

DOI: 10.15276/ETR.05.2024.6
DOI: 10.5281/zenodo.14111191
UDC: 005.3(042.4)
JEL: D21, D24, L10, M15, O33

УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ПІДПРИЄМСТВА: ПРОАКТИВНИЙ ПІДХІД ТА КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ

MANAGEMENT OF STRATEGIC CHANGES OF THE ENTERPRISE: PROACTIVE APPROACH AND PERSONNEL POTENTIAL

Oksana V. Lozova, PhD in Economics, Associate Professor
Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine
ORCID: 0000-0001-7358-8640
Email: oksana_lozova@ukr.net

Ivan S. Tymoshenko
Poltava University of Economics and Trade, Poltava, Ukraine
Email: tim_0267@ukr.net

Received 02.07.2024

Лозова О.В., Тимошенко І.С. Управління стратегічними змінами підприємства: проактивний підхід та кадровий потенціал. Оглядова стаття.

У статті визначено ознаки змін, які відбуваються у бізнес-середовищі. Окреслено тенденції глобальних змін створюють нові виклики та стратегічні зміни, які компанії повинні вирішити, щоб залишитись конкурентоспроможними в бізнес-середовищі. На основі аналізу стратегічних змін у 2023 році й тенденцій їх у майбутньому сформувано основний тезис про необхідність, не лише адаптуватись до стратегічних змін, а й активно впливати на них. Розкрито авторське бачення терміну «проактивне управління стратегічними змінами». Сформувано процес проактивного управління стратегічними змінами, який включає чотири ключових аспектів (етапів).

Ключові слова: зміни, проактивність, проактивний підхід, стратегічні зміни, управління стратегічними змінами підприємства, проактивність управління стратегічними змінами компанії

Lozova O.V., Tymoshenko I.S. Management of Strategic Changes of the Enterprise: Proactive Approach and Personnel Potential. Review article.

The article identifies signs of changes occurring in the business environment. It has been established that strategic changes are an integral part of the external environment of any company. Outlined global change trends create new challenges and strategic changes that companies must address in order to remain competitive in the business environment. Based on the analysis of strategic changes in 2023 and trends in their future formed the main thesis about the need not only to adapt to strategic changes, but also to actively influence them.

Keywords: changes, proactivity, proactive approach, strategic changes, management of strategic changes of the enterprise, proactivity of management of strategic changes of the company

Стратегічні зміни є невід'ємною частиною діяльності будь якої компанії, а тому пошук ефективних методів, способів та підходів управління ними є завжди. Більшість компаній, у довоєнний період, сповідували принцип адаптації до стратегічних змін, що давало їм відчуття стабільності та розвитку. З початком повномасштабного вторгнення росії в Україну, всі компанії втратили нароблений досвід управління стратегічними змінами й донині перебувають в активному пошуку адаптації до стратегічних змін.

На нашу думку, в умовах невизначеного зовнішнього середовища недостатньо лише адаптуватись до стратегічних змін, а необхідно проводити активну політику впливу на самі зміни й впроваджувати проактивний підхід в управління змінами. На нашу думку, саме проактивність дає компанії конкурентні переваги бути свідомим гравцем на ринку, а тому більш привабливим для контрагентів та клієнтів.

Аналіз останніх досліджень та публікацій

Міжнародні та вітчизняні науковці активно досліджували питання проактивного підходу, серед них відмітимо: Вільямс Х., Ешфорд С., Кові С., Крент Дж., Паркер С., Тернер Н., Фей Д., Франкл Е., Фрезе М., Лозова О, Тимошенко І. та інші. Всі вище зазначені вчені та багато інших зробили достатньо вагомий внесок у розвиток теорії проактивності як новітнього підходу управління підприємствам, зокрема й стратегічними змінами. Не менше науковців досліджували управління стратегічними змінами на підприємстві, серед них відмітимо: Потер М., Друкер П, Левін К., Ліберман Ш., Клейн Н., Гринько Т, Косач І., Приймак Н, Тарасюк Г. та інші. Науковці досить ґрунтовно дослідили природу та генезис стратегічних змін під-

приємства, розробили дієвий механізм управління стратегічними змінами і т.д.

Незважаючи на значні доробки, як у сфері проактивного підходу, так і управління стратегічними змінами підприємства, та щодо особливостей проактивного управління стратегічними змінами компанії напрацювань, на сьогоднішній день мало, а тим більше актуальність визначається також невизначеним зовнішнім середовищем для вітчизняних підприємств, спровокованого війною, як ніколи потребують нових підходів, інструментів та механізмів управління стратегічними змінами.

Метою статті є дослідження особливостей процесу управління стратегічними змінами підприємства на основі проактивного підходу та напрацювати практичних рекомендацій імплементації його у діяльність компаній.

Виклад основного матеріалу дослідження

Проведений нами аналіз низки інформаційних джерел [1-7] дає підстави говорити, що стратегічні зміни, які відбуваються у сучасному бізнес-середовищі, та те на що вони спрямовані, мають наступні ознаки:

- зміни – набувають постійного характеру та втрачають свою циклічність. Динамічне ринкове зовнішнє середовище будь якої компанії призводить до постійної потреби адаптації до стратегічних змін. Довгострокове планування абсолютно лаконічно поєднується з багатовекторністю та багатоваріативністю прийняття управлінських рішень, що засновано на проактивній політиці підприємства та базується на кадровому його потенціалі;
- час – стає критичним та жорстко регламентованим, найціннішим ресурсом будь якого бізнес-середовища. Діджиталізація та інновації призвели до створення у клієнтів потреби в оперативних послугах та товарах, що призвело до створення часу, як найціннішого ресурсу. Так, наприклад, компанія ТОВ «Нова пошта» найголовнішою бізнес-задачу поставила на 2021 р. – це доставка товару у будь який населений пункт України менше ніж за 24 години, й досягнувши поставленої цілі – стали компанією № 1 з доставки товарів в Україні;
- простір – стає ще більш глобалізованим та віртуальним. На сьогоднішній день, ділові бізнес-зв'язки стають максимально широкими та розгалуженими. Країни тісно взаємодіють між собою і будь яке міжнародне управлінське рішення міжнародних організацій може безпосередньо вплинути на відчинянні компанії та спровокувати нові стратегічні зміни;
- споживач – вибагливий та має прагнення бути співучасником створення нових цінностей бізнесом. Наявність відкритої інформації про споживчі властивості товарів та послуг, можливість швидко оцінити імідж та бренд будь якої компанії, активна діджиталізація економіки, все це призвело до більшої вибагливості клієнтів та їх прагнення до

отримання нових споживчих властивостей товарів або більшого задоволення від наданої послуги;

- послуги – частка послуг невинно зростає на розширюється в асортименті нових видів. В сучасному світі звичним стають такі послуги, як: доставка товарів, організація свята, кліринг, онлайн-банкінг і т.д. Різноманіття послуг призвело до значного росту й значної подальшої перспективи;
- товари (продукти) – постійно оновлюються відповідно до постійної зміни смаків споживачів. Динамічне життя постійно змінює стиль життя пересічного українця, так, наприклад, все більше споживачів купують готову продукцію, фаст-фуд і т.д., і це все постійно провокує зміну вподобань клієнтів й необхідність компаній ускладнювати свої бізнес-процеси для максимального задоволення клієнтів надаючи їм бажанні товари (послуги);
- захист – ускладнений на всіх рівнях та потребує нових підходів. Від кібератак до тероризму та війни, все це провокує по іншому подивитись на захист та безпеку. Компанії змушені постійно адаптуватись до невизначеного зовнішнього середовища, яке має все більше і більше загроз та ризиків;
- ризики – стають все менш прогнозовані та потребують нової системи оцінки. Не прогнозованість ризиків призводить необхідності управляти стратегічними змінами за принципом «тут і зараз». Також слід відмітити ріст саме тих ризиків, які досить суттєво впливають на діяльність та розвиток компанії, що провокує появу кризового менеджменту, як невід'ємної складової загальної системи управління підприємством;
- технології – динамічно впроваджуються в бізнес-середовище, створюючи передумови до нових змін.

Одночасно надскладні соціально-економічні тенденції посилюють виклики з якими зіштовхуються підприємства (нестабільність ринку праці, постійні перебої у ланцюгах поставок та підвищення невизначеності). Проте, компанії які мають освічений та висококваліфікований персонал з необхідними навичками та компетенціями, незалежно від статті чи походження, є спроможними значно краще і швидше адаптуватись до цих змін та потрясінь, адже нині, у будь якої компанії є всі можливості для трансформації, підвищення конкурентоспроможності, стійкості та впровадження інновацій у свою діяльність, а саме розуміння основних тенденцій змін, що формують динамізм зовнішнього середовища, дозволяє компаніям активно впроваджувати нові технології, інновації та адаптуватись до цих змін, використовуючи нові можливості та ресурси.

Також слід відмітити, що підприємства досить швидко пристосувались до збоїв та викликів, роблячи акцент на онлайн-ових та інноваційних

рішеннях, розвиваючи електронну комерцію та переходячи на діджитал-технології.

Швидке відновлення після пандемії у 2021 році сприяло значному зростанню попиту на робочу силу. Наприклад, станом на другий квартал 2022 року в США було зареєстровано майже 12 мільйонів вакансій, що призвело до 2,1 вакансії на одного безробітного в країні порівняно з 1,3 у тому ж кварталі 2019 року. Нестача робочої сили може обмежити здатність підприємств забезпечувати операційну стабільність і зростання продуктивності, а також чинити тиск на прибутковість, оскільки компанії змушені підвищувати заробітну плату та винагороди співробітникам, щоб залучити та утримати працівників. У 2023 році світова економіка, за прогнозами, зафіксує повільніше зростання лише на 3,1%, а на підприємства тисне зростання цін на сировину та енергоносії, очікується, що в національних економіках буде наявне менше вакансій, що трохи полегшить ринок праці в короткостроковій перспективі [1].

Протягом 2016-2021 років заробітна плата за годину в усьому світі зросла на 19%, тоді як продуктивність зросла лише на 9,2% за той самий період. Різке зростання заробітної плати в поєднанні з жорстким ринком праці та трудовим законодавством створюють виклики для бізнесу. Ускладнений пошук талантів і дорожча робоча сила перешкоджають підвищенню прибутковості та збільшують витрати виробництва. Наприклад, зростання погодинної оплати праці в Китаї на понад 80% погіршує позиції країни як глобального виробничого центру, незважаючи на помітне зростання продуктивності [1].

Не зважаючи на надзвичайні виклики, пандемія COVID-19 та війна в Україні, компанії досить швидко адаптувались до функціонування у нових умовах та продовжують інвестувати в стратегії розвитку в надзвичайних ситуаціях та проводять необхідні зміни у бізнес-моделях. Наприклад, ще під час пандемії зросли інвестиції в розвиток онлайн-ринків, електронної комерції, віртуальний бізнес та інші онлайн-рішення. Та і після скасування заходів соціального дистанціювання, онлайн ринок і віртуальні послуги продовжили доволі стрімкий розвиток та стали важливою частиною повсякденного життя населення, що ще більше сприятиме діджиталізації економік та бізнесу.

Глобальні збої, спричинені війною в Україні, значне зростання цін на енергоносії та продовольство, порушення глобальних ланцюгів поставок спровокували як нові виклики для компаній, так і нові можливості. Так, наприклад економічне зростання у світі після пандемії у 2022 році зменшило безробіття, у той час коли кількість вакансій зросла, що призвело до посилення конкуренції на ринку праці за працівників, а тому ринок праці в багатьох розвинутих країнах світу (США, Німеччина, Франція) став жорсткішим.

Тенденції глобальних змін створюють нові виклики та стратегічні зміни, які компанії повинні

вирішити, щоб залишитись конкурентоспроможними в бізнес-середовищі:

- швидка зміна технологій та жорсткий ринок праці вимагають від компаній інвестувати в нові форми перепідготовки працівників та їх навчання протягом життя. Тобто, здобуття освіти та спеціальності не дають необхідних компетенцій на все життя і потребують удосконалення на постійній основі, що вимагає від підприємств ресурсів та потенціалу до підвищення кваліфікації своїх працівників. У той же час, пропонуючи працівникам гібридний формат роботи, нові види бенефітів, гнучку організаційну структуру, компанії можуть залучити більше талантів до своєї команди і тим самим посилити свій інтелектуальний та кадровий потенціал. Тим не менш, управління віддаленими командами потребує нових інструментів і практик менеджменту, щоб забезпечити продуктивність й уникнути плинності кадрів;
- діджиталізація економік та розвиток електронної комерції спонукає підприємства впроваджувати інновації та приймати технологічні рішення, що дозволить їм підтримувати необхідний рівень зростання;
- трансформація робочого середовища, яке характеризується більшою кількістю короткострокових контрактів, фрілансом та новими формами підприємництва, що в свою чергу, пропонує підприємствам і працівникам більше гнучкості;
- дестабілізація ринку праці, оскільки через значне скорочення робочих місць під час пандемії рівень безробіття в усьому світі досяг свого піку в 7,6% у 2020 році та становив 7,3% у 2021 році. Незважаючи на досить високий рівень безробіття, кількість вакансій почала суттєво зростати, коли економіки почали відновлюватися, що призвело до дедалі жорсткішої ситуації на ринках праці в багатьох найбільших економіках світу, створюючи проблеми для компаній у залученні талантів [1].
- незважаючи на покращення рівня освіти серед жінок, нині день, все ще існує гендерний розрив в оплаті праці, що є серйозним викликом, оскільки знижується потенціал бізнесу та зменшується стимули для активної участі жінок у світовому ринку талантів;
- посилення процесів цифровізації бізнесу та онлайн-присутності компаній, що залишаються життєво важливими компонентами для успішного ведення бізнесу навіть після війни та пандемії.

У 2023 році міжнародна аналітична компанія McKinsey & Company оприлюднила звіт «Стан організації 2023: десять змін, які трансформують організації» [2], у якому чітко визначила ключові стратегічні зміни, які найбільше впливає на діяльність компаній:

1. Підвищення швидкості та посилення стійкості. Згідно даних приведених у звіті [2] 50%

опитаних власників великого бізнесу визнали, що їх компанія та працівники не готові реагувати на майбутні стратегічні зміни. Також зроблено висновок про те, ті компанії, які мають дієвий механізм управління стратегічними змінами матимуть суттєві конкурентні переваги й зможуть достатньо швидко виходити із серійних криз.

2. Гібридний формат роботи, як ефективний спосіб віднаходити баланс між особистим життям та віддаленою роботою. Дистанційна робота стала рятівною для більшості компаній під час пандемії COVID-19. Так, майже 90 % компаній почали активно застосовувати низку гібридних моделей роботи, що дозволило оптимізувати офісні площі, витрати, що пов'язані з обслуговуванням роботи працівників, залучати у штат висококваліфікованих співробітників з усього світу, підвищувати мотивацію штату за рахунок індивідуальних графіків роботи, більшим балансом між особистим життям і виконанням завдань і т.д.

3. Нові можливості за рахунок впровадження прикладного AI. Штучний інтелект надає компаніям не лише оптимізувати бізнес-процеси, а і в цілому трансформувати їх. ШІ дозволить оптимізувати витрати, забезпечити більш ефективними кадровими стратегіями компанії. Основне, що, на нашу думку, змінить ШІ – це впровадження в систему менеджменту багато варіативних стратегій управління стратегічними змінами. Іншими словами, на відміну від обмеженого інтелектуального ресурсу персоналу, ШІ має фактично безмежні можливості, а тому компанії зможуть враховувати вплив більшої кількості потенційних стратегічних змін на свою діяльність.

4. Змінені принципи формування кадрового потенціалу: нові правила залучення, утримання та вибуття. Турбулентне життя призводить до стратегічних змін персоналу здійснити переоцінку цінностей й відповідно ставлення як до роботи, так і до самої організації робочого процесу. Організації можуть реагувати, адаптуючи ціннісні пропозиції співробітників до індивідуальних уподобань таким чином, щоб допомогти усунути розрив між тим, чого хочуть сучасні працівники, і тим, що потрібно компаніям [2].

5. Обмежені можливості інтеграції технологій у діяльність. Більшість опитаних компаній відмітили, що мають значні ресурсні обмеження інтеграції у свою діяльність новітніх технологій. Щоб збільшити свою діджитал-потужність компанії мають навчити свій персонал користуватись впровадженими технологіями, оптимізувати бізнес-процеси та включити в свою довгострокову стратегію розвитку план впровадження діджитал-технологій.

6. Політика утримання талантів, як баланс між бюджетом компанії та прагненням утримувати висококваліфікованих кадрів. Бізнес довгий час намагався балансувати між прагненням залучати таланти у свою компанію й прагненням оптимізувати бюджет. Дослідження McKinsey

показують, що в багатьох організаціях від 20 до 30 відсотків критично важливих посад не займають найвідповідніші люди [8].

7. Свідоме та надихаюче лідерство. На сьогоднішній день, лідерство виходить на новий ключовий рівень, оскільки лідер має ефективно керувати собою, командою та підприємством в цілому. Для цього лідер має оперативно приймати правильні управлінські рішення, брати на себе відповідальність, добре усвідомлювати причинно-наслідкові зв'язки управління стратегічними змінами.

8. Досягнення значного прогресу в питаннях різноманітності, справедливості та інклюзії. Компанії надають перевагу індивідуальному підходу до управління персоналом, створюючи різні системи стимулювання та мотивації. Більшість компаній визнали важливість створення інклюзивного середовища для забезпечення робочого простору для всіх категорій населення.

9. Психічне здоров'я: інвестування в портфель заходів. Близько дев'яти з десяти організацій у всьому світі пропонують певну форму програми благополуччя. Але глобальні показники здоров'я та добробуту залишаються незадовільними. Організаціям необхідно переорієнтувати свої зусилля на систематичне усунення причин проблем психічного здоров'я та благополуччя [9].

10. Ефективність перезавантаження. Більше 1/3 опитаних лідерів визнали ефективність одним з ключових пріоритетів компанії [2]. Підвищення ефективності – це не лише можливість подолання криз та загроз, а й виконання тієї ж роботи зі значно меншою кількістю ресурсів.

Отже, в цілому у компанії, не зважаючи на обставини є два ключових підходи до управління стратегічними змінами, або адаптуватись до змін, що вже виникли й безпосередньо чи опосередковано на нього впливають, або ввести активну проактивну політику й не лише адаптуватись до змін, а й впливати на них теж.

Іншими словами, проактивне управління стратегічними змінами – це управлінський підхід, який сприяє активному впливу на зміни в поєднанні з адаптацією до них. На нашу думку, найбільш ефективно процес проактивного управління стратегічними змінами має виглядати наступним чином (рис. 1).

Розглянемо більш детально кожен ключовий аспект проактивного управління стратегічними змінами підприємства:

1 аспект – управління процесом готовності компанії до стратегічних змін, який перш за все передбачає підготовку персоналу та підприємства в цілому до майбутніх стратегічних змін. На нашу думку, на цьому етапі необхідно підвищити рівень працівників та кадрового потенціалу, а саме: забезпечити постійне навчання та підвищення кваліфікації, налагодити ефективну вертикальну та горизонтальну комунікацію, створення позитивного іміджу компанії та ділової репутації;

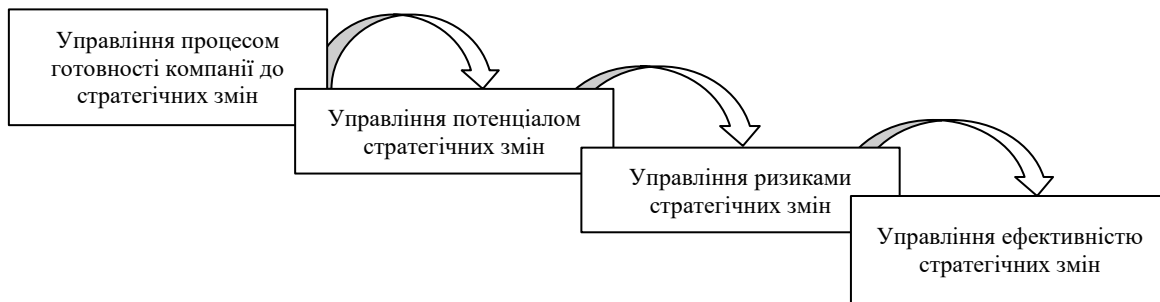


Рисунок 1. Процес проактивного управління стратегічними змінами на підприємстві
Джерело: власна розробка авторів

2 аспект – управління потенціалом стратегічних змін, який спрямований на виявлення потенційних можливостей компанії, оцінка сильних сторін для впровадження інновацій, діджитал-технологій та IT-технологій у бізнес-процеси підприємства. Вбачаємо на цьому етапі компанії важливо активно здійснювати пошук нових підходів та ідей, технологій та методів у діяльність підприємства;

3 аспект – управління ризиками стратегічних змін, Надзвичайно важливий етап, який передбачає активне виявлення та безпосередньо процес управління ризиками, що пов'язанні зі стратегічними змінами. Саме від ефективного управління ризиками залежить те, наскільки компанія може зменшити негативний вплив стратегічних змін на підприємство. Звісно, що наприклад під час війни досить важко визначити ризики, які можуть стати потенційно загрозливими для компанії, але в таких умовах краще впроваджувати ризик-менеджменту на основі багато варіативності й чим більше підприємство зможе пропрацювати потенційні ризики, які пов'язанні зі стратегічними змінами, тим менший буде у персоналу опір змінам, й відповідно менш часу знадобиться на адаптацію та відновлення;

4 аспект – управління ефективністю стратегічних змін, яка передбачає оцінку результативності проведених стратегічних змін та їх впливу на діяльність компанії. На нашу думку, на цьому етапі важливо взаємо узгодити стратегію розвитку підприємства зі планом управління стратегічними змінами. На цьому етапі важливо також визначити ключові якісні й кількісні показники оцінки управління стратегічними змінами, щоб швидко визначити чи досягнуті поставлені цілі, і якщо так, то на скільки це вдалось компанії.

Отже, проактивний підхід до управління стратегічними змінами передбачає впровадження в діяльність компанії системного та комплексного механізму, який має бути пронизаний абсолютно всіма рівнями підприємства та мати залученість всіх працівників. Вцілому, проактивне управління стратегічними змінами надає компаніям можливість не лише адаптуватись до тих змін, що вже наступили, але й активно впливати на своє зовнішнє та внутрішнє середовище, забезпечуючи при цьому стійкі конкурентні переваги на ринку.

В умовах, в яких опинився український бізнес, здійснювати стратегічне управління змінами вкрай

важко, особливо враховуючи значний опір змінам працівників, які вже майже три роки зазнають негативного впливу війни. Враховуючи зовнішнє середовище та опір змінам працівників, вітчизняним компаніям слід напрацьовувати власні дієві механізми проактивного нарощування кадрового потенціалу. Так, цілий ряд професій, які вважались суто чоловічими мають, на сьогоднішній день, адаптуватись до виконання цієї роботи жінками. Люди срібного віку, які в мирний час вийшли на пенсію, також можуть розглядатись українськими компаніями, як кадровий потенціал, оскільки саме такі працівники мають достатньо досвіду й можуть досить швидко включитись у роботу, яку виконували раніше. Не можна виключати з кадрового потенціалу компаніями й студентів, які вже з перших курсів навчання можуть стати активними працівниками в штаті й надалі продовжувати кар'єру на підприємстві.

Хоча військові дії продовжуються в Україні та вже зараз необхідно досить багато напрацьовувати дієвих інструментів та механізмів повернення військових до мирного життя й розглядати їх, як суттєвий кадровий потенціал будь якої компанії, яка буде здійснювати бізнес на території України. Звісно, що такі масштабні кадрові стратегічні зміни потребують не лише прагнення компаній до працевлаштування колишніх військових, а й на рівні країни мають бути низка законодавчих актів, які зобов'язують бізнес наймати їх на роботу.

Крім того, процеси діджиталізації та новітні технології можуть значно полегшити будь яку фізичну працю і надати можливості працевлаштування колишнім військовим, людям з фізичними обмеженнями, жінкам. Очевидно, що рівні можливості працевлаштування осіб з фізичними обмеженнями має стати одним із ключових аспектів соціальної відповідальності бізнесу в Україні під час війни та у поствоєнний період. Це має стати обов'язковою умовою для функціонування бізнесу, оскільки якщо така величезна кількість людей не зможе імплементуватись у вітчизняний ринок праці, то в подальшому ми зіштовхнемо зі ситуацією, коли компаніям не вистачатиме працівників, а в країні значне безробіття, що призводитиме до дисбалансу всієї економіки в цілому.

Отже, проактивне нарощування кадрового потенціалу компанії передбачає стратегічний

підхід до управління змінами, що безпосередньо пов'язаний із персоналом. Вбачаємо наступні ключові аспекти цього підходу:

1. Аналіз потреб. Важливий аспект, який передбачає визначення поточної та стратегічної потреби в персоналі компанією. На нашу думку, проактивність у цьому аспекті й передбачає бачення потенційних можливостей, які пов'язані зі кадровими змінами. Так, наймаючи на роботу людей срібного віку чи колишнього військового можна потенційно розширити й свою клієнтську базу, оскільки така компанія буде більш привабливою для українського споживача, а ні ж та, яка немає чітко вираженої соціальної спрямованості. Звісно, що досить важко, враховуючи повну невизначеність зовнішнього середовища спрогнозувати компаніям потребу в персоналі, та все ж необхідно застосовувати проактивний підхід до стратегічного управління персоналом, який передбачає багатоваріативність у кадровому прогнозуванні (песимістичний, реалістичний та оптимістичний).

2. Розвиток навичок та компетентностей працівників. Більшість компаній, в прагненні вижити в умовах війни, починають оптимізувати та удосконалювати свої бізнес-процеси, зокрема й управління персоналом. Більшість бізнес-процесів зазнають значних трансформацій за рахунок їх цифровізації, автоматизації та діджиталізації. Звісно, що будь яка зміна передбачає, що працівники потенційно готові до неї, особливо коли мова йде про процеси діджиталізації й впровадження нових ІТ-технологій, що передбачає наявність у кадрах вмінь і навичок роботи з новими бізнес-процесами. Саме тому, підвищення кваліфікації та навчання персоналу стає для компаній буденним та постійним явищем, що звісно потребує значних фінансових та матеріальних ресурсів. Відповідно, «ціна» такого працівника постійно зростає, а тому компанія зацікавлена у сталості та збереженні свого кадрового потенціалу. Постійне підвищення кваліфікації персоналу також зменшує х опір змінам, що дає компанії можливість більш ефективно управляти стратегічними змінами. На нашу думку, в цьому аспекті проактивність проявляється саме в тому, щоб максимально ефективно використовувати кадровий потенціал, при цьому постійно прогнозуючи власні потреби й цілі з потенційними можливостями свого штату.

3. Розподіл обов'язків. Один із ключових аспектів, на нашу думку, у впровадженні проактивного підходу для формування кадрового потенціалу, як одного з елементів управління стратегічними змінами компанії. Чіткі посадові інструкції та перевантаженні й негнучка організаційна структура – відбирає багато ресурсів та призводить до неможливості швидко реагувати на стратегічні зміни у зовнішньому середовищі. Працівники, які досить оперативно можуть замінити один одного, або об'єднатись в команду задля виконання проекту дають компанії додатковий ресурс для ведення проактивної

політики в управлінні стратегічними змінами. Так, наприклад, в умовах коли постійно вимикають світло, зникає інтернет чи постійна повітряна тривога, більш гнучка організаційна структура дає можливість компанії працювати в будь яких умовах та розвиватись. Саме розуміння працівником, що його оцінить керівництво за ентузіазм, проактивність та ініціативність дає можливість індивідуально мотивувати кадри до роботи в несприятливих умовах.

4. Мотивація та заохочення. Звісно, що мотивувати працівників важливо у будь які часи, та в умовах війни, мотивацій й заохочення – набувають особливого значення. Емоційно виснаженні працівники, які не мають змоги відпочити та відновитись потребують особливого підходу. Емоційна мотивація є, на нашу думку, ключовим аспектом проактивного підходу формування кадрового потенціалу в умовах війни та в повоєнний період. Перш за все, слід відмітити, що під поняттям «емоційна мотивація» вбачаємо наявність постійної ефективної комунікації з працівником, вчасне виявлення його особистих проблем, що впливають на його працездатність, особиста похвала та підтримка з боку керівництва. Звісно, що на великих компаніях впроваджувати емоційну мотивацію досить складно, та новітні технології (соціальні мережі, мережеві програми, діджитал-технології і т.д.) дають нові можливості налагоджувати зв'язок з кожним працівником та діяти проактивно стосовно його внеску у розвиток компанії.

Звісно, компанії можуть діяти по обставинах та постійно адаптуватись до змін у зовнішньому середовищі та навряд чи можна з таким підходом стати конкурентоздатною та лідируючою у своїй ніші. На нашу думку, проактивний підхід до управління стратегічними змінами підприємства має бути впроваджено системно у всі елементи управління та відчуватись кожним працівником. Відповідно працюючи на компанію з проактивним підходом, й самі працівники стануть з часом проактивними й рівень їх самомотивації буде значно вищим, що дозволить керівництву сформувати конкурентоздатний та злагоджений колектив.

Висновки

Отже, стратегічні зміни є невід'ємною частиною зовнішнього середовища бідь якої компанії. Тенденції глобальних змін створюють нові виклики та стратегічні зміни, які компанії повинні вирішити, щоб залишитись конкурентоспроможними в бізнес-середовищі. На основі аналізу стратегічних змін у 2023 році (підвищення швидкості та посилення стійкості, гібридний формат роботи, нові можливості за рахунок впровадження прикладного AI, зміненні принципи формування кадрового потенціалу, обмежені можливості інтеграції технологій у діяльність, політика утримання талантів, як баланс між бюджетом компанії та прагненням утримувати висококваліфікованих кадрів, свідоме та надихаюче лідерство, досягнення значного

прогресу в питаннях різноманітності, справедливості та інклюзії, психічне здоров'я: інвестування в портфель заходів та ефективність перезавантаження) й тенденцій їх у майбутньому сформовано основний тезис про необхідність, не лише адаптуватись до стратегічних змін, а й активно впливати на них. Нами сформовано авторське бачення терміну «проактивне управління стратегічними змінами», як управлінський підхід, який сприяє активному впливу на зміни в поєднанні з адаптацією до них. Процес проактивного управління стратегічними змінами, який включає чотири ключових аспектів (етапів), які має дотримувати підприємство для напрацювання дієвого механізму управління стратегічними

змінами. 1 аспект – управління процесом готовності компанії до стратегічних змін; 2 аспект – управління потенціалом стратегічних змін; 3 аспект – управління ризиками стратегічних змін; 4 аспект – управління ефективністю стратегічних змін, яка передбачає оцінку результативності проведених стратегічних змін та їх впливу на діяльність компанії. Вцілому, проактивне управління стратегічними змінами надає компаніям можливість не лише адаптуватись до тих змін, що вже наступили, але й активно впливати на своє зовнішнє та внутрішнє середовище, забезпечуючи при цьому стійкі конкурентні переваги на ринку.

Abstract

Introduction. Strategic changes are an integral part of the activity of any company, and therefore there is always a search for effective methods, ways and approaches to their management. Most companies, in the pre-war period, believed in the principle of adaptation to strategic changes, which gave them a sense of stability and development. With the beginning of the full-scale invasion of Russia into Ukraine, all companies lost their experience in managing strategic changes and are still actively seeking adaptation to strategic changes.

In our opinion, in the conditions of an uncertain external environment, it is not enough to adapt to strategic changes, but it is necessary to conduct an active policy of influencing the changes themselves and to implement a proactive approach to change management. In our opinion, it is proactivity that gives the company competitive advantages to be a conscious player on the market, and therefore more attractive to counterparties and customers.

The results. The process of proactive strategic change management has been formed, which includes four key aspects (stages) that the enterprise must follow in order to develop an effective strategic change management mechanism. 1 aspect – management of the company's readiness process for strategic changes; 2nd aspect – managing the potential of strategic changes; 3rd aspect – risk management of strategic changes; The 4th aspect is the management of the effectiveness of strategic changes, which involves evaluating the effectiveness of the implemented strategic changes and their impact on the company's activities. In general, proactive strategic change management provides companies with the opportunity not only to adapt to the changes that have already occurred, but also to actively influence their external and internal environment, while providing sustainable competitive advantages in the market.

Conclusions. In general, proactive strategic change management provides companies with the opportunity not only to adapt to the changes that have already occurred, but also to actively influence their external and internal environment, while providing sustainable competitive advantages in the market.

Список літератури:

1. Тенденції глобальної динаміки бізнесу. Звіт Euromonitor Euronational. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.euromonitor.com/global-business-dynamics-trends/report>.
2. Стан організацій 2023 рік: десять змін, які трансформують організації // McKinsey & Company [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023>.
3. Приймак Н.С. Роль змін в діяльності та розвитку підприємства. Формування механізмів управління якістю та підвищення конкурентоспроможності підприємств: зб. матеріалів X Міжнар. наук.-практ. інтернет- конф. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2019. С. 229-231, с. 230.
4. Гринь Є.Л. Ефективне управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: стратегії, механізми, інструментарій: монографія. Харків: Смуґаста типографія, 2018. 350 с.
5. Van de Ven A.H., Poole M.S. Explaining Development and Change in Organizations. *Academy of Management Review*. 1995. Vol. 20. No. 3. P. 510-540. DOI: 10.5465/AMR.1995.9508080329.
6. Porter Michael E. *Strategy of competition* / Trans. from English A. Oliynyk; R. Skilskyi. K.: Osnovy, 1998. 390 p.
7. Adizes I.K. *Change management to achieve the best result in business and everyday life* / trans. from English T. Semigina. Kyiv: Book Chef, 2018. 640 p.
8. Barrier M., Owens M., Pobereskin S. *Linking talent to value*. McKinsey & Company. April 12 2018.
9. Lieberman Ch. *What wellness programs don't do for workers*. Harvard Business Rewire. August 14, 2019.

10. 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>.
11. 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.

References:

1. Trends in global business dynamics. Zvit Euromonitor Euronational. Retrieved from: <https://www.euromonitor.com/global-business-dynamics-trends/report> [in Ukrainian].
2. The State of Organizations 2023: Ten Changes That Will Transform Organizations. McKinsey & Company. Retrieved from: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023> [in Ukrainian].
3. Pryymak, N. (2019). The role of changes in the activity and development of the enterprise. Formuvannya mekhanizmiv upravlinnya yakisty ta pidvyshchennya konkurentospromozhnosti pidpryyemstv: zb. materialiv KH Mizhnar. nauk.-prakt. internet- konf. Dnipro: Universytet imeni Al'freda Nobelya, pp. 229-231 [in Ukrainian].
4. Hryn, Ye.L. (2018). Effective management of organizational changes in enterprise management: strategies, mechanisms, toolkit: monohrafiya. Kharkiv: Smuhasta typohrafiya, 350 p. [in Ukrainian].
5. Van de Ven A.H., Poole M.S. (1995). Explaining Development and Change in Organizations. Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3. P. 510-540. DOI: 10.5465/AMR.1995.9508080329 [in English].
6. Porter Michael E. (1998). Strategy of competition. (A. Oliynyk, R. Skilskyi, Trans.). K.: Osnovy, 390 p. [in English].
7. Adizes, I. (2018). Change management to achieve the best result in business and everyday life. (T. Semigina, Trans.). Kyiv: Book Chef, 640 p. [in English].
8. Barrier, M., Owens, M., Pobereskin S. (2018). Linking talent to value. McKinsey & Company [in English].
9. Lieberman, Ch. (2019). What wellness programs don't do for workers. Harvard Business Rewire [in English].
10. Lozova, O. (2023). Proactive behavior of domestic enterprises in the post-war period. Ekonomika: realiyi chasu. Naukovyy zhurnal, 1 (65), pp. 41-48. Retrieved from: <https://economics.net.ua/files/archive/2023/No1/41.pdf> [in Ukrainian].
11. Lozova, O., Tymoshenko, I. (2023). Proactive behavior of the enterprise in modern economic conditions. Biznes Inform, 4, pp. 155-160. DOI: 10.32983/2222-4459-2023-4-155-160 [in Ukrainian].

Посилання на статтю:

Лозова О.В. Управління стратегічними змінами підприємства: проактивний підхід та кадровий потенціал / О.В. Лозова, І.С. Тимошенко // Економіка: реалії часу. Науковий журнал. – 2024. – № 5 (75). – С. 51-58. – Режим доступу: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/51.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.05.2024.6. DOI: 10.5281/zenodo.14111191.

Reference a Journal Article:

Lozova O.V. Management of Strategic Changes of the Enterprise: Proactive Approach and Personnel Potential / O.V. Lozova, I.S. Tymoshenko // Economics: time realities. Scientific journal. – 2024. – № 5 (75). – P. 51-58. – Retrieved from: <https://economics.net.ua/files/archive/2024/No5/51.pdf>. DOI: 10.15276/ETR.05.2024.6. DOI: 10.5281/zenodo.14111191.

