

**ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ПОДІЛЬСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ  
УНІВЕРСИТЕТ»**

**Навчально-науковий інститут бізнесу і фінансів  
Кафедра менеджменту, публічного управління та адміністрування**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

**НА ТЕМУ: «УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА  
ПІДПРИЄМСТВАХ» (ЗА МАТЕРІАЛАМИ ТОВ «МЕРЕЖІ  
МАГАЗИНІВ «ДНІПРО-М»)**

Виконав здобувач освітнього ступеня  
«Магістр»  
освітньо-професійної програми  
«Менеджмент»  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
КАТУШИНСЬКИЙ Ярослав Володимирович

**Керівник :**

доктор економічних наук, доцент  
ВОЛОЩУК Віталій Ростиславович

Оцінка захисту:

Національна шкала \_\_\_\_\_

Кількість балів: \_\_\_\_\_ Оцінка: ECTS \_\_\_\_\_

Дата захисту: \_\_\_\_\_

**Допускається до захисту:**

« \_\_\_\_\_ » \_\_\_\_\_ 2025

Гарант освітньо-професійної програми

«Менеджмент» спеціальності 073 «Менеджмент»

\_\_\_\_\_ Наталія ПОКОТИЛЬСЬКА

м. Кам'янець-Подільський

2025

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	6
1.1. Сутність та роль стратегічних змін у забезпеченні ефективного функціонування підприємства	6
1.2. Методичні підходи до організації управління стратегічними змiнами на підприємствах	14
1.3. Формування механізму управління стратегічними зміними на підприємствах	23
Висновки до розділу 1.	33
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ СУЧАСНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ	35
2.1. Аналіз господарської діяльності підприємства	35
2.2. Оцінка потенціалу стратегічних змін підприємства	44
2.3. Оцінка ефективності системи управління стратегічними зміними підприємства	60
Висновки до розділу 2.	68
РОЗДІЛ 3. НАПРЯМКИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВАХ	70
3.1. Обґрунтування механізму управління стратегічними зміними на підприємствах	70
3.2. Рекомендовані заходи впровадження стратегічних змін	86
Висновки до розділу 3	98
ВИСНОВКИ	100
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	103
ДОДАТКИ	110

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Ефективне управління стратегічними трансформаціями господарської діяльності підприємства є ключовим чинником його стійкого економічного розвитку в довгостроковій перспективі. Розвиток організації та впровадження стратегічних змін виступають взаємопов'язаними процесами, що підсилюють один одного. Запровадження таких змін підвищує інвестиційну привабливість підприємства, сприяє адаптації до нових ринкових умов, оптимізації бізнес-процесів і зростанню конкурентоспроможності. Крім того, управління стратегічними змінами забезпечує приведення внутрішніх практик у відповідність до вимог міжнародних стандартів і створює передумови стійкого розвитку організації.

**Метою магістерської дисертації** є формулювання й обґрунтування науково-методичних і теоретичних положень та розробка практичних рекомендацій щодо організації та реалізації управління стратегічними змінами на підприємствах.

Поставлена мета роботи обумовила необхідність вирішення таких **завдань:**

- визначити природу та роль стратегічних змін у функціонуванні підприємства.
- проаналізувати методологічні підходи до організації процесів управління стратегічними змінами на підприємстві.
- дослідити процеси євроінтеграції та їхній вплив на формування системи управління стратегічними змінами вітчизняних підприємств.
- провести аналіз господарської діяльності ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М».
- оцінити заплановані та впроваджені стратегічні зміни на підприємстві з позицій відповідності європейським нормам і стандартам.
- здійснити комплексну оцінку ефективності системи управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах євроінтеграції.

- розробити і запропонувати заходи з удосконалення системи управління стратегічними змінами в контексті євроінтеграційних викликів.

- визначити пріоритетні напрями стратегічних трансформацій ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М» у світлі євроінтеграції.

- надати економічне обґрунтування доцільності реалізації рекомендованих заходів.

**Об'єктом дослідження** є процес управління стратегічними трансформаціями в діяльності підприємств.

**Предметом дослідження** є комплекс теоретичних положень, методичних підходів і практичних засад, що визначають організацію та реалізацію управління стратегічними змінами на підприємствах.

**База дослідження:** ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М».

Методологічною основою дослідження є положення теорії стратегічного управління та концепція динамічних здібностей господарських організацій. Для виконання роботи взято сучасні наукові праці фахівців у відповідній галузі, що дозволило поєднати загальнонаукові підходи та спеціальні методи для комплексного вивчення процесу управління стратегічними змінами на підприємствах.

У ході дослідження застосовано комплекс методів. До основних належать структурно-логічний метод, який забезпечив побудову логічної структури дослідження та формулювання висновків, бібліографічний метод для узагальнення наукових джерел і критерійний аналіз для оцінювання ефективності управлінських рішень. Паралельно використано методи порівняння і узагальнення для уточнення та систематизації понятійно-термінологічного апарату й аналізу практики діяльності підприємства, а також методи класифікації і типології та абстрактно-логічний підхід для формалізації теоретичних положень.

Для побудови теоретичних основ дослідження використано індуктивні та дедуктивні методи, що дозволило синтезувати емпіричні спостереження з теоретичними конструкціями. Графоаналітичний метод застосовано для

наочного подання результатів дослідження та схематичного відображення ключових теоретичних і практичних положень, що сприяло кращому сприйняттю та інтерпретації отриманих результатів.

**Наукова новизна отриманих результатів дослідження.** На підставі проведеного дослідження виокремлено ключові принципи перегляду стратегії управління ТОВ «Мережа магазинів «Дніпро-М» та розроблено комплекс практичних рекомендацій щодо впровадження механізмів реалізації конкретних змін, що охоплюють етапи планування, організації, моніторингу та оцінки результативності з урахуванням внутрішніх ресурсів і зовнішніх викликів; запропоновано механізм управління, який інтегрує процедурні, інституційні й аналітичні елементи для підвищення стабільності та конкурентоспроможності підприємства, та обґрунтовано необхідність включення стратегії управління змінами до загальної корпоративної стратегії з метою синхронізації цілей, оптимального розподілу ресурсів і послідовного впровадження трансформацій у ключових напрямках діяльності.

**Апробація результатів.** Результати досліджень за темою кваліфікаційної роботи були апробовані на X Міжнародній науково-практичній конференції науковців та здобувачів вищої освіти «Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти» (15 травня 2025 р.), та були опубліковані у збірнику тез конференції.

**Структура та обсяг кваліфікаційної роботи.** Кваліфікаційна робота магістра складається із вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел. Робота викладена на 110 сторінках комп'ютерного тексту, містить 28 таблиць, 12 рисунків. Список використаних джерел включає 55 найменувань.

## ВИСНОВКИ

Проведене дослідження підтверджує, що стратегічні зміни є невід'ємним елементом забезпечення довгострокової конкурентоспроможності та ефективного функціонування підприємства. Теоретико-методичний аналіз засвідчив необхідність поєднання стратегічного бачення з операційними механізмами управління, що забезпечує послідовність від формулювання цілей до їх практичної реалізації та оцінки результатів. Формалізація підходів до планування змін, уніфікація методичних процедур і чітке визначення ролей і відповідальностей створюють передумови для зниження невизначеності та підвищення прогнозованості трансформаційних процесів.

Аналіз сучасної системи управління стратегічними змінами на підприємстві виявив як наявні переваги, так і суттєві прогалини. До позитивних аспектів належать наявність базових процедур планування та часткова інтеграція змін у бізнес-процеси, водночас виявлено фрагментарність інформаційного забезпечення, недостатній рівень підготовки персоналу та відсутність комплексної мотиваційної політики, орієнтованої на підтримку трансформацій. Ці недоліки знижують адаптивність організації та підвищують ризики затримок і перевитрат при впровадженні ініціатив.

Розроблений механізм управління стратегічними змінами має бути комплексним, поетапним і адаптивним. Він повинен включати діагностичний етап, етап стратегічного планування, пілотне впровадження та масштабування, а також систему моніторингу і коригування. Визначення контрольних точок, встановлення KPI для кожного етапу та забезпечення прозорості звітності сприяють оперативному виявленню відхилень і своєчасному коригуванню заходів, що підвищує ймовірність досягнення запланованих результатів.

Людський фактор виступає важливим чинником успіху трансформацій. Підвищення компетентності персоналу, розвиток лідерських якостей,

формування навичок системного мислення та ефективної комунікації є необхідними умовами для зниження опору і забезпечення сталого впровадження змін. Запропоновані навчальні програми, онбординг у період змін, наставництво та мотиваційні механізми мають бути інтегровані в загальну стратегію управління персоналом і спрямовані на формування спільного бачення та відповідальності за результати.

Інформаційно-комунікаційна політика повинна забезпечувати двосторонній потік інформації між керівництвом і працівниками. Регулярні інформаційні сесії, прозоре інформування про цілі та очікувані вигоди, а також механізми зворотного зв'язку мінімізують ризики дезінформації, зменшують рівень невизначеності та підвищують довіру до керівництва. Особливу увагу слід приділити адаптації каналів комунікації до умов віддаленої роботи.

Практичні заходи впровадження змін мають базуватися на принципі поетапності та пілотування. Тестування ключових ініціатив у межах пілотних проєктів дозволяє відпрацювати процедури, оцінити ресурсні потреби та скоригувати підходи перед масштабним розгортанням. Такий підхід знижує операційні ризики, оптимізує витрати і підвищує якість прийнятих рішень.

Моніторинг і оцінка ефективності змін повинні здійснюватися за допомогою кількісних і якісних показників. Доцільно використовувати індикатори часу адаптації, рівня задоволеності працівників, показників утримання персоналу, виконання ключових етапів проєктів у встановлені терміни та бюджетні межі. Регулярний аналіз результатів і впровадження коригувальних заходів забезпечать динамічну адаптацію стратегії управління змінами до реальних умов.

Враховуючи обмеження дослідження, пов'язані зі специфікою аналізованого підприємства та доступністю емпіричних даних, запропоновані рекомендації потребують апробації та адаптації до конкретних галузевих і регіональних контекстів. Подальші дослідження доцільно спрямувати на емпіричну верифікацію механізмів у різних типах підприємств, оцінку

довгострокових ефектів навчальних програм та розробку цифрових інструментів моніторингу змін.

Отже, системне управління стратегічними змінами, що поєднує методологічну обґрунтованість, розвиток людського капіталу, ефективну комунікацію та механізми мотивації, є визначальним фактором підвищення адаптивності та конкурентоспроможності підприємства; реалізація запропонованих заходів сприятиме формуванню стійкої організаційної спроможності до трансформацій.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Тарасюк Г.М. Управління змінами в системі управління підприємством. Вісник Житомирського державного технологічного університету. 2010. № 2 (52). С. 287 –291.
2. Порудєєва Т. В., Кишковська О. Л., Скрипник К. М. Теоретичні основи управління змінами на підприємствах. Економіка і суспільство. 2018. Випуск 19. С. 568-572.
3. Павлій О. В. Зміни підприємства: генезис поняття та напрями адаптації до них сучасних компаній. Вісник Львівського торговельно-економічного університету. 2023. Вип. 73. С. 111–118.
4. Полінкевич О.М., Волинець І.Г. Сутність стратегічних змін на підприємстві. Управління стратегічними змінами та інноваціями на підприємстві. навчальний посібник: Луцьк: Східноєвропейський національний університет імені Лесі Українки, Вежа-Друк, 2018. 48 с.
5. Гудзь О. Є., Стрельнікова С. Ю., Чернявський І. Ю. Обґрунтування моделі стратегічного управління змінами та розвитком цифрового потенціалу підприємства в нових економічних реаліях. Економіка. Менеджмент. Бізнес. 2024. № 1. С. 24–31.
6. Кулик А. В. Етапи та інструменти управління стратегічними змінами на підприємствах під час кризових ситуацій. Бізнес Інформ. 2024. № 2. С. 289-296.
7. Тимків О.О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. *Економіка та суспільство*. Випуск № 59. 2024. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156>.
8. Шимановська-Діанич Л., Педченко Н., Лозова О. Зміни в організаційній культурі компаній в умовах війни: досвід та пріоритети мультинаціональних та українських компаній в питаннях управління людським капіталом. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки». 2023. Вип. 2. С. 97–102.

9. Вороненко Ю. В. Стратегічне управління в охороні здоров'я: теоретичні та практичні аспекти. Науковий журнал МОЗ України. 2014. № 1(5). С. 39-47.
10. Дмитрієв І.А., Курилова Н.М. Визначення поняття управління змінами, як основної складової діяльності сучасного підприємства. URL : <https://api.dspace.khadi.kharkov.ua/server/api/core/bitstreams/cb151c58-2c70-4fd3-bb57-1ba533b112b4/content> .
11. Синякова К.М. Сучасні підходи HR-менеджменту в процесі управління стратегічними змінами на вітчизняному підприємстві. Науковий вісник Херсонського державного університету. 2017. № 26(1). С. 181–185.
12. Приймак Н. Дихотомія управління змінами та його роль у діяльності підприємства. Галицький економічний вісник. 2019. № 2(57). С. 99–106.
13. Гусева О.Ю. Управління стратегічними змінами: теорія і прикладні аспекти: Монографія. Донецьк: Вид-во «Ноулідж», 2014. 395 с.
14. Андрущенко Н.О. Роль та значення сучасної системи управління змінами як одного з факторів стрімкого розвитку вітчизняних підприємств торгівлі. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 5. С. 288–291.
15. Сосновська О. О., Хамула О. Г., Ярема О. Р. Вплив внутрішніх факторів на процес управління маркетинговою діяльністю. Наукові записки Української академії друкарства. 2019. № 2. С. 135-143. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz\\_2019\\_2\\_18](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz_2019_2_18)
16. Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. С. 524-532.
17. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 23. С. 204–209; Тесленок І.М., Косенко Ю.В. Порівняння підходів до управління

стратегічними змінами на підприємстві. Тиждень науки : тези доповідей науково-практичної конференції. Запоріжжя : ЗНТУ, 2018. С. 1303–1305.

18. Андрущенко Н.О. Роль та значення сучасної системи управління змінами як одного з факторів стрімкого розвитку вітчизняних підприємств торгівлі. Глобальні та національні проблеми економіки. 2015. № 5. С. 288–291.

19. Солов'янчик А.В. Стратегічне управління конкурентоспроможністю підприємства ринку послуг. Управління розвитком. 2005. Вип. 4(182), С. 48-54.

20. Svetanovski V., Gregg V., Hazan E., Jojart O., and Perrey J. The growth triple play: Creativity, analytics, and purpose. McKinsey & Company. 2021. URL: <https://www.mckinsey.com>

21. Запухляк І.Б., Зелінська Г.О., Побігун С.А. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства. Глобальні та національні проблеми економіки. 2018. № 23. С. 204–209.

22. Іщейкін Т. Є., Павлій О. В. Механізм управління стратегічними змінами підприємства. *БІЗНЕС-ІНФОРМ* № 10. 2023. С. 340-346.

23. Mintzberg H.. (2007). *Tracking Strategies: Toward a General Theory*. OUP Oxford. ISBN 978-0-19-160779-0.

24. Шнайдер Р., Коллерет П., Легри П. Управління реорганізаціями компаній. Частина. Вибір стратегії впровадження. URL: <http://www.management.com.ua>.

25. Приймак Н.С. Впровадження управління стратегічними змінами на підприємстві в умовах ідентифікації впливу зовнішніх і внутрішніх драйверів змін. *Проблеми економіки* № 3 (41), 2019. С. 140-146.

26. Селіверстова Л. С., Міх О. М. Механізм управління змінами в контексті розвитку промислового потенціалу України. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2016. № 10. С. 58-62.

27. Шегда А. В., Запужляк І. Б., Баюра Д. О. Формування механізму управління змінами на газотранспортних підприємствах в умовах забезпечення їх стійкого розвитку. Теоретичні та прикладні питання економіки. 2018. Вип. 1. С. 96-105.
28. Гвініашвілі Т. З. Концептуальна модель функціонування механізму управління змінами на підприємствах зв'язку в умовах забезпечення їх інноваційного розвитку. Науковий вісник Херсонського державного університету. Серія: Економічні науки. 2015. Т. 10. С. 70-73.
29. Серант А. Й., Огірко І. В., Огірко О. І. Інформаційна технологія та формула управління змінами. Ефективність державного управління. 2017. № 51. С. 63–71.
30. Гайдей О. О., Лісун Я. В. Механізм управління стратегічними змінами як інструмент капіталізації підприємницької діяльності (світова практика). Міжнародна економічна політика. 2012. Спец. вип. : у 2 ч. Ч. 1. С. 472–479.
31. Міх О.М. Моделювання процесу реалізації системи управління змінами на підприємствах. Науковий вісник Полісся. 2015. № 4(4). С. 87–91.
32. Castillo L.A.M., Cazarini E.W. Integrated model for implementation and development of knowledge management. Knowledge Management Research & Practice. 2014. Vol. 12. P. 145–160.
33. Darmawan A.H., Azizah S. Resistance to Change: Causes and Strategies as an Organizational Challenge. Advances in Social Science, Education and Humanities Research: 5th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPSH 2019). 2020. Published by Atlantis Press. V. 395. P. 49–53.
34. Пастухова В. В. Стратегічне управління підприємством: філософія, політика, ефективність: монографія. Київ, 2002. 301 с.
35. Essentials of Strategic Change Management and Employees Resistance on the Operations of Business Organizations. November 2018. Oluwakemi O Oladokun.. Olalekan Sotunde. Makinde Kazeem. веб-сайт. URL:

[https://www.researchgate.net/publication/349107012\\_Essentials\\_of\\_Strategic\\_Change\\_Management\\_and\\_Employees\\_Resistance\\_on\\_the\\_Operations\\_of\\_Business\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/349107012_Essentials_of_Strategic_Change_Management_and_Employees_Resistance_on_the_Operations_of_Business_Organizations)

36. Shakina E., Barajas A. “Innovate or Perish”: Companies under crisis. *European Research on Management and Business Economics*. 2020. Vol. 26. Iss. 3. P. 145–154. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.iedeen.2020.06.002>

37. Hamilton J. The Strategic Change Matrix and Business Sustainability Across COVID-19. *Sustainability*. 2020. Vol. 12. Iss. 15. Art. 6026. DOI: <https://doi.org/10.3390/su12156026>

38. Коптєва Г. М., Нащекіна О. М. Концептуальні положення управління стратегічними змінами на підприємстві. *Вісник НТУ «ХПІ»*. Серія «Економічні науки». 2023. № 2. С. 73–77. DOI: <https://doi.org/10.20998/2519-4461.2023.2.73>

39. Шатайло О. А. Змістовна характеристика системи антикризового управління. *Бізнес Інформ*. 2019. № 5. С. 217–226. DOI: <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2019-5-217-226>

40. Онісіфорова В. Ю., Сідельнікова В. К. Актуальні аспекти антикризового управління підприємством. *Проблеми і перспективи розвитку підприємства*. 2020. № 2. С. 137–145. DOI: <https://doi.org/10.30977/PPB.2226-8820.2020.25.0.137>

41. Болотнов Д. Г. Особливості антикризового управління вітчизняними підприємствами. *Innovation and Sustainability*. 2022. № 2. С. 171–176. DOI: <https://doi.org/10.31649/ins.2022.2.171.176>

42. Стан та потреби бізнесу в Україні: секторальний розріз, вересень 2022. *Дія.Бізнес*. 21.10.2022. URL: <https://business.diia.gov.ua/cases/novini/stan-ta-potrebi-biznesu-v-ukraini-sektoralnij-rozriz-veresen-2022>

43. Стан організацій 2023 рік: десять змін, які трансформують організації // McKinsey & Company [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-andorganizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023>.

44. Гринь Є.Л. Ефективне управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: стратегії, механізми, інструментарій: монографія. Харків: Смугаста типографія, 2018. 350 с.
45. Лозова О.В. Проактивна поведінка вітчизняних підприємств у поствоєнний період / О.В. Лозова, І.С. Тимошенко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2023. № 1 (65). С. 41-48. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No1/41.pdf>.
46. Лозова О.В., Тимошенко І.С. Проактивна поведінка підприємства в сучасних умовах господарювання. Бізнес Інформ. 2023. №4. С. 155-160. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-4-155-160.
47. Власенко Т. А. Управління стратегічними змінами в діяльності підприємств: теорія, методологія, практика. – дис... на здобуття наукового ступеня докт. екон. наук за спеціальністю 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). ХНТУСГ імені П. Василенка, Харків, 2019. 446 с.
48. Ведернікова М. Д., Волянська-Савчук Л. В., Зелена М. І., Базалійська Н. П., Чернушкіна О. О. Формування мотивації персоналу підприємства. Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. 2020. №3. С. 239-247.
49. Високі стандарти якості обслуговування – завдання HR-менеджера. Кадровик України. 2019. №2. С. 106-108. URL: [http://kadrovyk.com.ua/sites/default/files/hr/Pages%20from%20KU2\\_2016\\_sm12\\_0.pdf](http://kadrovyk.com.ua/sites/default/files/hr/Pages%20from%20KU2_2016_sm12_0.pdf)
50. Ефективність управління персоналом підприємств: діагностика та механізм забезпечення // Л.Є. Довгань, Г.А. Мохонько, Г.О.Дудукало. 2021. 231 с.
51. Захарчин Г., Поплавська Ж. Управління персоналом в контексті сучасних викликів. Актуальні проблеми економіки. 2021. № 4. С. 125–133.

52. Кубіцький С., Урсакий Ю., Мрозакевич Р. Особливості застосування LMS систем для корпоративного навчання персоналу. Економічні науки, 2024. Вип. I. (93). С. 64-75.

53. Сардак О.В. Дослідження концептуальних підходів у сфері стратегічного управління персоналом. Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. 2022. № 1(19). С. 226-235.

54. Катущинський Я. Окремі аспекти управління стратегічними змінами на підприємстві. Актуальні проблеми управління та адміністрування: теоретичні і практичні аспекти збірник тез X Міжнародної науково-практичної конференції науковців та здобувачів вищої освіти 15 травня 2025 року м. Кам'янець-Подільський. С. 178-181.

55. Шимановська-Діанич Л., Педченко Н., Лозова О. (2023). Зміни в організаційній культурі компанії в умовах війни: досвід та пріоритети мультинаціональних та українських компаній в питаннях управління людським капіталом. Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія «Економічні науки», (2 (108), 97-102. DOI: 10.37734/2409-6873-2023-2-13.