрика вийшла на планові показники - введені в експлуатацію всі 5 виробничих ліній, їх потужність становить 10 млрд штук сигарет на рік. Відкриття нової фабрики дозволило створити 250 нових робочих місць, а компанію неодноразово відзначали одним із найкращих роботодавців в Україні [31].

Організаційна структура компанії представлена у регіонально матричному вигляді. Головні стратегічні рішення надходять від материнської компанії на міжнародному рівні, а в Україні компанія поділена за функціями та регіонами. Це пов'язано із масштабом компанії, територіальними відмінностями та потребою у децентралізації. Актуальну організаційну структуру компанії та визначення зв'язків між функціональними відділами наведено у Додатку А.

Дослідження стадії життєвого циклу компанії показало, що ПрАТ «Філіп Морріс Україна» знаходиться на етапі зрілості, що підтверджується тривалою присутністю та стабільними лідерськими позиціями на ринку.

Загалом тютюнова галузь в Україні є важливою бюджетонаповнюючою сферою, з податковими надходженнями, які складають 6% від загального бюджету. У 2024 році індустрія сплатила понад 135 млрд грн податків, зокрема, 96 млрд грн акцизного податку. Галузь забезпечує 57% усіх надходжень від сплати роздрібного акцизного податку. Однак, через військові та політичні умови, споживання

тютюнових виробів зменшилося, і за останні роки частка нелегального сектору тютюнового ринку досягла рекордних 25,7% [31].

Особливості стратегічного розвитку ПрАТ «Філіп Морріс Україна» значною мірою пов'язані із специфікою галузі, в якій функціонує підприємство. Вона характеризується високим рівнем конкуренції, оскільки на ринку представлена обмежена кількість великих міжнародних компаній із приблизно рівними конкурентними можливостями. Основна конкурентна боротьба між компаніями відбувається не через рекламу, а саме через продуктову диференціацію, інновації, цінову адаптацію до акцизного навантаження та лояльність споживачів до бренду.

Чітко можна виділити дві основні стратегічні групи гравців на ринку тютюновмісних виробів:

1. Відомі міжнародні виробники (білий ринок) - ПрАТ «Філіп Морріс Україна», ПрАТ «АТ Тютюнова компанія «В.А.Т. - ПРИЛУКИ», АТ «Джей Ті Інтернешнл Компані Україна», ПрАТ «Імперіал Тобакко Україна». Їх виділяють такі риси:

- велика частка ринку (до 90 % всіх легальних сигарет);
- наявність іноземної материнської компанії;
- сильні бренди, широка дистрибуція по всій Україні;
- інноваційні продукти;
- цінові сегменти від середнього до преміального;
- активне використання різних каналів продажу.

Ця група конкурує насамперед за частку ринку, впізнаваність брендів, маркетингові стратегії та широку дистрибуцію.

2. Сірий та чорний ринок - ТОВ «Винниківська тютюнова фабрика», ТОВ «Юнайтед Табако» та інші локальні виробники. Їх можна ідентифікувати за такими ознаками:

- незареєстровані або частково нелегальні виробники тютюнових виробів;

- продукція, що продається випускається без акцизних марок або з підробками;
- присутність у низьких цінових сегментах, за межами легального оподаткування;
- позиціонування як дешеві альтернативи легальним брендам;
- канали розповсюдження: кіоски, неформальні точки, онлайн-ринки, вуличні торговці.

Ця група конкурує за рахунок цінових переваг та обхідних схем дистрибуції, але має безліч ризиків та нестабільне становище.

Розглянувши основних гравців галузі та їх відмінності, для більш ґрунтовного аналізу діяльності ПрАТ «Філіп Морріс Україна» необхідно проаналізувати фінансові результати за останні 6 років, консолідовані у таблиці 2.1.

Таблиця 2.1 – Аналіз фінансових результатів діяльності ПрАТ "Філіп Морріс Україна" за 2020-2025 роки, тис. грн

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Темп росту 2025/2024 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції	12 025 925	11 393 933	5 066 617	11 581 288	21 618 934	17 306 854	80,05
Собівартість реалізованої продукції	6 634 350	6 307 613	5 052 282	12 359 862	21 501 819	13 911 453	64,70
Валовий: прибуток/збиток	5 391 575	5 086 320	14 335	(778 574)	117 115	3 395 401	2899,20
Інші операційні доходи	294 851	102 209	448 362	253 377	175 592	141 385	80,52
Адміністративні витрати	866 470	841 324	778 760	776 457	905 307	1 282 868	141,71
Витрати на збут	247 452	373 854	216 687	90 987	98 657	139 360	141,26
Інші операційні витрати	795 894	882 426	577 548	557 501	670 424	1 197 722	178,65
Фінансовий результат від операційної діяльності: Прибуток/ Збиток	3 776 610	3 090 925	(1 110 298)	(1 950 142)	(1 381 681)	916 836	-
Інші фінансові доходи	77 585	91 007	-	-	-	-	-
Фінансові витрати	451 167	80 480	79 682	60 220	38 963	57 888	148,57

Продовження таблиці 2.1

Інші витрати	31 669	14 088	54 582	70 629	27 099	29 549	109,04
Фінансовий результат до оподаткування:							
Прибуток/ Збиток	3 371 359	3 087 364	(1 244 562)	(2 080 991)	(1 447 743)	829 399	-
Витрати з податку на прибуток	643 701	558 348	222 659	367 111	250 394	168 688	67,37
Чистий фінансовий результат:							
Прибуток/ Збиток	2 727 658	2 529 016	(1 021 903)	(1 713 880)	(1 197 349)	660 711	-

Джерело: побудовано автором на основі [32]

Аналіз фінансової звітності ПрАТ «Філіп Морріс Україна» за 2020-2021 роки демонструє зразкові фінансові результати, включаючи високий рівень чистого доходу та прибутковості. Собівартість складала приблизно половину чистого доходу, що дозволяло підприємству отримувати високий рівень прибутку.

Інші операційні доходи варіюються у розмірах впродовж років, а адміністративні витрати залишались на відносно сталому рівні, до збільшення у 2025 році. Витрати на збут досягли найвищого значення у 2021 році, далі за два роки вони зменшились у три рази, і знову помірно піднялись у 2025.

2021 рік був останнім із позитивним фінансовим результатом від операційної діяльності, тому що післявоєнні роки стали збитковими для підприємства. Лише у 2025 році були знову отримані позитивні результати. Інші фінансові доходи присутні у звітності лише впродовж 2020-2021 років, зникнувши взагалі в наступні періоди. Інші доходи на підприємстві відсутні, а фінансові витрати показують тенденцію до зменшення.

Категорія інших витрат є незначною та має непослідовну динаміку впродовж років. Прибуток до оподаткування та чистий прибуток у 2020-2021 роках були на стабільно високому рівні. Починаючи з 2022 року, діяльність стала збитковою із найбільшими втратами у 2023 році. Через від'ємні результати витрати з податку на прибуток відповідно знизились. Проте, наступного року збиток дещо скоротився, і уже в 2025 році компанія змогла відновити свою прибутковість.

Загалом, за останні три роки спостерігається динаміка до відновлення, чистий дохід досяг максимального значення за весь період у 2024. Проте витрати при цьому теж ростуть. Собівартість за 2023-2024 роки майже дорівнювала сумі чистого доходу, але в 2025 році впала майже на половину у порівнянні з попереднім періодом.

Показники результативності діяльності ПрАТ «Філіп Морріс Україна» за 2020-2025 роки, відображено у таблиці 2.2

Таблиця 2.2 – Показники результативності ПрАТ "Філіп Морріс Україна" за 2020-2025 роки

Показники	2020	2021	2022	2023	2024	2025	Темп росту, %
Чистий прибуток (збиток)	2 727 658	2 529 016	(1 021 903)	(1 713 880)	(1 197 349)	660 711	155,18
Рентабельність реалізованої продукції	0,45	0,45	0,00	(0,07)	0,01	0,19	1800
Рентабельність операційної діяльності	0,50	0,42	(0,18)	(0,15)	(0,06)	0,06	200
Рентабельність активів	0,47	0,39	(0,19)	(0,32)	(0,21)	0,11	152,38
Рентабельність власного капіталу	0,69	0,49	(0,22)	(0,45)	(0,37)	0,18	148,65
Період окупності власного капіталу	1,44	2,06	-	-	-	5,44	-

Джерело: побудовано автором на основі [32]

Обсяг чистого прибутку був стабільним впродовж 2020-2021 років, період з 2022 по 2024 став збитковим, а в 2025 ситуація стабілізувалась. Рентабельність реалізованої продукції та операційної діяльності у відповідні часові рамки змінювалась симетрично, що свідчить про значне зростання витрат для підтримки діяльності після початку війни, та поступове відновлення з 2025 року. Рентабельність активів і власного капіталу у порівнянні з початковими роками теж на нижчому рівні, проте наразі спостерігається покращення. Період окупності

власного капіталу досяг найвищого значення у 2025 році, що свідчить про зниження ефективності його використання.

Незважаючи на це, аналіз фінансових даних свідчить про безперервну роботу над відновленням нормального функціонування підприємства. Загалом відображається прогрес у стабілізації діяльності після значного спаду, проте не без певних обмежень.

Різкі коливання показників за останні чотири роки, пов'язані в першу чергу із припиненням, а потім і відновленням повноцінного виробництва, яке тепер відбувається на заході України. Ще під час контрактного виробництва компанія розробила та реалізувала проєкт з побудови та запуску нової фабрики на Львівщині.

Завдяки обраній стратегії інвестування ПрАТ «Філіп Морріс Україна» стала однією з перших і небагатьох компаній, яка під час повномасштабної війни вклала кошти в Україну, а саме 30 млн доларів, щоб підтримати національну економіку та забезпечити сталу роботу свого бізнесу [33].

Нова фабрика розпочала роботу у травні 2024 року, і на даний момент працює лише на забезпечення внутрішнього ринку. Для цього створені всі умови, адже планова виробнича потужність підприємства становить приблизно 10 млрд штук сигарет на рік, що повністю задовольняє потреби компанії у забезпеченні українського ринку продукцією. Задля досягнення цього результату у 2025 році було запущено усі п'ять встановлених виробничих ліній [33].

ПрАТ «Філіп Морріс Україна», як й інші дочірні компанії підпорядковується та імплементує в свою діяльність глобальну стратегію та мету «Philip Morris International», а саме створення майбутнього без диму.

Головним кроком для можливості реалізації цієї мети стало розробка та представлення першої у світі системи електронного нагрівання тютюну IQOS, яка і поклала успішний початок розвитку категорії продуктів зі зниженим вмістом ризику. Україна стала одним із перших ринків, де з'явився цей товар - уже понад 10 років тому.

Взявши курс на розширення категорії та надання доступу споживачам до продукції, ПрАТ «Філіп Морріс Україна» демонструвала позитивну ринкову динаміку, саме тому почав розроблятися стратегічний план із запуску виробництва бездимних продуктів на фабриці під Харковом. Проте, незабаром після цього через початок повномасштабної війни компанії довелося повністю перебудувати бізнес-модель і переосмислити власну стратегію розвитку в умовах повної невизначеності.

Наразі підприємство не планує остаточно та назавжди закрити харківські потужності, хоча у компанії визнають, що зараз складно говорити про відновлення виробництва, зважаючи на безпекову ситуацію у регіоні [33].

Отже, дослідивши організаційно-економічну характеристику підприємства та умови, в яких відбувався його стратегічний розвиток, можна детальніше розглянути та проаналізувати зміни, які імплементувались в компанії по різних напрямках.

2.2 Аналіз стратегічних трансформацій підприємства

Зміни є рушійною силою підприємства та головним важелем його розвитку. Як було наведено у теоретичній частині, нововведення матимуть найбільший ефект та користь за умови їх комплексного впровадження. Керівництво ПрАТ «Філіп Морріс Україна» притримується цієї філософії, саме тому усі зміни, які є частиною стратегічного розвитку підприємства запроваджуються мультивекторно.

Першим етапом в процесі управління змінами завжди має стояти дослідження зовнішнього та внутрішнього середовищ, у яких веде свою діяльність компанія. Перед тим, як проводити аналіз стратегічних трансформацій, що запроваджувались у ПрАТ «Філіп Морріс Україна», доцільно буде дослідити які чинники створювали вимоги до ведення діяльності в тому вигляді, який є на даний момент.

Вивчення зовнішніх факторів впливу було проведено за допомогою такого інструменту, як PESTEL-аналіз. Результати відображені у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3 – PESTEL-аналіз ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

Чинники	Опис
Політичні	Наявність активності бойових дій на території України Анти тютюнова політика держави Створення державних кампаній та організацій по боротьбі з тіньовим ринком Коригування законодавства через євроінтеграційний курс
Економічні	Високий рівень інфляції та зниження купівельної спроможності населення Валютні коливання та ріст цін на сировину Збільшення частки тіньового ринку і його негативний вплив на білий ринок
Соціальні	Поширення суспільної обізнаності про шкоду куріння, створення анти-тютюнових кампаній Обмеження куріння у публічних місцях, суворіший контроль над продажем продукції Популяризація альтернативних бездимних продуктів Різниця між споживацькими тенденціями у різних вікових груп Створення нових робочих місць завдяки розширенню діяльності Інвестування коштів у дослідження та розробку продуктів зі знизеним вмістом ризику
Технологічні	Інновації в продуктах бездимної категорії Підвищення ефективності через автоматизацію виробництва Поява нового продуктивнішого обладнання Використання технологій відстеження й маркування продукції для боротьби з підробками Популяризація цифрових каналів маркетингу та збуту Поява нових інструментів big data аналітики Еволюція штучного інтелекту
Екологічні	Посилення екологічних стандартів Орієнтація на сталий розвиток та цінності Підвищення екологічної свідомості споживачів Вимоги до утилізації продукції та пакування
Правові	Жорстке регулювання тютюнової галузі Податкове навантаження та зміни в акцизній політиці Обмеження та заборона реклами для різних тютюнових виробів Вимоги до дотримання стандартів якості, контролю, маркування та безпечності продукції

Джерело: розроблено автором

Відповідно до отриманих результатів аналізу, видно, що тютюнова галузь є досить специфічною, із рядом чинників, що обмежують діяльність та накладають певні заборони. Контroversійна природа виробництва та реалізації тютюнової продукції також супроводжується суспільним незадоволенням та заходами від держави, спрямованими на боротьбу проти паління. Окрім цього, негативними факторами також слугують безпекова ситуація в країні, та незадовільне економічне становище.

Із чинників, що сприяють розвитку підприємства можна назвати зміну споживчих тенденцій на користь інноваційним бездимним продуктам, нові технологічні та наукові розробки у сфері виробництва, маркетингу та аналітики.

Другим кроком стане розгляд чинників внутрішнього середовища організації, які посилюють, або навпаки послаблюють конкурентні позиції ПрАТ «Філіп Морріс Україна», та окреслення можливостей та загроз, що приходять ззовні. Розширений SWOT-аналіз представлено нижче у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4 – SWOT-аналіз ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

SWOT	Сильні сторони	Слабкі сторони
	Портфоліо із сильними відомими брендами Багаторічний досвід роботи Значна ринкова частка Інноваційні продукти Широка мережа каналів дистрибуції Висока залученість працівників	Високі матеріальні витрати Високий рівень зносу основних засобів Скорочення обсягів виробництва вдвічі Втрата можливості експорту продукції Низька рентабельність виробництва Залежність від державного регулювання
Можливості	SO-стратегії	WO-стратегії
Зростання попиту на бездимну продукцію Покращення експортних можливостей в Україні	Використання лідерських позицій для прискорення переходу споживачів до бездимної продукції	Компенсація скорочення обсягів виробництва за рахунок продажів бездимних продуктів з вищою вартістю

Продовження таблиці 2.4

Поява нових продуктів завдяки НТП Поява нових аналітичних інструментів для бізнесу	Розширення лінійки продуктів та доступу до них через канали продажу Використання залученості працівників для впровадження інноваційних цифрових рішень	Відновлення експортних операцій та підвищення завантаженості виробничих потужностей Модернізація виробництва через впровадження нових технологій
Загрози	ST-стратегії	WT-стратегії
Зниження попиту на тютюнову продукцію Конкуренція з боку інших великих гравців Збільшення частки тіньового ринку Посилення державного регулювання Зростання акцизного податку Нестабільна безпекова, економічна та політична ситуація в країні	Переорієнтація портфеля на бездимні продукти для збереження ринкових позицій Використання іміджу брендів для утримання конкурентних переваг Використання багаторічного міжнародного досвіду для адаптації до нових регуляторних вимог	Підвищення ефективності використання ресурсів та оптимізація витрат для збереження конкурентоспроможності Використання інструментів сценарного планування для прогнозування наслідків від регуляторних змін Диверсифікація логістичних маршрутів і підвищення гнучкості бізнес-процесів

Джерело: розроблено автором

Як компанія із багаторічним досвідом та значною присутністю на ринку, ПрАТ «Філіп Морріс Україна» має сильне портфоліо продуктів під відомими брендами, що і є однією із найбільш сильних сторін компанії. Завдяки своїй інноваційності, наявності широкої мережі налагоджених каналів реалізації, та добре навченому, кваліфікованому персоналу, у точках продажу споживачі обирають продукти саме від ПрАТ «Філіп Морріс Україна».

Через розгортання воєнних дій поблизу виробничого центру, діяльність компанії сильно постраждала, що й спровокувало кризу у 2022-2024 роках. Наслідком стала висока витратність виробництва, зниження рентабельності, та скорочення обсягів виготовлення продукції вдвічі. Це безсумнівно послабило

конкурентні позиції підприємства, та забрало велику кількість ресурсів для їх відновлення.

Головною можливістю варто виділити значний потенціал до розвитку категорії тютюнової продукції зі зниженим вмістом ризику, що співпадає із глобальною стратегією компанії - створення бездимного майбутнього.

Основними загрозами залишаються війна, економічний спад в країні, та підвищення акцизів на тютюнові вироби. Крім них можна назвати конкуренцію від інших гравців на ринку, та потенційне зниження попиту населення на цигарки та інші нікотиновмісні продукти.

Отже, проведений аналіз зовнішніх та внутрішніх факторів впливу свідчить про необхідність адаптації ПрАТ «Філіп Морріс Україна» до умов середовища шляхом реалізації стратегічних трансформацій. Наступним кроком стане дослідження змін, які компанія впроваджувала щодо різних аспектів своєї діяльності для протистояння викликам, та збереженню високого рівня ефективності та конкурентоспроможності.

За управління змінами на підприємстві відповідає відділ стратегії та бізнес-планування, а безпосередньо впровадження новинок в роботу покладено на відповідні підрозділи. Глобальні стратегічні нововведення розробляються материнською компанією, та поступово імплементуються у дочірні, із врахуванням ринкових особливостей кожного регіону. Виходячи із бізнес-потреб, що можуть виникати, ПрАТ «Філіп Морріс Україна» має право приймати рішення про модифікацію певних внутрішніх процесів після попереднього узгодження на основі обґрунтованого аналізу.

Комунікація про зміни для співробітників відбувається за допомогою різних каналів електронної та вербальної комунікації, а також фіксується у документах, що регулюють робочі питання, завдяки чому забезпечується всебічна готовність та поінформованість працівників. Після цього проводяться тренінги для вивчення алгоритму роботи із нововведеннями. Завдяки культурі постійної підтримки та

відкритості, персонал психологічно є більш готовим до змін, та швидше адаптується до них, а надання доступу до усіх необхідних навчальних матеріалів та інструментів стимулює швидший перехід до нового порядку на практиці. Це в свою чергу сприяє підвищенню гнучкості та знижує рівень опору в людей. Для відстеження прогресу та оцінки результативності впроваджених змін, використовується широкий набір KPI, які відповідають змісту нововведень та відділу, де вони були запроваджені.

Прийнято вважати, що людські ресурси є ключем до успіху будь-якого підприємства, саме тому доцільно вивчити їх найпершими. ПрАТ «Філіп Морріс Україна» є великим підприємством, яке станом на 2025 рік налічувало 406 осіб - до війни це число було майже вдвічі більшим [32]. Таке масштабне скорочення пов'язане із воєнними діями в регіоні, де відбувалось виробництво до 2022 року, еміграцією українців, та структурними змінами між двома дочірніми компаніями «Philip Morris International» в Україні.

Управління персоналом в більшій мірі регулюється та регламентується материнською компанією «Philip Morris International». Підхід вищої ланки менеджменту ґрунтується на розвитку готової до нового майбутнього та стійкої робочої сили шляхом розвитку людського капіталу, врахування культурних особливостей та, у кінцевому підсумку, забезпеченні цілеспрямованого кар'єрного зростання [34].

Система управління результативністю та оцінювання персоналу базується на наборі KPI, які пов'язані як і з бездимною стратегією, так і орієнтацією на добробут та залученість людей у роботу компанії. Підприємство має систему безперервної оцінки, результати якої оприлюднюються у загальних звітах, наприклад, у PMI Value Report [34]. Там висвітлюються такі аспекти, як гендерний та віковий розподіл, частки різних демографічних груп на керівних посадах, кількість годин витрачених на навчання, відсоток залученості працівників, рівень їхнього добробуту та інші показники. Внутрішньо компанія також збирає дані щодо

продуктивності та прогресу співробітників на робочих місцях, на основі чого здійснюється індивідуальне оцінювання та управління кар'єрним розвитком.

Стратегія управління людськими ресурсами зосереджена на трьох цілях: активному розвитку людського капіталу для задоволення зростаючих потреб бізнесу, залученні та підтримці молодих спеціалістів на початку кар'єри, а також наданні всім працівникам можливості розвивати свої кар'єри в інклюзивному середовищі [34].

У 2024 році «Philip Morris International» запровадила так звану PMI DNA - «ДНК» цінностей для усіх компанії групи, побудовану на трьох основних правилах:

- Ми піклуємося;
- Ми кращі разом;
- Ми змінюємо правила гри [34].

Ці принципи, стали орієнтиром для компанії та стратегічного підходу до корпоративної культури у ПрАТ «Філіп Морріс Україна» та інших компаній групи. PMI DNA наразі повністю інтегрована в процес управління результативністю та розвитком лідерства, допомагаючи узгоджувати поведінку співробітників з бізнес-цілями. Такий підхід на підприємстві підвищує залученість, заохочує співпрацю та покращує здатність адаптуватися і бути попереду інших у швидкозмінному середовищі.

Тютюнова галузь є однією із найбільш регульованих не лише в Україні, а й у всьому світі, а особливо це стосується реклами та продажу будь-яких виробів з нікотином. Виходячи з цих умов ПрАТ «Філіп Морріс Україна» знайшла шляхи як успішно інформувати повнолітніх споживачів та реалізовувати свою продукцію не порушуючи при цьому законів.

Адаптуючись до законодавчих рамок компанія розробила власний маркетинговий кодекс. Набір чітких правил встановлює умови, які повинні враховувати маркетологи в своїй роботі. Ці чотири маркетингових практики слугують фундаментом:

1. Компанія рекламує та продає продукцію лише дорослим, які досягли повноліття, і які курять або використовують інші нікотинові продукти;
2. Компанія попереджає споживачів про вплив продуктів на здоров'я;
3. Компанія рекламує правдиво та прозоро;
4. Компанія дотримується закону [35].

ПрАТ «Філіп Морріс Україна» підтримує перехід тих людей, що палять, на альтернативи зі зменшеним рівнем ризику. Усі бездимні продукти компанії, а також маркетингові інформування, залучення, та продажі спрямовані виключно на дорослих, які інакше курили б або використовували інші продукти, які містять нікотин.

Для збуту продукції компанія використовує комбінацію із різних каналів:

- прямі продажі та дистрибуція, коли товар йде безпосередньо роздрібним торговцям;
- збут через незалежних дистриб'юторів, які розповсюджують різноманітні товари широкого вжитку;
- дистрибуція через великих національних або регіональних клієнтів, які потім постачають товари у роздріб у своїх мережах;
- власна інфраструктура електронної комерції для продажу продуктів як торговельним партнерам так і споживачам;
- фізичні флагманські магазини в яких доступна роздрібна, виключно бездимна продукція та послуги з обслуговування клієнтів [36].

Попри численну кількість обмежень у сфері функціонування компанії, ПрАТ «Філіп Морріс Україна» змогла адаптувалась та успішно налаштувала свою маркетингово-збутову діяльність.

Щодо фінансової стратегії, то у ПрАТ «Філіп Морріс Україна» є три чітко визначені головні принципи при інвестуванні. Перший ґрунтується на максимально точному виконанні затвердженого річного бюджету, проте допускається розгляд додаткових запитів, якщо вони є потенційно економічно вигідними [37].

Спеціальний проєктний підрозділ щотижня проводить зустрічі разом з командами менеджменту та представниками від різних функцій, для того аби залучати до обговорення спеціалістів у комплексному форматі. Заохочується представлення власних ідей та бачення у форматі для відкритого обговорення, проте обов'язково, аби для основи надавались чіткі дані, а рішення приймалися колективно. У разі затвердження проєкту формується план його реалізації з регулярним переглядом. Він залежить від досягнутих результатів, коливань на ринку, внутрішніх пріоритетів компанії або будь-яких інших змін, які можуть вплинути на деплоймент [37].

Для компанії бюджетна дисципліна це один із фундаментальних пріоритетів, проте без генерації нових ідей подальший розвиток та масштабування будуть обмежені, особливо на фоні жорсткої ринкової конкуренції. Такий підхід дозволяє залишатися в рамках бюджету, та паралельно інвестувати в інноваційні проєкти. Саме тому важливо вкладати гроші в розвиток аби вчасно досягати стратегічних цілей і попередити застій та занепад [37].

Другий принцип інвестування полягає в тому, що темпи зростання інвестицій, особливо комерційних, не повинні перевищувати темпи зростання чистого доходу. Останній, третій, наголошує на важливості наявності в кожній функції мінімального бюджету на тестування подібних проєктів [37]. Коли розроблений MVP (найпростіша версія продукту з базовим функціоналом) доводить свою ефективність, він швидко масштабується та отримує додаткове фінансування.

За останні два роки роботи компанії з таким форматом керівництво затвердило майже 100 проєктів із бюджетом у десятки мільйонів доларів США. Найяскравішим прикладом став кейс, коли вдалося переконати материнську компанію «Philip Morris International» інвестувати у будівництво нової фабрики у Львові 30 млн доларів США [37]. Навіть попри війну та невизначеність, керівництво побачило перспективи та можливості, які переважили усі ризики.

Беззаперечно, варто присвоїти компаніям групи «Philip Morris International» звання інноваторів у своїй галузі. Розробка, створення та комерціалізація систем електронного нагрівання тютюну ознаменувало нову еру у світі тютюнових виробів.

Продуктовий портфель включає 5 із топ-12 світових сигаретних брендів, а до портфолію бездимних продуктів належить ще ширший перелік [38]. Відповідно до глобальної стратегії, компанія активно просуває бездимні продукти - системи електронного нагрівання тютюну, тютюнові стіки, нікотинові паучі тощо. Кожен бренд стіків створений спеціально для використання з конкретним девайсом. Усі вони відрізняються будовою, наявністю чи відсутністю вбудованого нагрівального елементу, технологією обробки тютюну, конструкцією фільтрів, асортиментом і, звісно ж, ціновою категорією [39].

Проте, компанія не обмежилась одними продуктами. Для ПрАТ «Філіп Морріс Україна» інновації важливі всюди. Підприємство демонструє відповідальну соціальну позицію та активно бере участь у глобальному процесі забезпечення сталого розвитку. Цей напрямок, зокрема, включає і ефективне використання води та енергоресурсів, що призводить до зниження викидів CO₂ [40].

Після сортування і розділення, підприємство передає на переробку більшість утворених промислових відходів, максимально наближаючись до європейських стандартів, які існують у європейських філіях групи. Окрім зниження рівня використання побутового пластику, компанія запустила в Україні технологію брикетування відходів, що дозволило знизити кількість захоронених відходів на 50% [40].

В 2019 році підприємство запустило твердопаливний котел, що працює від відновлювальних джерел енергії (лушпиння соняшнику). Завдяки реалізації цього проєкту викиди CO₂ від виробничого процесу були знижені на 11%, що є відчутним числом для великого виробництва [40]. Навіть після перенесення потужностей до

західної України, компанія лише продовжує нарощувати масштаби імплементованих зелених ініціатив.

Екологічні ініціативи поширюються не лише на виробництво, а й на співробітників компанії також. Зокрема, програма еко-драйвінгу, що складається із безпечного та економічного керування транспортними засобами. В наявну систему безпеки інтегрований функціонал для всіх корпоративних автомобілів, завдяки якому паливо використовується більш ефективно, а кількість вихлопів в атмосферу знижується [40].

Для відстеження прогресу в своїй інноваційній діяльності, пов'язаній із використанням відновлювальних джерел енергії, переробки, запровадженні інших соціальних та екологічних ініціатив, компанія використовує широку мережу KPI. Транслюючи своїм працівникам важливість запровадження подібних зелених проєктів та застосовуючи зрозумілі формули для підрахунків та оцінки результатів, компанія стимулює активну участь та залучення не лише працівників, а й споживачів до процесу екологічної трансформації.

Активним є і використання різноманітних інноваційних діджитал інструментів всередині організації. ПрАТ «Філіп Морріс Україна» разом із українською ІТ-компанією Corezoid впродовж 2023 року працювали над створенням та запуском комплексного рішення для побудови інтеграційних систем із партнерами, яке дозволило отримувати якісний досвід взаємодії з брендом у будь-якому каналі та з повним доступом до всіх продуктів та комунікацій [41].

Загалом, в своїй стратегії компанія дотримується філософії про спільні цінності та реалізує практики корпоративної соціальної відповідальності відповідно до «Цілей сталого розвитку» ООН, встановлених до 2030 року. Підхід до сталого розвитку на підприємстві полягає в заміні продукції на менш шкідливу для зниження її негативного впливу на людей, а виробничих процесів - на екологію [40]. Відображення стратегічних пріоритетів із бажаними цілями деталізовано нижче у таблиці 2.5.

Таблиця 2.5 – Стратегічні пріоритети із підтримки сталих цілей бізнесу до 2030+ року ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

Стратегічний пріоритет	Прагнення	Цілі
Споживачі	Бути лідерами змін, максимально забезпечуючи доступ до бездимних продуктів для споживачів, щоб сигарети поступово зникли. Підтримувати при цьому відповідальний маркетинг, продаж і безпечне використання продуктів	>2/3 чистого доходу має надходити від бездимної продукції до 2030 року 100% замовлень в онлайн каналах має підлягати обов'язковій перевірці віку до 2030 року >90% обсягу поставок має бути охоплено програмами запобігання доступу молоді до нікотину у роздрібній торгівлі
Робоча сила	Надихати працівників процвітати протягом кар'єри, підтримуючи та забезпечуючи розвиток навичок та створюючи інклюзивне робоче середовище, де кожен може досягти успіху в умовах швидкозмінного середовища	Індекс благополуччя $\geq 80\%$, має підтримуватись і надалі 100% працівників отримують гідну зарплату для життя, має підтримуватись і надалі <0,1 зареєстрованих інцидентів на 200 тис. відпрацьованих годин, має підтримуватись і надалі
Ланцюг постачань	Інтегрувати принципи стійкості на всіх етапах життєвого циклу продукції із пріоритетом на використання перероблених та відповідально отриманих матеріалів, можливості переробки продуктів. Покращити умови життя працівників через прозорий моніторинг та управління ризиками	$\geq 10\%$ перероблених матеріалів в електронних пристроях до 2030 року 90% пріоритетних постачальників мають відповідати стандартам сталого розвитку до 2030 року < 0,1% має дорівнювати поширеність дитячої праці у ланцюзі постачання тютюну до 2030 року
Клімат	Знизити викиди CO ₂ до нульового рівня під час виробництва для підвищення стійкості, віддаючи	Нульовий рівень викидів парникових газів до 2040 року 100% місць виробництва та постачання тютюну

Продовження таблиці 2.5

	пріоритет стратегіям із пом'якшення наслідків зміни клімату та адаптації до ризиків	підпорядковуються плану із кліматичної адаптації до 2030 року ≥15% від загального обсягу електроенергії, спожитої на виробничих потужностях, має бути вироблено самостійно до 2030 року
Природа	Зберігати та відновлювати біорізноманіття, водні ресурси та ліси в рамках діяльності, щоб забезпечити довгострокову стійкість екосистем і попередити втрати природних ресурсів	Всі виробничі об'єкти повинні бути сертифіковані Альянсом з управління водними ресурсами (AWS) до 2030 року Всі пріоритетні регіони вирощування тютюну мають використовувати практики регенеративного землеробства до 2033 року Нульовий рівень вирубки лісів для продукції на основі паперу та целюлози до 2026 року

Джерело: побудовано автором на основі [34]

Отже, можна зробити висновки про специфічність та комплексність середовища у якому функціонує ПрАТ «Філіп Морріс Україна». У відповідь до сучасних вимог компанія активно впроваджує нововведення, ставить нові цілі, та завжди шукає шляхи для постійного вдосконалення.

2.3 Оцінка ефективності системи управління змінами на підприємстві

Дослідивши ПрАТ «Філіп Морріс Україна» ближче, та проаналізувавши трансформації, що відбувались на підприємстві протягом останніх років, можна перейти до оцінки ефективності його стратегічної системи управління змінами. Перед цим доцільно буде підсумувати основні внутрішні перетворення у різних напрямках діяльності.

Управління людськими ресурсами у компанії базується на демократичному та підтримуючому підході. Оцінка та моніторинг через систему KPI дозволяє відстежувати важливі показники та прогрес, а корпоративна культура побудована на трьох простих принципах об'єднує працівників спільною метою та підвищує їх лояльність.

Маркетингово-збутова діяльність є значно регульованою, тому підприємство змушено демонструвати високий рівень гнучкості та адаптивності. Зміна підходу до рекламних комунікацій співпадає із глобальною стратегією компанії та дозволяє таргетувати саме повнолітніх споживачів, які уже є курцями. А наявність вичерпного переліку каналів дистрибуції дозволяє захоплювати ширше коло покупців та полегшує доступ до продуктів.

Впроваджені зміни до управління фінансами створюють простір для розробки покращень без негативного впливу на бюджет, завдяки чому компанія залишається у межах розумних витрат без ризикованих інвестицій.

Щодо інноваційних впроваджень, то підприємство по праву вважається лідером у тютюновій галузі. Споживачам надається широкий вибір із відомих сигаретних та бездимних товарів, що поєднують у собі якість та сучасні технології. Окрім продуктових інновацій, ПрАТ «Філіп Морріс Україна» впродовж років інтегрувала ряд екологічних та технологічних ініціатив у різні аспекти своєї діяльності.

Ці перетворення безперечно є невід'ємними елементами однієї великої стратегії управління, та мають відчутний вплив на конкурентоспроможність та успішність компанії на ринку. Для повноти оцінки варто також підсумувати динаміку реагування та управління зовнішніми змінами компанії у хронологічній послідовності.

У 2020-2021 роках, навіть попри пандемію COVID-19, підприємство функціонувало в умовах відносної стабільності, лише з незначним внесенням корективів до заходів безпеки заради охорони здоров'я своїх працівників та

клієнтів. Основна увага, в свою чергу, приділялася довгостроковому плануванню, пошуку шляхів оптимізації діяльності та забезпеченню підтримки та сталого зростання фінансових показників.

Стратегія підприємства та зміни, що запроваджувались були орієнтовані на подальший розвиток виробництва, ефективне управління витратами, та на збереження і нарощення конкурентоспроможності на ринку. Ці два роки компанія закінчила із високими показниками чистого доходу та отримувала стабільний прибуток, що свідчить про достатню ефективність обраної стратегії на той час.

Проте, у 2022 році, внаслідок розгортання воєнних дій, фабрика у Харківській області опинилась у небезпечній зоні, а життя та здоров'я працівників стали під загрозою. Реакція на зміну була миттєвою - керівництво одразу віддало наказ про призупинення виробничих потужностей на невизначений термін.

Після спаду первинної паніки, постало гостре питання відсутності продукції для реалізації, так як складські запаси були вичерпані, а фабрика не працювала. Українські команди активно працювали зі своїми закордонними колегами над вирішенням цього питання. Переговори дали свої результати, і продукція компанії почала надходити у вигляді імпорту з 8 фабрик групи «Philip Morris International». Проте, це було тимчасове рішення, адже підприємство, яке раніше виготовляло 20 млрд штук сигарет на рік та давало роботу більш ніж пів тисячі спеціалістів не могло просто зупинити свою діяльність назавжди.

Як спосіб боротьби із викликом, влітку того ж року компанія пішла на неочікуваний крок - підписала угоду про контрактне виробництво продукції на потужностях конкурентів у Києві до 2024 року [42]. Незважаючи на суперечливе звучання, дане рішення стало вигідним для обох сторін. Вчорашній конкурент ПрАТ «Імперіал Тобако Юкрейн» став партнером для ПрАТ «Філіп Морріс Україна» на два роки, що дало можливість компанії працювати над розробкою вирішення проблеми у довгостроковій перспективі.

Даний кейс в історії стратегічного управління змінами дуже добре демонструє гнучкість та практичний підхід керівництва в умовах кризи, а також уміння приймати нетипові рішення заради збереження життєдіяльності підприємства. Замість природньої конкуренції компанія зробила вибір на користь взаємовигідного партнерства, що дозволило ПрАТ «Філіп Морріс Україна» не зникнути із українського ринку взагалі.

Очікувано, проте, що згадані негативні події мали відображення на результатах діяльності. Наслідками стали зниження обсягів реалізації продукції, падіння чистого доходу, та, відповідно, виникнення збитків. У таких умовах система стратегічного управління зазнала трансформації та перейшла на антикризове спрямування. На цьому етапі основні управлінські рішення були спрямовані на збереження присутності компанії на ринку, мінімізацію втрат та забезпечення безперервності бізнес-процесів.

У 2023 році діяльність підприємства робила перші кроки на шляху до стабілізації. Система стратегічного управління змінила фокус на адаптацію до нових умов функціонування, відновлення фінансових показників та розробку планів подальшого розвитку. Головна увага приділялася роботі над інвестиційними проєктами, зокрема щодо створення нових виробничих потужностей на території України.

Уже наступного року, після завершення підготовчих робіт, ПрАТ «Філіп Морріс Україна» здійснила відкриття нової виробничої фабрики у передмісті Львову. Це стало ключовим етапом у відновленні діяльності компанії та формуванні передумов для повернення до прибутковості. Відповідно, і почалось зміщення системи управління від виживання до забезпечення успішного функціонування та довгострокового розвитку підприємства.

Згідно фінансових результатів за 2024 рік прослідковується часткове відновлення рівня показників, подібно до тих, які були до війни. Ефективність прийнятих управлінських рішень була підтверджена першим від початку війни

прибутковим 2025 роком. Компанія змогла відновитись після кризи, зменшити собівартість у два рази порівняно з минулим роком, та повернути довоєнні ринкові позиції. На даний момент основними напрямками стратегічної діяльності та управління змінами для підприємства постають підвищення ефективності використання виробничих потужностей, оптимізація витрат, застосування сучасних технологічних інструментів аналізу, та формування нових шляхів експансії. Отримавши болючий, але цінний досвід, компанія серйозніше ставиться до стратегічного управління змінами, та інтегрує це в свою повсякденну діяльність.

За результатами якісної оцінки, реакція ПрАТ «Філіп Морріс Україна» на кризу була достатньо ефективною, проте є місця, які можна було б покращити. Головним питанням постає те, чому компанія маючи єдині виробничі потужності, до того ж на сході України, не приділила достатню увагу потенційній загрозі війни? Повідомлення про підготовку до збройного нападу з'явилися за кілька місяців до його початку, тому компанія мала час обробити цей ризик та сформувати стратегічні рішення в разі ескалації. Незважаючи на це, підприємство досить швидко перейшло в стабільніший режим функціонування та справилось із зовнішніми викликами.

У таблиці 2.6 підсумована оцінка результатів від впровадження стратегічних змін на підприємстві.

Таблиця 2.6 – Оцінка ефективності стратегічних змін у ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

Напрямок впровадження	Заходи	Отримані результати
Управління персоналом	PMI DNA Гібридна модель роботи Smart Working Регулярна внутрішня ротація	Підвищення залученості, заохочення співпраці, краща адаптація, гнучкість в роботі. 60% співробітників змінили ролі всередині компанії, а більш ніж 50 працівників отримали міжнародні призначення. Компанія відзначена Top Employers Institute та Equal Salary Org.

Продовження таблиці 2.6

Маркетинг та збут	Маркетинговий кодекс Диференціація продуктового портфелю Розвиток каналів збуту	Дотримання законодавства та обмеження доступу неповнолітніх до куріння. Створення опцій та доступу для споживачів із різних цільових груп. Орієнтація лише на внутрішній ринок, повернення довоєнної частки в галузі, зростаюча популярність бездимних продуктів
Фінанси та інвестиції	Інвестування в нову фабрику у Львові Точне виконання річного бюджету Фінансування тестових проєктів	Будівництво нових виробничих потужностей за 30 млн доларів США, створення 250 робочих місць. Вихід з кризи за три роки, інвестування в розвиток та розробки зі збереженням фінансової дисципліни
Стратегія та планування	Контрактне виробництво у 2022-2024 роках Курс на бездимне майбутнє Система KPI	Збереження діяльності під час кризи. Орієнтація бізнесу на безпечніші альтернативи, поступове виведення сигарет з ринку. Ефективніший моніторинг прогресу та результатів за допомогою широкої системи KPI
Інновації та екологічність	Розвиток відновлювальних джерел енергії Програма еко-драйвінгу Партнерство з Corezoid	Зниження викидів CO ₂ від виробничих процесів на 11%, зменшення кількості захоронених відходів на 50%, економічне використання палива. Популяризація інноваційних українських IT-продуктів

Джерело: розроблено автором

Отже, впродовж останніх років функціонування компанія реалізувала комплексний набір нововведень, які були покликані вирішити окремі питання, та покращити обрані аспекти діяльності. Наймасштабнішими змінами залишаються трансформація бізнесу заради бездимного майбутнього, відкриття нової фабрики у Львові та заходи спрямовані на посилення корпоративної культури.

Для більш прикладної оцінки ефективності аспектів діяльності внаслідок управління змінами, варто порівняти ПрАТ «Філіп Морріс Україна» із її трьома головними конкурентами, що й відображено у таблиці 2.7.

Таблиця 2.7 – Аналіз рівня конкуренції в тютюновій галузі

Н	Підприємство/ Показники	PMU	BAT	JTI	Imperial	Розрахунок рівня конкуренції в галузі за окремими показниками
1	Асортимент продукції	5	5	4	3	4.25
2	Відомість та сила торгової марки	5	5	5	3	4.5
3	Гнучкість політики цін	5	5	4	4	4.5
4	Якість продукції	5	5	5	4	4.75
5	Інноваційність	5	4	3	3	3.75
6	Канали дистрибуції	5	5	4	3	4.25
7	Ефективність використання виробничих можливостей	4	4	4	4	4
8	Зовнішньо-економічна діяльність	4	4	3	4	3.75
Розрахунок рівня конкуренції в галузі за окремими конкурентами		4.75	4.625	4	3.5	4.2

Джерело: розроблено автором

У даній таблиці скорочені позначення компаній варто розуміти, як: PMU - ПрАТ «Філіп Морріс Україна», BAT - ПрАТ «АТ Тютюнова компанія «В.А.Т. - ПРИЛУКИ», JTI - АТ «Джей Ті Інтернешнл Компані Україна», Imperial - ПрАТ «Імперіал Тобакко Україна».

Проведений аналіз свідчить про високий рівень конкуренції у тютюновій галузі, де ПрАТ «Філіп Морріс Україна» та ПрАТ «АТ Тютюнова компанія «В.А.Т. - ПРИЛУКИ» є лідерами. Конкурентна перевага створюється за рахунок якості продукції, відомості бренду, гнучкості політики цін, асортименту, та каналів дистрибуції. Найслабшим по загальній оцінці є ПрАТ «Імперіал Тобакко Україна».

Простір для вдосконалення для усіх компаній зберігається у зовнішньоекономічній діяльності та ефективності використання виробничих потужностей. За абсолютними показниками найсильнішим у галузі є саме ПрАТ

«Філіп Морріс Україна». Зважаючи на результати оцінювання, досліджуване підприємство демонструє позитивну динаміку.

Збереження та нарощення додаткової ефективності управління змінами можна розглядати за допомогою стратегічної карти. Структурована інформація представлена у таблиці 2.8.

Таблиця 2.8 – Стратегічна карта збалансованої системи показників для ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

Споживачі	
Цілі	Показники
Утримання ринкових позицій	Обсяг реалізації продукції ($\geq 9,5$ млрд шт)
Збільшення обсягів реалізації	Частка компанії на ринку ($\geq 28\%$)
Популяризація бездимних продуктів	Темпи зростання продажів ($\geq 10\%/рік$)
Підвищення рівня лояльності клієнтів	Високий рівень NPS (≥ 70)
Фінанси	
Цілі	Показники
Підвищення прибутковості діяльності	Рентабельність продажів ($\geq 10\%/рік$)
Зниження собівартості продукції	Валовий прибуток ($\geq 5\%/рік$)
Оптимізація структури витрат	Частки різних категорій у витратах ($\leq 2\%$)
Зростання доходу від реалізації	Витрати на 1 грн доходу ($\leq 0,6$)
Внутрішні бізнеси - процеси	
Цілі	Показники
Підвищення ефективності виробництва	Матеріаловіддача (≥ 3)
Зниження матеріалоємності	Матеріалоємність ($\leq 0,3$)
Оновлення основних засобів	Коефіцієнт зносу основних засобів ($\leq 50\%$)
Навчання та розвиток	
Цілі	Показники
Підвищення продуктивності праці	Продуктивність праці ($\geq 5\%$)
Розвиток компетенцій фахівців	Середня заробітна плата (≥ 45000)
Підтримка добробуту працівників	Рівень залученості працівників ($\geq 80\%$)

Джерело: розроблено автором

Визначивши основні цілі по 4 векторах, компанія продовжить підтримувати комплексний підхід до управління діяльністю, відстежуючи найважливіші показники. Посиливши контроль над витратами, підвищивши продуктивність

виробництва, розвиваючи ринок тютюнових продуктів та інвестуючи в працівників, підприємство стратегічно підвищить свою ефективність.

Як завершальний етап оцінки, узагальнену систему разом з її ключовими елементами візуалізовано на рисунку 2.1.

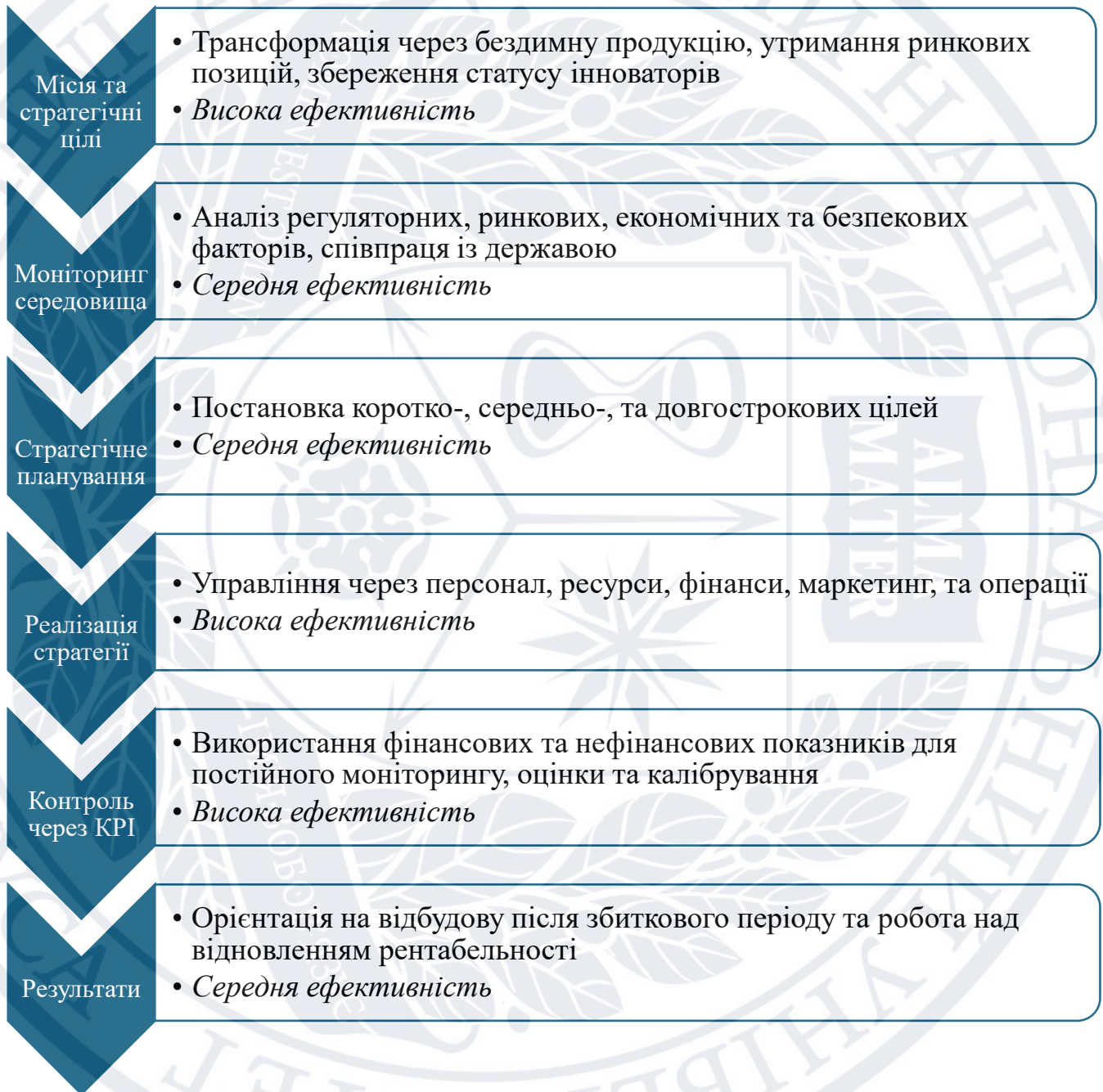


Рисунок 2.1 – Елементи системи стратегічного управління змінами у ПрАТ «Філіп Морріс Україна» та оцінка їх ефективності

Джерело: створено автором

Ієрархічно першими визначені місія та стратегічні цілі підприємства. Наступні два кроки відбуваються через постійний моніторинг середовища, в якому функціонує компанія, та стратегічне планування. Реалізація стратегії змін здійснюється через різні функції в структурі. Встановлення широкого спектру КРІ дозволяє чітко відстежувати прогрес та прибирати вузькі місця, що має безпосередній вплив на результати діяльності ПрАТ «Філіп Морріс Україна».

Отже, дослідивши діяльність ПрАТ «Філіп Морріс Україна», історію її стратегічних перетворень та оцінивши систему управління змінами, можна зробити висновок про помітний рівень адаптивності та відкритості підприємства до змін. Про це свідчить комплексна реалізація стратегічних трансформацій, спрямованих на підвищення конкурентоспроможності та підтримку інноваційності. Водночас присутній простір для подальшого вдосконалення механізму управління змінами на підприємстві, що й буде розглянуто у наступному розділі.

РОЗДІЛ 3

НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ СТРАТЕГІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ПРАТ «ФІЛІП MORRIS УКРАЇНА»

3.1 Розробка організаційно-управлінських заходів щодо підвищення ефективності реалізації змін

Проаналізувавши діяльність ПрАТ «Філіп Морріс Україна» та дослідивши історію його стратегічних трансформацій, було оцінено ефективність системи управління змінами на підприємстві. Відповідно до отриманих результатів будуть запропоновані рекомендації, які покликані покращити слабкі сторони у керуванні нововведеннями, та допоможуть підприємству у досягненні стратегічних цілей.

На рисунку 3.1 визначені ключові напрями для вдосконалення стратегічного управління змінами у ПрАТ «Філіп Морріс Україна».



Рисунок 3.1 – Напрями вдосконалення стратегічного управління змінами у ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

Джерело: створено автором

Як і впроваджені модифікації, організаційно-управлінські заходи будуть спрямовані на кілька різних аспектів діяльності одночасно, що посилить їх синергетичний ефект та підвищить користь від імплементації. Виходячи з результатів аналізу та оцінювання, ключовими напрямками для розробки покращень будуть:

- підвищення залученості команд та підтримка персоналу у процесі переходу;
- встановлення додаткового контролю за виконанням цілей, та оцінки результатів;
- імплементація діджитал інструментів, їх популяризація на всіх рівнях організації;
- розробка бізнес-ініціатив для наближення досягнення глобальної мети зі створення бездимного майбутнього.

Першою пропозицією є використання розумних інструментів симуляції сценаріїв. На етапі планування нововведення критично необхідним є врахування усіх чинників, можливих загроз та наслідків від його впровадження. Це потрібно для розуміння того, як буде проходити процес зміни, на що та на кого вона матиме найбільший вплив, та які результати будуть отримані.

Даний інструмент є придатним для тестування не лише внутрішніх змін, а й для передбачення можливого впливу із зовнішнього середовища. Моделюючи різноманітні сценарії розвитку подій, керівництво зможе отримати цінну інформацію щодо різних шляхів розвитку подій, зробити висновки та заздалегідь підготувати плани дій та розподілити ресурси відповідно до прогнозу.

Сучасні інструменти добре інтегруються як і з різним програмним забезпеченням, так й іншими платформами та застосунками для планування ресурсів, управління відносинами з клієнтами та аналізу даних. Використовуючи як традиційні алгоритми, так і натреновані моделі штучного інтелекту даний інструмент самостійно перетворить великі бази даних в консолідовані таблиці та

графіки для легшого сприйняття інформації та її розуміння. Такий спосіб подання даних спростить процес аналізу та прийняття рішень при запровадженні чи відстеженні змін.

Другою рекомендацією є додавання KPI пов'язаних із впровадженням змін для різних відділів. У ПрАТ «Філіп Морріс Україна» наявна розвинута система KPI для контролю та стимулювання виконання поставлених цілей, тому сформована пропозиція стане логічним доповненням. Після запровадження нововведення необхідно проводити моніторинг щодо рівня прийняття, залученості та адаптації до нового серед окремих команд.

Завдяки встановленню чіткого орієнтиру та нагороди за демонстрацію високих показників, менеджери матимуть сильнішу зацікавленість в оперативному та якісному переході своєї команди на новий лад. Дані KPI можна буде використовувати як і з масштабними перетвореннями, так і з більш локальними модифікаціями у процесі роботи. Нагородою за виконання встановленої квоти варто пропонувати найбільш цікавий для команди бонус. Наприклад, це може бути отримання матеріального заохочення або ж надання додаткових днів відпочинку.

Спускаючись на індивідуальний рівень, третім заходом стане створення мотиваційної програми для працівників. В даному випадку успішність буде прив'язана виключно до особистих результатів кожного спеціаліста. Вимірюватимуться такі чинники, як: готовність до змін, ініціативність, інноваційність, ступінь ознайомлення та розуміння тренінгових матеріалів про нові заходи, процеси, чи робочі інструменти, рівень опору, рівень підтримки та допомоги своїм колегам тощо.

Отримання даних відбуватиметься за допомогою оцінки методом 360 градусів. Для справедливого визначення найбільш адаптивних працівників буде сформований рейтинг з балами, на основі отриманих результатів. Тоді, назбиравши певну кількість балів, працівник може обміняти їх на запропоновані бонуси. Чим краща та дорожча винагорода, тим більше балів необхідно зібрати на неї. Головний

приз повинен бути найбільш бажаним, вражаючим, та єдиним у своєму роді для підсилення престижу.

Четвертим кроком на шляху до підвищення ефективності впровадження змін стане інтеграція платформи theChange Tracker. Як велике підприємство із безліччю процесів, ПрАТ «Філіп Морріс Україна» регулярно вводить необхідні коригування до ведення своєї діяльності. До досягнення стратегічних цілей часто ведуть саме численні локальні покращення в окремих командах. Тому, через масштаб та частоту, нововведення часом не адресуються у повній мірі для ширшого кола людей, незважаючи на те, що їхня обізнаність про модифікації теж є потенційно необхідною.

Для максимально швидкого та безболісного переходу на новий порядок, кожен у компанії повинен розуміти сутність та причини змін. А також часові рамки їх імplementування, відповідальних, користь, та місце у загальній структурі. Запропонований діджитальний інструмент покликаний вирішити ці питання. Впорядкувавши всі зміни, які знайшли відображення в діяльності підприємства, можна отримати потужне знаряддя для вивчення та розуміння важливості окремих нововведень у комплексі. Ієрархічно побудована схема дозволить відстежувати логіку та ефект від кожної модифікації впродовж років функціонування підприємства. З міркувань безпеки та захисту даних, доцільним буде відображення базової моделі трансформацій для усіх працівників, та надання точкового доступу до специфічних елементів лише дотичним особам.

Останнім заходом, який покликаний підвищити ефективність впровадження змін, а саме пришвидшення цілей зі створення бездимного майбутнього - запуск програми прискорення стратегічної трансформації бізнес-моделі «Switch for Future». У перекладі це звучить як «Перехід на майбутнє». Головна задача даної ініціативи полягатиме в переведенні споживачів, що обирають сигарети, на продукти категорії зі зниженим вмістом ризику.

Завітавши до фірмової точки продажу компанії, курцям буде запропоновано обміняти наявну у себе сигаретну продукцію на кращу альтернативу за ексклюзивною ціною. Бренд-експерти допоможуть підібрати найбільш підходящий замінник відповідно до вподобань та потреб клієнта. Процес переходу відстежуватиметься у додатку, і при здійсненні остаточного переходу на сучасні нікотиновмісні продукти, споживач отримає додаткові бонусні пропозиції.

Дана ідея матиме вплив одразу на кілька важливих аспектів. По-перше, це пришвидшення переходу курців на бездимні альтернативи відповідно до глобальної стратегії. По-друге, це стимулювання збуту, підвищення лояльності та обізнаності про бренд. По-третє, зміцнення ринкових позицій та генерування більшого об'єму прибутку в довгостроковій перспективі.

Запропоновані рекомендації узагальнено подані у таблиці 3.1.

Таблиця 3.1 – Організаційно-управлінські заходи для підвищення ефективності реалізації змін у ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

Назва	Сутність	Застосування
Використання розумних інструментів для симуляцій сценаріїв	Впровадження застосунків аналізу та прогнозування для розрахунку ефекту від нововведень всередині організації та передбачення потенційного впливу зовнішніх чинників	Стратегічне та фінансове планування, операційний менеджмент, прийняття управлінських рішень, ризик-менеджмент, діджиталізація
Додавання КРІ змін для команд	Відстеження показників ефективності реалізації змін та стимулювання команд до адаптації	Стратегічне управління, менеджмент персоналу, контроль ефективності
Створення мотиваційної програми для працівників	Вдосконалення системи мотивування персоналу з використанням різноманітних стимулів та акцентом на розвиток ініціативності	Менеджмент персоналу, управління змінами, розвиток корпоративної культури
Впровадження цифрової платформи theChange Tracker	Створення єдиної системи для відстеження змін та підвищення обізнаності про їх місце та значення у логіко-структурній схемі	Управління змінами, стратегічне управління, проєктний менеджмент, діджиталізація

Продовження таблиці 3.1

Запуск програми для бездимної трансформації «Switch for Future»	Ініціатива спрямована на пришвидшення переходу споживачів на бездимну продукцію, популяризацію брендів та стимулювання продажів	Маркетингово-збутова діяльність, розвиток бездимної категорії, трансформація бізнесу
---	---	--

Джерело: створено автором

Отже, надані рекомендації були розроблені відповідно до напрямків у процесі управління змінами, які потребують вдосконалення. Використання запропонованих заходів допоможе компанії ефективніше керувати нововведеннями, підвищити рівень адаптивності, заохочувати постійне покращення з боку працівників, імплементувати сучасні діджитал інструменти, стимулювати збут, та здійснити швидший перехід до бездимного майбутнього.

Далі буде проведена оцінка ефективності та підсумування перспектив від впровадження наведених організаційно-управлінських заходів для ПрАТ «Філіп Морріс Україна».

3.2 Оцінка ефективності та перспективи застосування заходів з покращення управління змінами для ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

Розробивши рекомендації щодо покращення процесу управління змінами на підприємстві ПрАТ «Філіп Морріс Україна» можна переходити до останнього етапу даної роботи - оцінки перспектив застосування та розрахунку економічного та соціального ефекту від імплементації сформованих заходів.

Першою пропозицією було використання розумних інструментів для симуляцій сценаріїв. Вони є необхідними для стратегічного та фінансового планування, моніторингу ризиків, попередження загроз та підготовки до можливих наслідків відповідно до отриманих даних. На практиці їх можна застосовувати для аналізу як внутрішніх, так і зовнішніх змін. До прикладу, для прогнозування попиту під час запуску нової товарної одиниці, пошуку слабких місць у ланцюзі постачань,

розрахунку потенційних втрат при зміні ставки акцизу, або ж активізації конкурентів у ключових каналах продажу.

Використання такого інструменту значно полегшить роботу команд, що займаються бізнес-плануванням, стратегією та фінансовим плануванням. Говорячи про конкретні платформи, пропонується розглянути Vena Solutions. Інтеграція для великого підприємства коштуватиме приблизно 150 тисяч доларів США у перший рік, та 100 тисяч доларів США у наступні. Конвертувавши суму в національну валюту за нинішнім курсом, отримаємо витрати в 6,6 мільйонів гривень у перший рік, та 4,4 мільйони гривень за кожен наступний.

За результатами клієнтів, дане діджитал рішення дозволяє скоротити від 15 до 25% робочого часу на мануальне планування та розробку сценаріїв [43]. Якщо взяти дані, що середньорічна кількість працівників у цих відділах становить 40 людей, із середньою заробітною платою у 50 тисяч гривень, можна розрахувати очікувану економію часу. Припустивши, що Vena Solutions економитиме 20% витрачених годин працівників, отримуємо таку вигоду: $24000000 * 20\% = 4800000$ гривень за один рік.

Також, завдяки розумному плануванню з'явиться можливість точніше вираховувати потреби під час виробничих та організаційних процесів, що в свою чергу дозволить скоротити матеріальні вкладення. До прикладу, інші операційні витрати підприємства у 2025 році склали 1197722000 гривень. За умови що Vena Solutions сумарно оптимізує це хоча б на 0,25%, ПрАТ «Філіп Морріс Україна» отримає економію в: $1197722000 * 0,25\% = 2994305$ гривень. Отже, рентабельність рішення у перший рік буде дорівнювати $(7794305 - 6600000) / 6600000 * 100\% = 18,1\%$, а у наступні роки $(7794305 - 4400000) / 4400000 * 100\% = 77\%$, що свідчить про відчутну дієвість обраної діджитал платформи.

Наступною рекомендацією було додавання до вже існуючої в ПрАТ «Філіп Морріс Україна» системи нових КРІ пов'язаних зі змінами. Недостатньо просто запровадити зміну - необхідно відстежувати як вона сприймається працівниками та

впливає на їхню продуктивність, чи готові вони до неї. Скільки людей пройшло тренування щодо нововведень та використовує новий підхід у своїй роботі, а скільки працівників опирається змінами. Чи задоволені клієнти та партнери, та який фідбек надають підлегли - усі ці питання містять важливу інформацію для керівництва у процесі управління змінами.

Цінність імплементування даних KPI проявляється не лише у покращенні управлінських процесів та наближенні до стратегічних цілей - присутній також реальний економічний ефект. Згідно з дослідженнями Prosci, компанії, що демонстрували грамотний підхід до управління змінами та комплексно адміністрували процес у 88% випадків змогли досягти бажаних результатів та подекуди навіть перевищили очікування. Для порівняння, із тих, хто неефективно підійшов до впровадження нововведень лише 13% змогли отримати прогнозовані результати [44].

До того ж, використання KPI для відстеження процесу трансформацій у 1,5 рази вірогідніше гарантує, що новий проєкт буде запущено в межах бюджету, або ж із економією. Щодо часових рамок, то завдяки комплексному підходу до управління змінами ймовірність встигнути завершити роботу до дедлайну, або й раніше є у 5 разів вищою [44].

До прикладу, у ПрАТ «Філіп Морріс Україна» виникає потреба перейти на нову CRM-систему. Очікуваний бюджет складає 1 мільйон гривень, а час на деплоймент 28 робочих днів. Завдяки постійному моніторингу ключових показників ефективності менеджери оперативно відстежують прогрес підлеглих протягом переходу, одразу помічають виникнення будь-яких труднощів чи опору, та вирішують проблеми. Середній показник ефективності роботи команд виріс на 15%. У результаті, залучені працівники адаптувались та інтегрували зміну в роботу за $28 \cdot 15\% = 23,8$ дні, оптимізувавши при цьому витрати на 5%. Тоді, $1000000 \cdot 5\% = 50000$. Якщо компанія планувала 12 інших проєктів із подібними часовими та фінансовими рамками, то завдяки дотриманню KPI їх число може збільшитись до

14, а річна економія складе 700000 гривень. При цьому, витрати на впровадження та заохочення команд складатимуть до 500000 гривень на рік, тоді $ROI = (700000 - 500000) / 500000 * 100\% = 40\%$, що є гарним результатом.

Третім заходом було обрано створення мотиваційної програми для співробітників для стимулювання швидшого навчання та прийняття новинок. Згідно зі звітом Gallup про стан світового ринку праці у 2025 році лише 19% українців демонстрували залученість на робочому місці. При цьому 34% відповіли, що активно шукають нову роботу [45]. Ці дані свідчать про високий рівень незадоволення та ментальну відсутність співвітчизників на робочих місцях, що внаслідок підвищує плинність кадрів та створює додаткові витрати. Розуміння, робота із бар'єрами, які виникають у працівників, та підтримка високого рівня мотивації є ключовими умовами успішного впровадження змін.

Вивчення впливу використання мотиваційних програм показало, що в середньому вони підіймають продуктивність працівників на 22%, а при постійному застосуванні рівень залученості зростає на 27%. До того ж, підприємства, які їх запроваджують демонструють кращі результати в утриманні талантів [46].

Виходячи з цих даних, можна порахувати ефект від застосування. За умови, що середньорічна плинність кадрів складає 12%, то за рік необхідно найняти $406 * 12\% = 49$ людей. Витрати, які будуть спрямовані на рекрутинг, онбординг, та знижену ефективність процесів в адаптаційний період дорівнюватимуть приблизно 200000 гривень за одну людину. Тоді в сумі це $49 * 200000 = 9800000$ гривень на рік. Якщо мотиваційна програма дозволить знизити рівень плинності до 8%, необхідно буде найняти 32 людини. В такому випадку витрати дорівнюватимуть $32 * 200000 = 6400000$ гривень, що призводить до економії $9800000 - 6400000 = 3400000$ гривень.

Припустивши, що для запуску та інтегрування мотиваційної програми на постійній основі витрати на 1 людину за рік в середньому складатимуть 7000 гривень, тоді на всіх працівників $406 * 7000 = 2842000$ гривень. Отже, $(3400000 -$

$2842000)/2842000*100\% = 20\%$, що є достатнім показником окупності інвестицій в даний захід.

Четвертою рекомендацією є використання платформи theChange Tracker. Цей зручний діджитал інструмент дозволить структурувати усі минулі, поточні, та майбутні перетворення в одному місці. В свою чергу це покращить координацію команд, підвищить прозорість та зрозумілість нововведень, забезпечить дотримання дедлайнів та оптимізує керування функціональними задачами.

Вартість найбільш розширеної підписки для усієї організації за 1 рік складає всього 990 фунтів стерлінгів, що еквівалентно 58600 гривень. За умови, що theChange Tracker оптимізує робочий час працівників залучених до управління змінами та проектами хоча б на 0,1%, отримуємо таку вигоду: $50000*12 = 600000$ гривень - середні витрати на зарплату 1 працівника в рік. Тоді вартість підписки на 1 працівника в рік дорівнює $58600/406 = 145$ гривень, а матеріальна економія часу на 1 людину складає $600000*0,1\% = 600$ гривень. Отже, рентабельність впровадження даного сервісу $= (600-145)/145*100\% = 313\%$, що відповідає високому рівню ефективності.

Останнім заходом пропонується запуск ініціативи «Switch for Future», яка покликана пришвидшити перехід курців на альтернативи зі зниженими вмістом ризику та прискорити наближення бездимного майбутнього відповідно до глобальної стратегії компанії. Дана програма допоможе також посилити присутність інноваційних тютюновмісних виробів від ПрАТ «Філіп Морріс Україна» на вітчизняному ринку, та підвищить лояльність споживачів до брендів компанії. Стимулювання переходу відбуватиметься завдяки обміну сигаретної продукції на бездимні альтернативи. Даний захід є наймасштабнішим із запропонованих, тому варто підрахувати приблизні витрати на імплементацію.

Середньостатистичний курець купує 1 пачку сигарет раз на півтора дні, що складає $150*273 = 40950$ гривень в рік. Натомість, споживач бездимної продукції витрачає до 3000 гривень на рік за покупку систем нагрівання та $170*273 = 46410$

гривень за стіки до неї, що в сумі складає 49410 гривень на одного споживача за рік. В Україні 31% населення споживає тютюновмісні вироби, з них 73% обирає саме сигарети [47]. Якщо продукти ПрАТ «Філіп Морріс Україна» займають трохи більше четверті ринку всіх тютюнових виробів в Україні, то кількість курців, що обирають бренди компанії складає $29000000 * 31\% = 8990000 * 73\% = 6562700 * 26\% = 1706302$ людини. Тоді, сумарно в рік вони витрачають $1706302 * 40950 = 6987306690$ гривень. Отже, майже 70 мільярдів гривень витрачається на покупку звичайних сигарет споживачами ПрАТ «Філіп Морріс Україна».

Взявши припущення, що завдяки програмі вийде конвертувати 3% клієнтів із загального числа курців, можна порахувати ефект. $1706302 * 3\% = 51189 * 49410 = 2529248490$ гривень в продажах від альтернативної продукції замість $51189 * 40950 = 2096189550$ гривень. Тоді, приріст від переходу споживачів складає 433058940 гривень.

Тепер, доцільно порахувати скільки коштуватиме впровадження програми «Switch for Future». За умови, що 300 тисяч людей по всій Україні візьме у ній участь, з яких 51 тисяча вирішить здійснити перехід, можна визначити витрати на обмін продукції за умовами програми. Стіки вартуватимуть $300000 * 170 * 2 = 102000000$ гривень. При цьому, витрати на інформування споживачів за період дії ініціативи дорівнюватимуть 100000000 гривень. Додаткові тренінги для персоналу на точках продажу, адміністративні, технічні, та інші витрати складатимуть ще 500000000 гривень. Тоді, показник дохідності інвестицій $= (433058940 - 252000000) / 252000000 * 100\% = 72\%$, що вказує на високий рівень результативності запропонованого заходу.

Отже, надавши оцінку запропонованим рекомендаціям, можна побачити, що усі вони спрямовані на підсилення різних аспектів механізму управління змінами на підприємстві. Наведені заходи мають як організаційний, так і економічний ефект, що було відображено в розрахунках. У таблиці 3.2, фінально структуровані рекомендації із відображенням перспективності їх застосування.

Таблиця 3.2 – Оцінка рекомендацій для підвищення ефективності реалізації змін у ПрАТ «Філіп Морріс Україна»

Назва	Соціальний та організаційний ефект	ROI
Використання інструменту для симуляцій сценаріїв Vena Solutions	Покращення стратегічного планування та планування ресурсів Автоматизація рутинних процесів Зниження ризику прийняття невірних рішень Моделювання сценаріїв із зовнішніми загрозами	77%
Додавання КРІ змін для команд	Підвищення зацікавленості менеджерів в продуктивності своїх підлеглих Командна робота на результат з винагородою Встановлення чітких очікувань для працівників Підвищення рівня готовності до змін	40%
Створення мотиваційної програми для працівників	Узгодження цілей співробітників із цілями організації Зниження плинності кадрів Зміцнення корпоративного духу Послаблення опору до змін	20%
Впровадження цифрової платформи theChange Tracker	Краще розуміння важливості змін працівниками Структуризація та прозорість процесу переходу Краща координація команд Полегшення керування задачами	313%
Запуск програми для пришвидшення бездимної трансформації «Switch for Future»	Підтримка глобальної бездимної стратегії Зміцнення позицій підприємства на ринку Перехід частини споживачів на альтернативні продукти Підвищення рівня лояльності клієнтів	72%

Джерело: створено автором

Отже, оцінка наданих рекомендацій свідчить про оптимістичні перспективи від їхньої імплементації для ПрАТ «Філіп Морріс Україна». Вбудувавши дані заходи у свій механізм стратегічного управління змінами, компанія зможе скоротити свої матеріальні та часові витрати на планування, підвищити залученість команд у роботу та підняти продуктивність в індивідуальному порядку. Окрім покращення процесу переходу, підприємство також активніше працюватиме із діджитальними інструментами, набудовуватиме клієнтську базу, підвищуватиме лояльність споживачів та дотримуватиметься визначеної глобальної стратегії.

ВИСНОВКИ

Зміна - це єдина існуюча константа. Перетворення супроводжують не лише людей, а й суб'єкти економічної діяльності впродовж всього їхнього існування. Мистецтво управління змінами виникло у відповідь на цю потребу, та представляє собою комплексний, багатогранний, та постійний процес, який потребує детального вивчення та кропіткого опанування.

В теоретичній частині кваліфікаційної роботи висвітлено сутність та значення менеджменту змін для процвітання організації. Було досліджено основні етапи процесу, розглянуто моделі та інструменти за допомогою яких відбувається стратегічне управління нововведеннями. Також, зазначено про вплив, який мають стратегічні зміни на конкурентоспроможність та ефективність підприємства.

У другому розділі роботи, на основі даних підприємства була надана організаційно-економічна характеристика ПрАТ «Філіп Морріс Україна», а також досліджено хронологію стратегічного розвитку. Наведено трансформації підприємства по різних векторах діяльності, та надано оцінку поточному механізму менеджменту змін у компанії.

Третій розділ підсумовує наявні напрацювання по темі даної роботи. На основі дослідження наявної системи стратегічного управління змінами на підприємстві було сформовано практичні рекомендації. Виявивши слабкі місця та потенційні зони росту, було надано комплексне рішення із п'яти заходів, які можуть бути інтегровані у діяльність ПрАТ «Філіп Морріс Україна». Завершальним кроком стала оцінка перспектив щодо покращення процесу управління змінами завдяки імплементуванню запропонованих заходів. Здійснено соціальне, організаційне та економічне обґрунтування щодо запровадження рекомендацій.

ПрАТ «Філіп Морріс Україна» - один із лідерів на вітчизняному ринку тютюнової продукції. За більш ніж 30 років присутності, компанія інвестувала

сотні мільйонів доларів США в економіку держави. Впродовж своєї діяльності підприємство постійно залишалось інноваційним, активно адаптувало у своїй роботі найкращі світові практики та безперервно інвестувало у розвиток та добробут своїх працівників.

За період функціонування в Україні компанія пережила як прибуткові, так і сильно збиткові часи. Найбільш турбулентними можна назвати 2022-2024 роки, коли війна поставила під загрозу існування підприємства в цілому. Проте, завдяки комплексному підходу до управління змінами керівництво змогло стабілізувати ситуацію, і уже 2025 року був отриманий прибуток від діяльності.

На основі виявлених зон для вдосконалення було сформовано такі рекомендації: використання інструменту для симуляцій сценаріїв Vena Solutions, додавання KPI змін для команд, створення мотиваційної програми для працівників, впровадження цифрової платформи theChange Tracker, та запуск програми для бездимної трансформації «Switch for Future». Разом вони покликані підвищити рівень залученості працівників до процесу змін, покращити стратегічне планування, стимулювати використання розумних діджитал інструментів для аналізу даних, заохотити споживачів на перехід до альтернатив зі зниженим ризиком, та найголовніше втілювати мету зі створення бездимного майбутнього у житті.

Отже, підсумовуючи усе вище написане у даній роботі, можна із впевненістю заявити, що процес управління змінами є невід'ємною частиною діяльності, та має прямий вплив на ефективність та конкурентоспроможність підприємства. Завдяки стратегічному підходу до менеджменту трансформацій, навіть в умовах нестабільності ПрАТ «Філіп Морріс Україна» зможе забезпечити собі стійкий та впевнений розвиток у довгостроковій перспективі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Словник UA. Зміна . URL: <https://slovnyk.ua/index.php?swrd=%D0%B7%D0%BC%D1%96%D0%BD%D0%B8>
(дата звернення: 08.05.2026)
2. Приймак Н. Дихотомія управління змінами та його роль у діяльності підприємств. *Економіка та управління підприємствами*. 2019. С. 99-106.
3. Тимків О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство* (59), 2024.
4. Kezar A. Understanding and Facilitating Organizational Change in the 21st Century: Recent Research and Conceptualizations: *ASHE-ERIC Higher Education Report Volume 28, Number 4*, 2011. P. 23.
5. Овсянюк-Бердадіна О., Островерхов В. Управління змінами. Навчальний посібник. Західноукраїнський Національний університет. Тернопіль, 2023. С. 7-11.
6. Федоришина Л., Декалюк О., Чабан С. Управління змінами на підприємстві як вимога часу та необхідність в умовах нестабільного середовища. *Економіка та конкурентоспроможність підприємств*, 2024. С. 74-82.
7. Сусіденко В., Болманенко О., Хацініна Г. Управління змінами в організаціях: підходи та інструменти в умовах воєнного стану в Україні. *Економіка та суспільство* (65), 2024.
8. Немашкало К., Хутак А., Кучугурний О. Комплексний підхід до управління змінами в процесі розвитку підприємства. *Актуальні проблеми інноваційної економіки та права*. 2024. № 3. С. 89-94.
9. Терлецька В., Осередчук А. Методичні положення з аналізування організаційних змін. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024.

10. Декалюк О., Федоришина Л., Федоришин Ю. Побудова ефективної системи управління змінами на підприємстві шляхом підвищення вартості людського капіталу. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2023, № 6.
11. Karasvirta S., & Teerikangas S. Change Organizations in Planned Change - A Closer Look. *Journal of Change Management*, 22(2). 2022. P.163-201.
12. Blackman D., Buick F., O'Donnell M., & Ilahee N. Changing the Conversation to Create Organizational Change. *Journal of Change Management*, 22(3). 2022. P. 252-272.
13. Karlsen J. Reflections: Time and Temporality in Organizational Change - Why Bother Yet? *Journal of Change Management*, 23(4). 2023. P. 413-437.
14. Lewin K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. Edited by Dorwin Cartwright. New York: Harper & Row, 1951. 346 p.
15. Rosenbaum D., More E., Steane P. Planned organisational change management: Forward to the past? An exploratory literature review. *Journal of Organizational Change Management* 31:2. 2018. P. 286-303.
16. Asher S., Nafees M., Syeda T. Exploring the change management framework: An in-depth investigation. *MethodsX* (13). 2024.
17. Kotter J. Leading change. Boston, MA: Harvard Business School Press. 1996.
18. The Prosci ADKAR® Model.
URL:<https://www.prosci.com/methodology/adkar> (дата звернення: 12.05.2026)
19. Рябцев В., Козенков Д., Альошина Т. Управління змінами як необхідний елемент розвитку промислового підприємства. *Економічний вісник* (1). 2023.
20. Гавловська Н., Семенченко В., Яблонський Т., Гуменна Е. Теоретичний базис управління змінами в організації. *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. 2023. №2 (316). С. 161-166

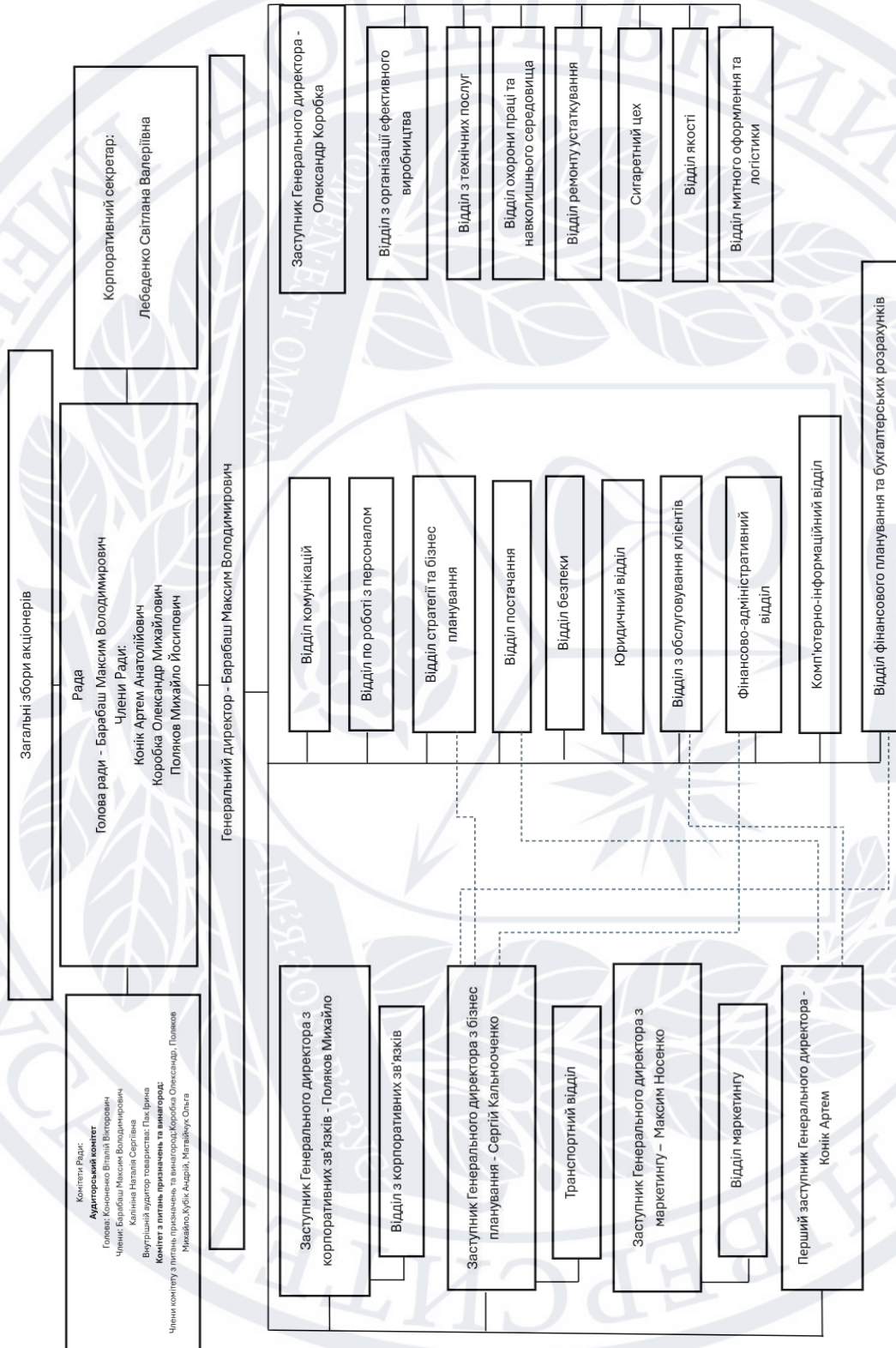
21. Suwanda S., Nugroho B. Literature reviews: McKinsey 7S model to support organizational performance. *Technium Social Sciences Journal* (38). 2022. P.1-9
22. Chanty. 22 найкращі інструменти управління проектами для команд. URL:<https://www.chanty.com/blog/uk/project-management-tools-uk/> (дата звернення: 15.05.2026)
23. Терлецька В., Осередчук А. Особливості управління організаційними змінами в умовах глобалізації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. 2024.
24. Deloitte. 81% компаній допомагає працівникам в Україні та за кордоном - нове опитування Deloitte Ukraine та Американської торговельної палати в Україні. URL:<https://www.deloitte.com/ua/uk/about/press-room/acc-deloitte-survey.html> (дата звернення: 16.05.2026)
25. ООН. Оцінка впливу війни на мікро-, малі та середні підприємства в Україні. URL:<https://www.undp.org/uk/ukraine/publications/otsinka-vplyvu-viyny-na-mikro-mali-ta-seredni-pidpryyemstva-v-ukrayini> (дата звернення: 16.05.2026)
26. Самофалова М. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що її формують. *Вісник Університету "Україна" - Вісник №10* (37). 2024. С. 123-135
27. Лихолат С., Мартинова В. Конкурентоспроможність підприємства та фактори, що впливають на неї. *Наукові записки Львівського університету бізнесу і права* (40). 2024.
28. Пошук. Філіп Морріс Україна, тютюнова компанія. URL:<https://www.poshuk.com/00383231> (дата звернення: 17.05.2026)
29. Філіп Морріс Україна. Про нас. URL:<https://www.pmi.com/markets/ukraine/uk/about-us/> (дата звернення: 17.05.2026)
30. Приватне акціонерне товариство «Філіп Морріс Україна». Фінансова звітність відповідно до МСФЗ та звіт незалежного аудитора за 2025 рік. URL:<https://www.pmi.com/markets/ukraine/uk/legal-documents/> (дата звернення: 17.05.2026)

31. LB.ua. Філіп Морріс Україна.
URL:https://lb.ua/file/company/4193_filip_morris_ukraina.html (дата звернення: 17.05.2026)
32. Інформація ПрАТ “Філіп Морріс Україна” для акціонерів та стейкхолдерів. URL:<https://www.pmi.com/markets/ukraine/uk/legal-documents/> (дата звернення: 17.05.2026)
33. Сміливі рішення: як "Філіп Морріс Україна" під час війни відкрила нову фабрику та релокувала колектив. URL:<https://delo.ua/business/smilivirisenneyayak-filip-morris-ukrayina-pid-cas-viini-vidkrila-novu-fabriku-ta-relokuvala-kolektiv439755/> (дата звернення: 17.05.2026)
34. Change in motion: Philip Morris International releases Value Report 2025 and new Value Plan 2030+. URL:<https://www.pmi.com/media-center/news/value-report-2025-published/> (дата звернення: 17.05.2026)
35. Marketing standards. URL:<https://www.pmi.com/who-we-are/our-views-and-standards/standards/marketing-standards/> (дата звернення: 17.05.2026)
36. PMI Investor Relations. URL:<https://www.pmi.com/investor-relations/overview/> (дата звернення: 18.05.2026)
37. МінФін. Фінансовий директор Філіп Морріс Україна назвав три головні принципи при виборі інвестицій. URL:<https://minfin.com.ua/ua/2025/10/28/161325862/> (дата звернення: 18.05.2026)
38. Продукти Philip Morris. URL:<https://www.pmi.com/markets/ukraine/uk/products/> (дата звернення: 18.05.2026)
39. У чому відмінність між стіками TEREА, DELIA, HEETS, Fiit і BLENDS. URL:<https://iqos.com.ua/uk/news-list/what-difference-between-terea-hits-fit-blends-sticks> (дата звернення: 18.05.2026)

40. Приватне акціонерне товариство «Філіп Морріс Україна». Звіт про управління за 2023 рік. URL:<https://www.pmi.com/markets/ukraine/uk/legal-documents/> (дата звернення: 18.05.2026)
41. Philip Morris інтегрувала рішення українського IT-розробника на інші ринки корпорації. URL:<https://www.rbc.ua/rus/news/philip-morris-integruvala-rishennya-ukrayinskogo-1741093124.html> (дата звернення: 18.05.2026)
42. «Імперіал Тобакко» тимчасово вироблятиме продукцію «Філіп Морріс». URL:<https://www.imperialbrands.com.ua/ua/imperial-tobakko-tymchasovo-vyrobliatyme-produktsiiu-filip-morris/> (дата звернення: 19.05.2026)
43. Vena Solutions. URL:<https://www.venasolutions.com/> (дата звернення: 21.05.2026)
44. Prosci. The Correlation Between Change Management and Project Success. URL:<https://www.prosci.com/blog/the-correlation-between-change-management-and-project-success> (дата звернення: 21.05.2026)
45. Gallup. State of the Global Workplace 2025 Report. URL:<https://pinpointingpotential.com/wp-content/uploads/2025/09/Gallup-Report.pdf> (дата звернення: 21.05.2026)
46. IRF. Incentives, Motivation and Workplace Performance: Research and Best Practices. URL:https://theirf.org/research_post/incentives-motivation-and-workplace-performance-research-and-best-practices/ (дата звернення: 21.05.2026)
47. Київський міжнародний інститут соціології. Вживання тютюнових і нікотинових виробів: лютий-березень 2025 року URL:https://kiis.com.ua/materials/pr/20250507_v/Zvit-Spozhyvannia-tiutiunovykh-ta-nikotynovykh-vyrobiv-v-Ukrai-ni-2025.pdf (дата звернення: 21.05.2026)

ДОДАТКИ

Додаток А



Додаток А. Організаційна структура ПрАТ «Філіп Морріс Україна», 2025 рік [32]

Додаток Б

Показники	2020 р.	2021 р.	2022 р.	2023 р.	2024 р.	2025 р.	Темп росту 2025/2024 рр.
Чистий дохід від реалізації продукції	12 025 925	11 393 933	5 066 617	11 581 288	21 618 934	17 306 854	80,05
Собівартість реалізованої продукції	6 634 350	6 307 613	5 052 282	12 359 862	21 501 819	13 911 453	64,70
Валовий: Прибуток	5 391 575	5 086 320	14 335	-	117 115	3 395 401	2899,20
Збиток	-	-	-	778 574	-	-	-
Інші операційні доходи	294 851	102 209	448 362	253 377	175 592	141 385	80,52
Адміністративні витрати	866 470	841 324	778 760	776 457	905 307	1 282 868	141,71
Витрати на збут	247 452	373 854	216 687	90 987	98 657	139 360	141,26
Інші операційні витрати	795 894	882 426	577 548	557 501	670 424	1 197 722	178,65
Фінансовий результат від операційної діяльності: Прибуток	3 776 610	3 090 925	-	-	-	916 836	-
Збиток	-	-	1 110 298	1 950 142	1 381 681	-	-
Дохід від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-	-
Інші фінансові доходи	77 585	91 007	-	-	-	-	-
Інші доходи	-	-	-	-	-	-	-
Фінансові витрати	451 167	80 480	79 682	60 220	38 963	57 888	148,57
Втрати від участі в капіталі	-	-	-	-	-	-	-
Інші витрати	31 669	14 088	54 582	70 629	27 099	29 549	109,04
Фінансовий результат до оподаткування: Прибуток	3 371 359	3 087 364	-	-	-	829 399	-
Збиток	-	-	1 244 562	2 080 991	1 447 743	-	-
Витрати з податку на прибуток	643 701	558 348	222 659	367 111	250 394	168 688	67,37
Чистий фінансовий результат: Прибуток	2 727 658	2 529 016	-	-	-	660 711	-
Збиток	-	-	1 021 903	1 713 880	1 197 349	-	-

Додаток Б. Фінансові результати діяльності ПрАТ "Філіп Морріс Україна" за 2020-2025 роки, тис. грн [32]

