

Стратегічне управління змінами в енергетичних компаніях України в контексті реалізації концепції сталого розвитку

Предметом дослідження є концептуальні підходи, інструменти та механізми стратегічного управління змінами в енергетичних компаніях України з урахуванням принципів сталого розвитку.

Метою дослідження є формування теоретико–методологічних засад і розробка практичних рекомендацій щодо ефективного управління трансформаційними процесами в енергетичному секторі України відповідно до цілей сталого розвитку.

Методи дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: системного аналізу, стратегічного планування та порівняльного аналізу.

Результати роботи у статті обґрунтовано модель стратегічного управління змінами в енергетичних компаніях, що інтегрує принципи енергетичної безпеки, екологічної ефективності та соціальної відповідальності. Запропоновано механізм адаптивного планування змін, який враховує динаміку ринку, нормативні вимоги та міжнародні зобов'язання України щодо кліматичної нейтральності.

Галузь застосування результатів. Результати можуть бути використані в діяльності державних і приватних енергетичних компаній, органів державного управління, а також у процесі розробки стратегій галузевого розвитку, екологічної політики, ESG–звітності та інституційного інжинірингу у сфері енергетики.

Висновки. Формування стратегічної спроможності до змін є фундаментом для створення сучасної, інноваційної та відповідальної енергетики в Україні. Саме через ефективне управління трансформаціями галузь зможе подолати виклики і вийти на траєкторію сталого зростання.

Ключові слова: сталий розвиток, стратегічне управління, енергетичні компанії, управління змінами, декарбонізація, енергетична трансформація, енергоефективність.

IRYNA HNATENKO

Strategic change management in Ukrainian energy companies in the context of implementing the concept of sustainable development

The subject of the study is conceptual approaches, tools and mechanisms of strategic change management in Ukrainian energy companies taking into account the principles of sustainable development.

The purpose of the study is to form theoretical and methodological foundations and develop practical recommendations for effective management of transformation processes in the energy sector of Ukraine in accordance with the goals of sustainable development.

Research methods. A complex of general scientific and special methods was used: system analysis, strategic planning and comparative analysis.

The results of the work. The article substantiates a model of strategic change management in energy companies that integrates the principles of energy security, environmental efficiency and social responsibility. A mechanism for adaptive change planning is proposed, which takes into account market dynamics, regulatory requirements and international obligations of Ukraine regarding climate neutrality.

Field of application of the results. The results can be used in the activities of state and private energy companies, public administration bodies, as well as in the process of developing sectoral development strategies, environmental policy, ESG reporting and institutional engineering in the energy sector.

Conclusions. The formation of strategic capacity for change is the foundation for creating a modern, innovative and responsible energy sector in Ukraine. It is through effective management of transformations that the industry will be able to overcome challenges and enter a sustainable growth trajectory.

Keywords: *sustainable development, strategic management, energy companies, change management, decarbonization, energy transformation, energy efficiency.*

Problem statement. In the context of the global transition to a low-carbon economy and the implementation of the Sustainable Development Goals, Ukrainian energy companies are forced to quickly adapt their business models to new challenges. Growing pressure from international partners, emission restrictions, market liberalization and the need to ensure energy security require the implementation of an effective change management strategy. At the same time, the lack of unified approaches to strategic planning of changes in an unstable external environment complicates the modernization processes of energy companies. Therefore, the need to substantiate strategic models of changes in the context of sustainable development is becoming more urgent.

Analysis of recent research and publications. In the course of preparing the scientific article, a number of relevant sources were reviewed that cover the issues of sustainable development, strategic change management, institutional transformation, «green» energy and innovation management. The reviewed literature allowed us to expand the theoretical and methodological basis of the study and substantiate the key provisions of the proposed management model. Shariia et al. (2020) examine institutional aspects of resource management, which are relevant in the context of forming a strategic environment for energy transformations [1]. Yavorska et al. (2025) emphasize achieving a balance between economic efficiency and sustainable development principles, which directly resonates with the concept of ESG approaches [2]. Khozhylo (2025) analyzes state management of green transformation in the energy sector, emphasizing the importance of the European integration vector and energy recovery in the post-war period [3]. Gnatenko et al. (2021) highlight mechanisms for clustering innovative entrepreneurship that can be applied in managing energy changes through the pooling of resources and competencies [4]. Oleksiv and Dribnyuk (2023) provide an analytical overview of investment instruments in the field of renewable energy, which is important for the formation of strategic investment portfolios of companies [5]. Zos-Kior et al. (2020) investigate the development of labor po-

tential, which is a key factor in the implementation of changes and the renewal of organizational culture [6]. Antipenko et al. (2021) analyze financial management in the context of resource conservation, which is the basis for environmentally friendly changes in the energy sector [7]. The work of Zos-Kior (2018) emphasizes the importance of career consulting and increasing managerial capacity in the public sector [8]. The monograph of Gnatenko (2019) offers theoretical foundations of innovative entrepreneurship, which is valuable for modeling strategic changes [9].

The analyzed literature allows us to conclude that there is a scientific and practical basis for developing effective approaches to managing transformations in energy companies. The results of these studies create a basis for implementing strategic development models focused on innovation, environmental responsibility, and social sustainability.

Presentation of the main material. The current stage of development of the energy sector of Ukraine is characterized by the growing influence of external factors – climatic, economic, regulatory and technological – that stimulate the need to implement the concept of sustainable development. In these conditions, change management in energy companies is transformed from a conventional adaptation tool into a strategic mechanism for long-term development. Enterprises in the industry must not only respond to challenges, but also actively form a new architecture of organizational behavior, in which sustainable development becomes the dominant of the transformation process [1–6].

Digitalization, decarbonization and institutional reforms in the energy sector are forming new rules of the game that require strategic flexibility, innovative leadership and, most importantly, the ability to effectively manage change. In this context, change management is not only a tool for modernization, but a decision-making system that combines strategic vision, social responsibility and environmental orientation.

A generalized model of strategic change management in energy companies based on the principles of sustainable development is presented in Table 1.

The application of this model involves not only structuring changes, but also a transition to a new

Table 1. Stages of strategic change management in energy companies

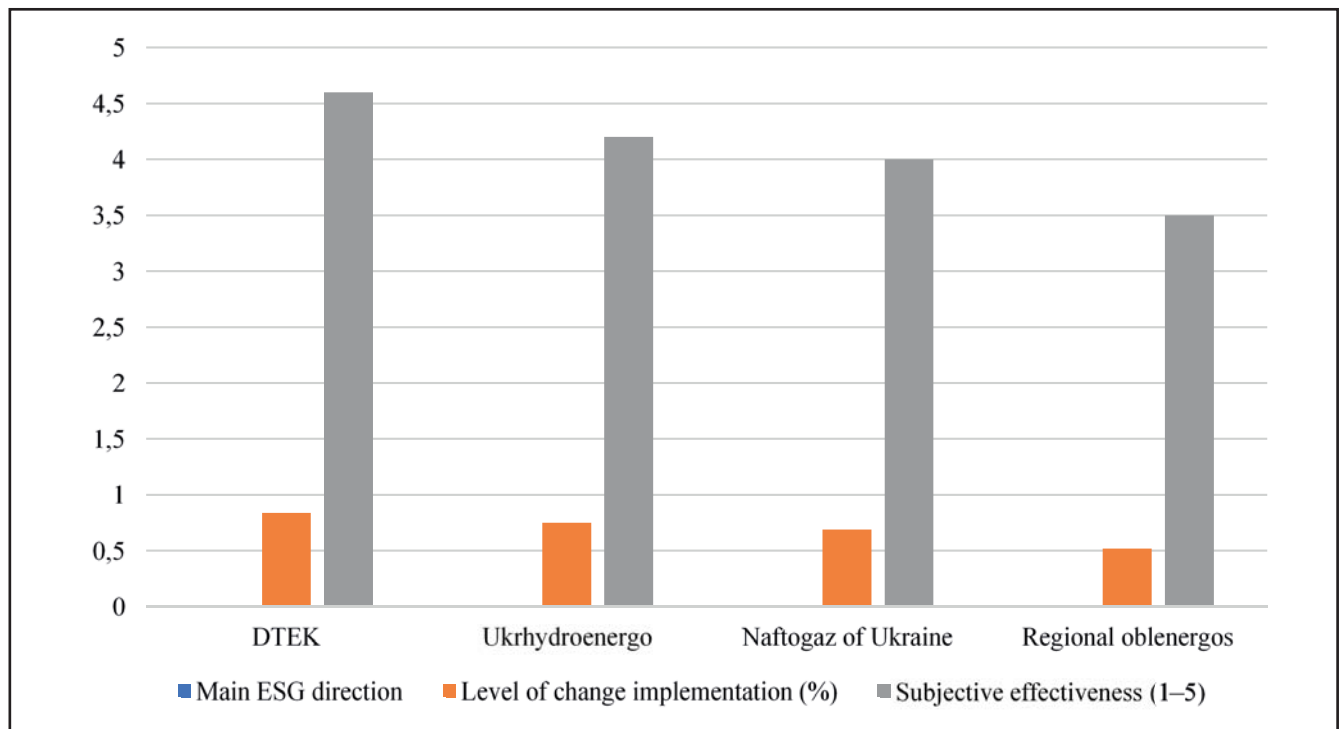
Change Management Stage	Content description
Environmental Diagnostics	Analysis of macro trends, regulatory changes, climate threats, internal company resources
Vision Formation	Definition of strategic sustainable development goals aligned with the corporate mission
Strategic Planning	Development of transformation scenarios, resource planning, risk management
Implementation of Change	Institutionalization of changes, redesign of business processes, personnel training
Evaluation and Adjustment	Definition of KPIs, ESG monitoring, strategy adaptation, feedback with stakeholders

Source: summarized by the author

management culture, where proactive leadership, systematic interaction with all stakeholders and digital transparency of processes are key. The priorities of sustainable development require companies to form strategies that take into account the interests of the environment, society and long-term business efficiency. Based on an expert survey of the heads of leading energy companies in Ukraine, a comparative assessment of the level of implementation of changes in the context of sustainable development was carried out. The results are shown in Fig. 2

The analysis shows that companies that implement systemic strategic management demonstrate higher indicators not only of adaptability to change, but also of readiness for international in-

tegration in the field of ESG reporting and «green» transformation. At the same time, many companies have a low level of institutionalization of change: the absence of separate strategic development units, insufficient inclusion of middle management, weak digital integration. The key challenges remain the fragmentation of reforms, the inertia of corporate culture, the shortage of qualified personnel in the field of sustainable development, as well as external threats – the energy crisis, military risks, the instability of the regulatory framework. To achieve real transformation, it is necessary to implement change management as a continuous process, which includes the formation of a new organizational identity, flexible structures, digital support of


Figure 1. Comparative assessment of strategic change management in energy companies

Source: calculated by the author

management decisions and transparent interaction with all stakeholders.

Thus, strategic change management in the context of sustainable development should transform from a declarative element of corporate policy into a systemic practice with clearly defined indicators, accountability and long-term impact on the competitiveness of Ukrainian energy companies.

In the conditions of an unstable external environment, in particular a full-scale war, a global energy crisis and a dynamic update of the regulatory field, strategic change management in Ukrainian energy companies is acquiring new functional loads. If earlier transformations were mostly initiated with a view to economic feasibility, today the priorities are energy security, resilience to external shocks and compliance with international standards of sustainable development.

Practice proves that companies that develop internal adaptability and strategic proactivity are able not only to minimize the consequences of the crisis, but also to use it as an impetus for institutional renewal. This is especially true of the processes of digitalization of change management, which includes the implementation of ERP systems, Business Intelligence tools, automation of monitoring and decision-making processes [4–7].

In this context, it is necessary to highlight the key management tools of strategic change management adapted to energy companies:

1. Stakeholder mapping – allows you to determine the level of influence and expectations of internal and external participants in the change process, to form communication strategies.

2. Balanced Scorecard in combination with ESG indicators – integration of the classic system of strategic goals with environmental, social and management indicators allows you to create a holistic picture of the impact of changes.

3. ADKAR (Awareness–Desire–Knowledge–Ability–Reinforcement) methodology – allows you to formalize the change process at the level of organizational culture.

4. Scenario planning – allows you to take into account the high turbulence of the environment, form alternative strategies and flexible responses.

Despite the availability of tools, the widespread implementation of changes is complicated by a number of organizational and management barriers. Among the most significant: insufficient level

of strategic competence of middle managers, resistance to change from the staff, weak integration of information systems, insufficient funding of digital transformation programs. The problem of the «gap between strategic vision and operational implementation» is of particular relevance, when the declared goals of sustainable development are not supported by internal transformation processes, which requires the introduction of management coaching practices, corporate training, and the formation of cross-functional change teams.

In parallel with managerial transformations, the structure of relations with external stakeholders is also changing. Investors, creditors, government agencies, and consumers expect transparency in the strategic priorities of companies, the availability of policies in the field of sustainable development, and publications of ESG reporting. Companies that ignore these requirements gradually lose access to financial resources, international partnerships, and trust from communities. In this regard, the demand for ESG management is increasingly forming in the energy sector of Ukraine, which requires the integration of interdisciplinary competencies: strategic thinking, understanding of the regulatory field, mastery of digital tools, and systems analysis skills [4–9].

Successful implementation of the concept of sustainable development requires a reformatting of corporate culture: from an orientation towards short-term profits to the values of long-term impact, social responsibility, and environmental awareness. The implementation of a culture of change involves consistent communication with personnel, creating an atmosphere of trust, delegating authority, supporting initiatives and creating conditions for innovation.

In conclusion, it can be stated that strategic change management in Ukrainian energy companies is not only a management practice, but also a form of responsibility to society, the international community and future generations. Its effectiveness will be determined by the ability of organizations to self-renewal, integrate global trends and form their own paradigm of sustainable development – nationally rooted, but internationally recognized.

Conclusions

The results of the study showed that strategic change management in Ukrainian energy companies is a critically important condition for their ability not only to adapt to challenges, but also to form

sustainable development models in the long term. In the current context, change management can no longer be considered as a temporary mechanism for internal reorganization. It is transformed into a constantly operating system of management decisions, focused on achieving a balance between economic efficiency, environmental responsibility and social sustainability.

The developed generalized change management model allows you to structure the transformation process and ensure its consistency – from in-depth diagnostics of the external environment to the implementation and monitoring of results based on ESG-oriented indicators. It is important that such a system not only allows you to increase management efficiency, but also contributes to the formation of a new corporate culture in which sustainable development is perceived as a key organizational value. A practical analysis of the functioning of leading energy companies in Ukraine has shown the presence of significant differences in approaches to implementing changes. Where there is integration of digital tools, transparent communication with stakeholders and proactive strategic leadership, transformation processes have a significantly higher level of efficiency. At the same time, most companies are characterized by fragmentation of actions, inertia of management structures, as well as limited involvement of personnel in the change process.

In the context of global climate challenges, requirements for compliance with international ESG standards and the need to modernize the industry, strategic change management appears not as an optional element, but as a necessity that determines the competitiveness of the company. To ensure the systematic implementation of sustainable development, it is necessary not only to formulate ambitious goals, but also to create institutional, financial and personnel conditions for their achievement. Thus, the formation of strategic capacity for change is the foundation for creating a modern, innovative and responsible energy sector in Ukraine. It is through effective management of transformations that the industry will be able to overcome challenges and enter the trajectory of sustainable growth.

Список використаних джерел:

1. Шарий, В. І., Зось-Кіор, М. В., & Кирилюк, І. М. (2020). Інституційна модель земельних відносин в

Україні. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія Економічні науки, (2), 107–116.

2. Яворська, Т. І., Петруха, Н. М., & Яворський, В. В. (2025). Сталий розвиток та економічна ефективність підприємств у контексті зеленої трансформації. Здобутки економіки: перспективи та інновації, (24).

3. Хожило, М. (2025). Державне управління зеленою трансформацією енергетичної галузі України в контексті євроінтеграції та сталого повоєнного відновлення. Аспекти публічного управління, 13(3), 28–38.

4. Гнатенко І. А., Снітко Є. О., Марков Р. В., & Уткін В. П. (2021). Управління проектами кластеризації інноваційного підприємництва агропродовольчої сфери в умовах реалізації стратегії сталого розвитку, глобалізації, діджиталізації, економічної культури суспільства, логістичного та кадрового менеджменту. Формування ринкових відносин в Україні, № 9, С. 106–113.

5. Олексів, І. Б., & Дрібнюк, А. М. (2023). Аналіз сучасних інструментів інвестування у відновлювану енергетику України. Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку, 2(9), 315–325.

6. Зось-Кіор, М., Ільїн, В., & Свирида, Е. (2020). Розвиток трудового потенціалу в системі ефективного менеджменту організації. Економіка та суспільство, (22).

7. Антипенко, Н. В., Веденіна, Ю. Ю., Гнатенко, І. А., & Пархоменко, О. П. (2021). Фінансовий менеджмент ресурсозбереження інноваційно орієнтованих підприємств у контексті антикризової стратегії розвитку. Агросвіт, (23), 10–16.

8. Зось-Кіор, М. (2018). Удосконалення державно-управлінської практики засобами кар'єрного консалтингу. Економічний часопис Східноєвропейського національного університету імені Лесі Українки, (1), 29–35.

9. Гнатенко, І. А. (2019). Методологічні аспекти розвитку інноваційного підприємництва: теорія та практика: монографія. Харків: СГ НТМ« Новий курс.

References:

1. Sharyi, V. I., Zos-Kior, M. V., & Kyryliuk, I. M. (2020). Instytutsiina model zemelnykh vidnosyn v Ukraini. Visnyk Cherkaskoho natsionalnoho universytetu imeni Bohdana Khmelnytskoho. Seriiia Ekonomichni nauky, (2), 107–116.

2. Yavorska, T. I., Petrukha, N. M., & Yavorskyi, V. V. (2025). Stalyi rozvytok ta ekonomichna efektyvnist pidpriemstv u konteksti zelenoi transformatsii. Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii, (24).

3. Khozhylo, M. (2025). Derzhavne upravlinnia zelenoiu transformatsiiei energetychnoi haluzi ukrainy v konteksti

yevrointehratsii ta staloho povoiennoho vidnovlennia. Aspekty publicnogo upravlinnia, 13(3), 28–38.

4. Hnatenko I. A., Snitko Ye. O., Markov R. V., & Utkin V. P. (2021). Upravlinnia proektamy klasteryzatsii innovatsiinoho pidpriemnytstva ahroprodovolchoi sfery v umovakh realizatsii stratehii staloho rozvytku, hlobalizatsii, didzhitalizatsii, ekonomichnoi kultury suspilstva, lohistychnoho ta kadrovoho menedzhmentu. Formuvannia rynkovykh vidnosyn v Ukraini, № 9, S. 106–113.

5. Oleksiv, I. B., & Dribniuk, A. M. (2023). Analiz suchasnykh instrumentiv investuvannia u vidnovliuvannu enerhetyky Ukrainy. Menedzhment ta pidpriemnytstvo v Ukraini: etapy stanovlennia i problemy rozvytku, 2(9), 315–325.

6. Zos–Kior, M., Ilin, V., & Svyryda, E. (2020). Rozvytok trudovoho potentsialu v systemi efektyvnoho menedzhmentu orhanizatsii. Ekonomika ta suspilstvo, (22).

7. Antypenko, N. V., Viedienina, Yu. Yu., Hnatenko, I. A., & Parkhomenko, O. P. (2021). Finansovi menedzhment resursozberezhennia innovatsiino oriientovanykh pidpriemstv u konteksti antykryzovoi stratehii rozvytku. Ahrosvit, (23), 10–16.

8. Zos–Kior, M. (2018). Udoshkonalennia derzhavno-upravlinskoj praktyky zasobamy kariernoho konsaltnhu. Ekonomichnyi chasopys Skhidnoievropeiskoho natsionalnogo universytetu imeni Lesi Ukrainky, (1), 29–35.

9. Hnatenko, I. A. (2019). Metodolohichni aspekty rozvytku innovatsiinoho pidpriemnytstva: teoriia ta praktyka: monohrafiia. Kharkiv: SH NTM« Novyi kurs.

Дані про автора

Гнатенко Ірина Анатоліївна,

д. е. н., професор, професор кафедри менеджменту, Київський національний університет технологій та дизайну, Київ, Україна

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0254-2466>

e-mail: q17208@ukr.net

Data about the author

Iryna Hnatenko,

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Management, Kyiv National University of Technologies and Design, Kyiv, Ukraine

e-mail: q17208@ukr.net

<https://doi.org/10.5281/zenodo.18853371>

МИКИТЧЕНКО Б. А.

Архітектура адаптивного управління активами девелоперської компанії з огляду на гнучкість фінансування, постачання та партнерських взаємодій

Предметом дослідження є архітектура адаптивного управління активами девелоперської компанії в умовах динамічних змін фінансового забезпечення, логістичних потоків та партнерських взаємодій. У центрі уваги знаходиться багаторівнева система рішень, яка забезпечує можливість активів реагувати на коливання ринкового середовища, зміну нормативних вимог, трансформацію ланцюгів постачання, а також на варіативність джерел капіталу. В основі предмету лежить дослідження того, яким чином фінансова гнучкість, цифрові ланцюги постачання та організаційні моделі координації впливають на життєвий цикл активів, їхню ефективність та стійкість.

Дослідження охоплює структуру цифрових механізмів моніторингу, прогнозової аналітики, математичного моделювання та інтегрованих систем керування активами, що описані в роботі. Особлива увага приділена цифровим двійникам, ERP–середовищам, BIM–інфраструктурі та системам APM/EAM, які забезпечують динамічну оцінку стану активів і дозволяють здійснювати коригувальні дії в режимі реального часу.

Предмет також включає дослідження взаємодії між фінансовими потоками, логістичними обмеженнями та цифровими каналами постачання, що разом формують комплексну адаптивну архітектуру. Така архітектура розглядається як когнітивна система, здатна прогнозувати ризики, оптимізувати структуру активів і забезпечувати стійкість девелоперських проєктів.

Метою статті є формування цілісної концепції адаптивного управління активами девелоперської компанії з урахуванням гнучкості фінансування, цифрової логістики та інтегрованих партнерських структур. Завданням є розробка обґрунтованої архітектури, яка дозволяє узгоджувати фінансові, логістичні, технічні та інформаційні потоки в єдине цифрове середовище, здатне забез-