

УДК 330.341.1

Павлій О. В.,
noiq2009@gmail.com, ORCID:0009-0005-9438-8134,
здобувач, Полтавський університет економіки і торгівлі, м. Полтава

ЗМІНИ ПІДПРИЄМСТВА: ГЕНЕЗИС ПОНЯТТЯ ТА НАПРЯМИ АДАПТАЦІЇ ДО НИХ СУЧАСНИХ КОМПАНІЙ

Анотація. Стаття присвячена питанням управління змінами на підприємстві. Зміни супроводжують кожне підприємство незалежно від бажання його самого, питання лише в тому, чи зміни керують обставинами чи сама компанія. Ефективне управління цими змінами може стати визначальним фактором успіху для організацій та індивідуальних підрозділів. Крім того, управління змінами може допомогти: сформувати команду висококваліфікованих та талановитих спеціалістів, переформатувати гібридний спосіб праці, більш ефективно здійснювати найм працівників, збільшити фінансовий результат та оптимізувати витрати. У статті розглянуто генезис поняття «зміни підприємства». На основі узагальненого досвіду науковців, аналізу наданих визначень, запропоновано власне авторське бачення терміну. Визначено науковців та їх підходи до розкриття сутності терміну «зміни». На основі узагальнення та аналізу генезису терміну «Зміни підприємства» надано власне тлумачення даного визначення. Досліджено основні зміни, з якими зіштовхуються сучасні компанії та визначено основні напрями адаптації їх динамічного зовнішнього середовища. Розглянуто практичні кейси управління змінами найбільш успішних мультинаціональних компаній світу. Виокремлено основні стратегії та алгоритми управління змінами та процес адаптації працівників до динамічного зовнішнього та внутрішнього середовища. Розглянуто досвід успішних компаній зниження рівня опору змінам у працівників. Зроблено висновки про те, що об'єднує компанії, які мають успішну стратегію управління змінами. Розглянуто перспективу імплементації цього досвіду у формування стратегій розвитку вітчизняних компаній у повоєнний період. Для українських компаній, які вже другий рік працюють в умовах невизначеності, досвід управління змінами найуспішніших компаній світу є досить актуальним для формування стратегії повоєнного відновлення.

Ключові слова: зміни, зміни підприємства, опір змінам, управління змінами підприємства, зовнішнє середовище, внутрішнє середовище, алгоритм адаптації підприємства до зміни зовнішнього середовища.

Pavliy O. V.,
noiq2009@gmail.com, ORCID:0009-0005-9438-8134,
Postgraduate, Poltava University of Economics and Trade, Poltava

CHANGES IN THE COMPANY: GENESIS OF THE CONCEPT AND DIRECTIONS OF ADAPTATION TO THEM OF THE MODERN COMPANIES

Abstract. The article is devoted to issues of change management at the enterprise. Changes accompany every enterprise regardless of its own wishes, the only question is whether the changes are driven by circumstances or by the company itself. Effectively managing these changes can be a critical success factor for organizations and individual departments. In addition, change management can help: form a team of highly qualified and talented specialists, reformat the hybrid way of working, more efficiently hire employees, increase financial results and optimize costs. The article discusses the genesis of the concept of "enterprise changes". On the basis of the generalized experience of scientists, the analysis of the given definitions, the author's own vision of the term is proposed. Scientists and their approaches to revealing the essence of the term "changes" are identified. Based on the generalization and analysis of the genesis of the term "Enterprise changes", a proper interpretation of this definition is given. The main changes faced by modern companies were studied and the main directions of adaptation of their dynamic external environment were determined. Practical cases of change management of the most successful multinational companies in the world are considered. The main strategies and algorithms of change management and the process of adapting employees to a dynamic external and internal environment are highlighted. The experience of successful companies in reducing the level of resistance to change among employees is considered. Conclusions are made about what unites companies that have a successful change management strategy. The prospect of implementing this experience in the formation of development strategies of domestic companies in the post-war period is considered. For Ukrainian companies that have been operating in

conditions of uncertainty for the second year, the change management experience of the most successful companies in the world is quite relevant for the formation of a post-war recovery strategy.

Key words: changes, enterprise changes, resistance to changes, enterprise change management, external environment, internal environment, enterprise adaptation algorithm to changes in the external environment

JEL Classification: M12, M21, O32

DOI: <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2023-73-16>

Постановка проблеми. Зміни – невід’ємна складова будь-якого розвитку та прогресу. Компанія зазнає зміни як у зовнішньому середовищі, так і у внутрішньому. Звісно, зміни можуть бути не лише позитивними, а й негативними, що змушує організації постійно адаптуватися до нових умов існування. Нині, коли на перше місце виходять динамізм та надшвидка адаптація до нових технологій, штучного інтелекту, питання адаптації до змін для підприємств є швидше риторичним.

Разом з тим, проактивні компанії ще на початку свого створення брали процес адаптації до змін на озброєння і розробляли стратегію розвитку, виходячи з невизначеності майбутнього. Українські компанії, як ніколи раніше, потребують досвіду передових компаній світу, які вже давно зміни вписали в свій ресурсний потенціал. Саме тому обрана тема дослідження є актуальною та своєчасною.

Аналіз останніх публікацій та досліджень. Зміни підприємства можуть походити з різних джерел, а тому дослідження їх природи є досить складним. Науковці з економіки вивчають зміни підприємства з різних позицій. Наприклад, макроекономічні аспекти (діджиталізація економіки, зміни в технологіях та способі виробництва) або мікроекономічні аспекти (вплив змін на підприємство, на його фінансовий результат, на конкурентоспроможність).

Найбільш відомими економістами, які займалися дослідженням змін на підприємствах, були Майкл Портер (Michael Porter), відомий американський економіст та професор Гарвардської бізнес-школи, який висунув концепцію стратегічного управління, і Пітер Друкер (Peter Drucker), одним із найвідоміших та найвпливовіших менеджерів і консультантів у сфері бізнесу, який пропонував моделі управління змінами на підприємствах.

Так, Майкл Портер розглядав зміни на підприємствах як невід’ємну частину конкурентної боротьби, яка вимагає постійного моніторингу та аналізу зовнішнього середовища, а також готовності до інновацій та нових технологій, та пошуку нових ринкових можливостей.

У свою чергу, Пітер Друкер стверджував, що зміни на підприємстві є невід’ємною частиною його розвитку. Науковець наголошував на тому, що кожне підприємство має обов’язково адаптуватися до постійної зміни зовнішнього середовища та ефективно управляти змінами у внутрішніх процесах. П. Друкер також був переконаний, що зміни мають виявлятися планомірними та системними. Він рекомендував проводити аналіз і оцінку всіх

можливих наслідків змін та переконатися, що вони сприятимуть досягненню стратегічних цілей підприємства.

Дослідження економістів, які вивчають зміни на підприємствах, тривають і донині. Серед найбільш відомих варто відзначити таких: Lewin, K., Lieberman Charlotte, Naomi Klein, Андрущенко Н. О., Гребнева Ю. І., Гринько Т. В., Гриньова В. М., Громика Р. П., Джаред Даймон, Дзяна С. Р., Дзяний Р. Б., Калінько І. В., Косач І. А., Ладонько Л. С., Найпак Д. В., Приймак Н. С., Тарасюк Г. М., Турчина С. Г. та інші. У наукових розробках зазначених учених фундаментально досліджено теоретичні аспекти управління змінами на підприємстві. Проте слід зазначити, що поняття змін на підприємстві та розробка практичних рекомендацій щодо адаптації підприємств до них потребує постійного розвитку, що і зумовило визначення мети даної статті.

Постановка завдання. Метою даної статті є розгляд генезису поняття “зміни” та розробка практичних рекомендацій щодо адаптації компаній до змін зовнішнього та внутрішнього середовища.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зміни постійно супроводжують будь-який процес функціонування підприємства. Якщо ці зміни позитивні, то опір змінам фактично відсутній, якщо ж ні, то компанія і працівники намагаються адаптуватися до таких змін. Цілком логічно, що поняття “зміна” давно цікавило науковців.

У загальному вигляді термін “зміна” використовується для опису процесу переходу від одного стану до іншого, який може бути пов’язаний із різними фізичними, соціальними, економічними або культурними аспектами [1]. Історія людства дозволяла надати змінам різноманітні значення і використовувати їх у різних контекстах. Так, у суспільстві зміни бувають політичні, соціальні, екологічні, демографічні, технологічні тощо.

У філософії зміна розглядається як постійний процес на рівні всього буття, де ніщо не залишається сталим або незмінним [2]. Крім того, термін “зміна” містить у собі подвійну протилежну природу, оскільки може використовуватись і як для опису прогресу, інновацій та нововведень, що пришвидшує розвиток людства, так і може бути пов’язаним із втратами, руйнаціями чи знищенням, наприклад екологічна катастрофа на Каховській ГЕС, війна, забруднення екології тощо.

У таблиці 1 наведено приклади позитивних та негативних змін на підприємстві.

Приклади позитивних та негативних змін на підприємстві

Зовнішнє середовище	
Позитивні зміни для підприємства	Негативні зміни для підприємства
Зниження податкового тиску, стабільне законодавство, державні програми підтримки бізнесу, масове впровадження штучного інтелекту	Війна, екологічна катастрофа, інфляція, зростання курсу долара США, безробіття, старіння нації, недобросовісна конкуренція, корупція
Внутрішнє середовище	
Позитивні зміни на підприємстві	Негативні зміни на підприємстві
Збільшення обсягів виробництва та продажів, зростання прибутку, розширення асортименту продукції, покращення якості обслуговування клієнтів, диференціація бізнесу, впровадження інвестицій, нових технологій, удосконалення бізнес-процесів, оцифрування бізнесу	Зниження обсягів діяльності, збитковість діяльності компанії, плінність кадрів, зміна споживацької поведінки або попиту на ринку, низька кваліфікація працівників

Джерело: складено автором

Крім того, варто відзначити, що зміни не завжди мають чітко визначений позитивний або негативний вплив на підприємство. Наприклад, зниження продажів може бути негативним, але якщо це сталося через те, що підприємство вирішило зосередитися на розвитку більш прибуткових продуктів, то така зміна може бути позитивною в майбутньому.

Отже, поняття “зміна” є відображенням складних та різноманітних процесів зовнішнього середовища, оскільки динамічні технологічні та соціальні зміни впливають на всі сфери діяльності компаній.

Для підприємства досліджувати зміни є однією з ключових стратегій, оскільки від цього воно отримує:

- Конкурентні переваги. Вчасно вивчені нові зміни дозволяють підприємству запроваджувати нові технології, розвивати систему менеджменту, досліджувати нові ринки та незайняті ніші, знаходити ті можливості, що забезпечують конкурентну перевагу на ринку.

- Інновації. Наявність насиченого ринку створила попит вибагливих споживачів, тому компанії змушені запроваджувати інновації, щоб задовольнити потреби клієнтів.

- Зростання продуктивності праці. Дослідження можуть виявити ті бізнес-процеси, які необхідно оптимізувати або вдосконалити заради покращення продуктивності праці.

- Адаптацію до змін. Моніторинг змін у зовнішньому середовищі дозволяє компанії швидше адаптуватися до них і зменшити рівень опору змін серед працівників.

- Збільшення фінансового результату. Дослідження змін дозволяє впроваджувати нові технології, які призводять до зниження витрат та збільшення прибутку, що дає підприємству додаткові фінансові ресурси для розвитку.

Нині існує багато досліджень вчених про зміни в різних контекстах та галузях. Ми зосередимося на змінах у менеджменті та економіці. Одним із перших, хто досліджував зміни, є засновник теорії

соціальних систем Курт Левін [3], який вивчав зміни в соціальних системах та створив модель “переструктурування полярності”, яка пояснює процес трансформації соціальних систем.

Технологічний пророк та автор книги “The Singularity Is Near” Рей Курцвейл зосередив своє дослідження на змінах у технологіях. У книзі він передбачив: до 2045 року технологія досягне такого рівня, що штучний інтелект (ШІ) стане більш “інтелектуальним”, ніж людина, це змушує серйозно задуматися про місце людини і ШІ в майбутньому.

У свою чергу, всесвітньовідома журналістка та авторка численних книг про політику та економіку Наомі Кляйн досліджує зміни в економічних та соціальних системах. Також вона є автором “The Shock Doctrine: The Rise of Disaster Capitalism” [4], де визначила вплив глобалізації на світову економіку та зміни, що нею супроводжуються.

Американський науковець Джаред Даймонд, автор книги “Collapse: How Societies Choose to Fail or Succeed” [5], застосовуючи метод аналізу історичних та антропологічних даних, досліджував зміни в суспільствах та причини їхнього краху.

У новому тлумачному українському словнику визначено зміни як “змінювання; перехід, перетворення чогось у щось якісно інше; заміна когось, чогось кимось, чимось іншим” [6].

Досить емне визначення “зміни” наведено й у Філософському словнику під редакцією В. І. Шинкарука, як “найбільш загальна форма буття всіх об’єктів та явищ, що передбачає будь-який рух та взаємодію, перехід з одного стану в інший та включає усі процеси розвитку, а також виникнення нових явищ. Зміни охоплюють як кількісне збільшення або зменшення характеристик тіл, так і якісні їх трансформації” [7].

Дослідження підходів до визначення “зміни підприємства” дозволило нам розділити їх на дві групи. Перша група науковців [8-12] робить акцент на джерелах походження змін. Т. В. Гринько зазначає, що “зміни на підприємстві можна визначити як

цілеспрямовану трансформацію просторового, часового, просторово-часового стану підприємства, його складу, структури, внутрішніх взаємозв'язків між елементами та зовнішніх – з навколишнім середовищем” [10]. Автор визначення робить акцент на тому, що зміни впливають на зовнішнє та внутрішнє середовище. Крім того, більшість науковців відзначає: зовнішні зміни підприємства є первинними, а внутрішні – вторинними.

У свою чергу, друга група дослідників [13-16] розглядає зміни підприємства як нововведення, інновації. Так, колектив авторів (І. А. Косач, Л. С. Ладонько, І. В. Калінько) зазначає, що “під змінами стосовно організації (підприємства) слід розуміти впровадження інновацій для перетворення діяльності організації відповідно до вимог ринку” [17].

Узагальнюючи здобутки науковців, можемо навести власне бачення терміна “зміни підприємства” як процес адаптації до зовнішнього та внутрішнього середовища, під час якого підприємство змінює спосіб діяльності з метою зростання фінансового результату та підвищення продуктивності праці.

Залежно від масштабу і цілей зміни вони можуть бути стратегічними та тактичними (операційними).

Стратегічні зміни впливають на рішення підприємства щодо розвитку нових ринків збуту, створення нових продуктів (послуг), реструктуризації та диференціації бізнесу тощо. Тактичні (операційні) зміни фокусуються на оптимізації й удосконаленні бізнес-процесів та покращенні фінансового результату. Можна відзначити, що стратегічні зміни значною мірою залежать від зовнішнього середовища, а операційні – від внутрішнього.

Нині компанії у всьому світі працюють не лише в умовах економічної, політичної та геополітичної нестабільності, активно борються з наслідками пандемії COVID-19, а й зазнають низку організаційних змін, які впливають на бізнес-структури, бізнес-процеси та персонал. Крім того, вітчизняні підприємства намагаються працювати в умовах війни й повної невизначеності, а тому зміни стали невід’ємною складовою зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства. Ці зміни включають такі складні питання, як знайти оптимальний баланс між онлайн та офлайн-моделями роботи, як організувати динамізм і швидкість задля підвищення стійкості або як вирішити питання психічного здоров’я працівників, які зазнали безпосереднього впливу війни і т.ін.

Компанія McKinsey у своєму звіті “Стан організації 2023” визначила найважливіші зміни, з якими стикаються організації, та надала деякі ідеї та пропозиції щодо того, як підійти до них. В основу звіту покладено результати дослідження, у межах якого опитано 2500 бізнес-лідерів у всьому світі щодо змін, із якими мають справу компанії. Згідно з цим дослідженням лише половина опитаних засвідчила, що їхні організації добре підготовлені до того, щоб передбачати зовнішні шоки та реагувати на них, а дві третини вважають свої ор-

ганізації надто складними та неефективними у цих питаннях [18].

Тому можна зробити попередній висновок, що в умовах масштабних змін компаніям для подальшого процвітання та розвитку необхідно зосередитися на “надздібностях” – лідерстві, таланті, швидкості та технологіях.

Крім того, у вищезазначеному звіті виокремлено 10 змін, із якими стикаються компанії нині. Серед них такі:

1. Підвищення швидкості та посилення стійкості. Більш ніж 50 % опитаних визнали, що їх компанія не готова реагувати на майбутні потрясіння та зміни. А ті, хто здатні досить швидко вийти з серійних криз, можуть отримати значні конкурентні переваги над іншими.

2. “Справжній гібрид”: новий баланс між звичайною та віддаленою роботою. З часів пандемії COVID-19 близько 90 % компаній прийняли низку гібридних моделей роботи, які дозволяють співробітникам деякий час або більшу частину часу працювати за межами підприємства. Важливо, щоб організації забезпечували структуру та підтримку щодо такої діяльності, яку краще виконувати особисто чи дистанційно.

3. Звільняємо шлях для прикладного ШІ. ШІ – це більше, ніж просто потенційна можливість покращити роботу компанії; його також можна використовувати для розробки кращих бізнес-моделей. Компанії вже використовують штучний інтелект для створення стійких каналів комунікації, значного вдосконалення способів роботи та здійснення швидших структурних змін, керованих даними.

4. Нові правила залучення, утримання та вибуття працівників. Люди переглядають своє ставлення як до роботи, так і на роботі. 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.

5. Закриття прірви можливостей. Компанії часто анонсують технологічні або цифрові елементи у своїх стратегіях, не маючи належних можливостей для їх інтеграції. Щоб досягти конкурентної переваги, організації повинні створити інституційні можливості - інтегрований набір професіоналів, процесів і технологій, які дозволяють їм робити щось незмінно краще, ніж це роблять конкуренти.

6. “Ходьба” таланту по канату. Бізнес-лідери довгий час ходили по канату, ретельно збалансовуючи бюджети, утримуючи ключових працівників. Нині у нестабільному економічному середовищі їм потрібно більше зосередитися на підборі найкращих талантів на найцінніші ролі. Дослідження McKinsey показують, що в багатьох організаціях від 20 до 30 % критично важливих посад не займають найвідповідніші люди.

7. Лідерство, яке є самосвідомим і надихаючим. Лідери нині повинні вміти управляти собою, управляти командою колег, а також демонструвати лідерські навички та мислення, необхідні для лідерства в масштабі, координації та надихання мереж команд. Для цього вони повинні добре

усвідомлювати як себе, так і робоче середовище навколо них.

8. Досягнення значного прогресу в питаннях різноманітності, справедливості та інклюзії. Багато організацій віддають перевагу різноманітності, справедливості та інклюзії (DEI), але в багатьох випадках ініціативи не перетворюються на суттєвий прогрес. Щоб реалізувати прагнення DEI, лідери повинні будуть визначити можливості для досягнення прогресу як у своїх організаціях, так і в своїх громадах і суспільстві в цілому.

9. Психічне здоров'я: інвестування в портфель заходів. Близько дев'яти з десяти організацій у всьому світі пропонують певну форму програми благополуччя [19]. Але глобальні показники здоров'я та добробуту залишаються поганими. Організаціям необхідно переорієнтувати свої зусилля на систематичне усунення причин проблем психічного здоров'я та благополуччя; одноразових і поступових виправлень буде недостатньо.

10. Перезавантаження ефективності. Більше третини лідерів у опитуванні вважають ефективність одним із трьох пріоритетів організації. Підвищення ефективності – це щось більше, ніж просто врегулювання миттєвих криз або виконання тієї ж роботи з меншими ресурсами; це означає більш ефективне використання ресурсів там, де вони найбільш важливі.

Звісно, що для вирішення вищезазначених змін та адаптації до них компаніям необхідно застосувати інтегрований підхід, а результат повинен гарантувати, що масштабні зміни можуть відбутися з організацією, яка готова адаптуватися до нових ситуацій, нових викликів і нових можливостей.

Розглянемо практичні кейси найвідоміших компаній – перетворення змін на свій ресурс. Так, директор Поул Вайграух, генеральний директор компанії Mars Incorporated, про визначення пріоритетів важливого та підготовку до викликів завтрашнього дня зазначив, що “Наші п'ять принципів – якість, відповідальність, взаємність, ефективність і свобода – знаходяться в центрі кожного рішення, яке ми приймаємо. По-перше, ми могли б організувати нашу компанію сотнею різних способів, але наша мета – це те, що говорить нам, чи рухаємося ми в правильному напрямку. По-друге, організаційна схема 1850-х років, яка мала в основі ієрархію, більше не актуальна. Нам потрібно будувати для спільнот, а не для ієрархій. По-третє, стійкість має бути впроваджена в усій організації – не в окремому відділі, а як частина всього, що ми робимо” [20]. Директор компанії Поул Вайграух відзначає: звісно, у такому випадку розуміють, що зміни зазнаватиме абсолютно все: від геополітичної ситуації до стану планети. Все це буде впливати на функціонування компанії. Також Mars Incorporated сповідує принципи приватної сімейної компанії, в якій кожний працівник має право формувати своє майбутнє. Головний принцип у компанії – це готовність трансформувати організацію відповідно до викликів зовнішнього середовища.

Одним із найкращих місць, які вдало інтегрують зміни у свій розвиток, на нашу думку, є сингапурська фінансова компанія DBS. Ян Хонг Лі, ке-

руючий директор і керівник відділу людських ресурсів DBS, так відмітила щодо того, як вдалося залучити працівників до трансформації змін: “Зміни мають починатися згори, з сильної та послідовної команди лідерів, як наша, а потім залучати працівників усіх рівнів. Люди підтримують те, що створюють. Ми пішли до наших співробітників і запитали їх, що їм потрібно для розвитку організації. Ось так ми придумали наші цінності: цілеспрямовані, орієнтовані на стосунки, інноваційні, рішучі та все весело! Наша гордість! Цінності та поведінка глибоко вкорінені в усіх наших програмах і процесах, пов'язаних із персоналом, включно з оцінкою ефективності, під час якої ми оцінюємо співробітників запитанням «як» на додаток до «що»; під час нашого процесу найму, під час якого ми перевіряємо кандидатів, які правильно відповідають нашій культурі; акціям; і нашим різноманітним програмам розвитку лідерства” [21].

Також компанія постійно шукає напрями щодо розширення можливостей для співробітників: по-перше, керівництво делегує рішення на найнижчий із можливих рівнів; по-друге, мотивація та винагорода була делегована з віце-президента до лінійних менеджерів; по-третє, представники служби підтримки клієнтів мають право приймати управлінські рішення на власний розсуд щодо будь-яких речей, менших за 200 доларів США; по-четверте, в компанії створено середовище, в якому заохочують працівників експериментувати та не боятися невдач; по-п'яте, створено простір для думок та різних поглядів без осуду та засуджень.

Все вищезазначене сформувало політику адаптації до змін і мінімальний рівень опору змінам у працівників. Підтвердженням успішності такої політики є те, що компанія DBS була названа “Найкращим банком у світі” кількома світовими виданнями, такими як *Euromoney* і *Global Finance*.

Ще одним прикладом не просто адаптації до змін, а й компанії, яка ці зміни створює та впроваджує, є GitLab Inc. Унікальність даної організації в тому, що вона має приблизно 2100 працівників, які працюють у 60 країнах світу, і всі вони виконують свою роботу дистанційно.

Компанія GitLab Inc ще у 2011 році прийняла рішення про стовідсотковий віддалений формат роботи працівників і нині це одна з найбільш повністю віддалених організацій у світі. Під керівництвом співзасновника та генерального директора Сіда Сійбрандія компанія еволюціонувала від інструменту для співпраці з відкритим кодом для програмістів до платформи наскрізної розробки, безпеки та операцій (DevSecOps) із понад 30 мільйонами зареєстрованих користувачів. Її швидке зростання підтримується набором норм, систем і процесів, які дозволяють їй глобальній робочій силі співпрацювати в різних часових поясах і розкладах [22].

Для ефективної віддаленої роботи компанії GitLab Inc довелося створити систему, в якій кожен працівник може розмішувати інформацію та робити внесок незалежно від місця розташування, посади чи функції. Крім того, компанія постійно інвестує в розробку нових методів роботи, які забезпечують

асинхронну комунікацію. Так, організація має довідник, який містить 2700 веб-сторінок і який є доступним для всіх працівників та громадськості, а якщо у когось виникне нагальне питання, то у ньому можна достатньо швидко знайти відповідь, не шукаючи когось для консультацій.

Компанія GitLab Inc досягнула такого великого успіху у віддаленому форматі, що під час COVID-19 почала навчати та підтримувати інші компанії для переходу до віддаленої роботи. Дійсно, GitLab – приклад того, як проактивна поведінка дозволяє адаптовуватися до змін зовнішнього середовища, а й подекуди стати ініціатором цих змін.

Висновки і перспективи подальших досліджень у даному напрямі. Таким чином, можна зробити такі висновки:

- Зміни – достатньо складний феномен для дослідження, оскільки більшість із них не залежить від впливу людини, а носить природний чи економічний характер.

- Підприємства протягом усього існування намагалися винайти дієвий механізм адаптації до змін. Адже працівники в будь-якій компанії, природно боячись всього невідомого та нового, чинять досить сильний опір змінам, навіть якщо ці зміни полегшать їм роботу.

- Науковці протягом століть досліджують природу “зміні підприємства”. Вітчизняні науковці мають два підходи до даного визначення: перша група робить акцент на джерелах походження змін, а друга – на інноваціях та нововведеннях. На нашу думку, термін “зміні підприємства” є настільки складним та ємним, що і перша, й друга група науковців мають рацію, оскільки зміни мають як зовнішнє, так і внутрішнє походження та й будь-яка інновація та нововведення – це по суті і є зміни підприємства.

- Компанія McKinsey у звіті “Стан організацій 2023” окреслила основні зміни, з якими стикаються сучасні компанії, та визначила, що в умовах масштабних змін компаніям для подальшого процвітання та розвитку необхідно зосередитися на “надздібностях” – лідерстві, таланті, швидкості та технологіях.

Також нами було наведено найкращі світові компанії, які мають великий досвід управління змінами і перетворення їх у свій ресурсний потенціал. Кожна з наведених компаній обрала свій шлях трансформації змін, але всіх їх об’єднує те, що вони не бояться трансформацій та невдач, мають проактивну поведінку, а працівники не лише якісно виконують свою роботу, а й мають право приймати управлінські рішення та бути частиною єдиної команди.

На нашу думку, для українських компаній, які вже другий рік існують в умовах невизначеності, впровадження досвіду управління змінами найуспішніших компаній світу є досить актуальним, зокрема для формування повоєнної стратегії відновлення, що і буде предметом наших подальших досліджень.

ЛІТЕРАТУРА

1. Приймак Н. С. Прояв опору змінам на різних рівнях корпоративної культури підприємства. *Сучасні детермінанти розвитку бізнес-процесів в Україні* : зб. матеріалів III Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. Київ : КНУТД, 2019. С. 159-161.
2. Філософія : підручник для студентів і курсантів вищих закладів освіти III-IV рівнів акредитації / авт. кол.; за ред. О. В. Рябіної, Л. І. Юрченко. Х. : Видавництво Іванченка І.С., 2021. 286 с.
3. Lewin, K. Feild. *Theory in Social Science: Selected Edited by Dorwin Cartwright*. New York : Harper & Row, 1951. 346 p.
4. Naomi Klein *The Shock Doctrine: The Rise of Disaster Capitalism*. 2007. P. 575.
5. Джаред Даймон Колапс: Чому одні суспільства занепадають, а інші успішно розвиваються. КМ-Букс, 2021. 688 с.
6. Новий тлумачний словник української мови / укладачі: В. Яременко, О. Сліпущко. К. : Аконті, 2000. Т. 2. 912 с.
7. Філософський енциклопедичний словник : енциклопедія / НАН України, Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди ; голов. ред. В. І. Шинкарук. Київ : Абрис, 2002. 742 с.
8. Найпак Д. В. Формування алгоритму управління організаційними змінами в забезпеченні розвитку підприємства на основі процесного підходу. *Державне регулювання процесів економічного і соціального розвитку. Теорія та практика державного управління*. 2011. Вип. 2 (33). С. 1-11.
9. Гриньова В. М., Гребнева Ю. І. Дослідження сутності управління змінами в забезпеченні циклічного розвитку підприємств. *Бізнес Інформ*. 2013. № 12. С. 249-254.
10. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку. *Бізнес Інформ*. 2013. № 10. С. 247-252.
11. Турчіна С. Г. Система управління змінами як складник успішного розвитку підприємств. *Східна Європа: економіка, бізнес та управління*. 2017. Вип. 3 (08). С. 199-203. URL: <http://www.easterneuropeebm.in.ua/index.php/2017>.
12. Дзяна С. Р., Дзяний Р. Б. Теоретичні засади управління змінами в сучасних умовах. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 34. С. 31-40.
13. Громіка Р. П. Інновації та стратегічні зміни підприємства. *Бізнес Інформ*. 2014. № 9. С. 98-100.
14. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. *Вісник Житомирського державного технологічного університету. Економічні науки*. 2010. № 2 (52). С. 287-291.
15. 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. Вип. 5. С. 288-291.
16. Business Dictionary. URL: <http://www.businessdictionary.com/definition/changemanagement.html>.

17. Косач І. А., Ладонько Л. С., Калінько І. В. Ділове адміністрування: менеджмент організацій та управління змінами : навчальний посібник. Київ : Кондор, 2016. 217 с.

18. Стан організацій 2023: десять змін, які трансформують організації. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023>.

19. Charlotte Lieberman, What wellness programs don't do for workers, Harvard Business Review, August 14, 2019.

20. Слухайте головою і серцем: як Марс закріплюється на принципах і людях. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/listen-with-your-head-and-heart-how-mars-anchors-on-principles-and-people>.

21. Керівництво з фронту: як DBS сприймає зміни та розширює можливості співробітників. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/leading-from-the-front-how-dbs-embraces-change-and-empowers-employees>.

22. Усе віддалено з першого робочого дня: як процвітає GitLab. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/all-remote-from-day-one-how-gitlab-thrives>.

REFERENCES

1. Pryjmak, N. S. (2019), Proivav oporu zminam na riznykh rivniakh korporativnoi kul'tury pidpriemstva, *Suchasni determinanty rozvytku biznes-protseviv v Ukraini* : zb. materialiv III Mizhnar. nauk.-prakt. inter-net-konf., KNUVD, Kyiv, c. 159-161.

2. Filosofiia : pidruchnyk dlia studentiv i kursantiv vyschykh zakladiv osvity III-IV rivniv akredytatsii / avt. kol.; za red. O. V. Riabininoi, L. I. Yurchenko (2021), Vydavnytstvo Ivanchenko I.S., Kh., 286 s.

3. Lewin, K. Feild. (1951), *Theory in Social Science: Selected Edited by Dorwin Cartwright*, Harper & Row, New York, 346 p.

4. Naomi Klein (2007), *The Shock Doctrine: The Rise of Disaster Capitalism*, r. 575.

5. Dzhared Dajmon (2021), *Kolaps: Chomu odni suspil'stva zanepadaiut', a inshi uspishno rozvyvaiut'sia*, KM-Buks, 688 s.

6. Novyj tlumachnyj slovnyk ukrains'koi movy / ukladachi: V. Yaremenko, O. Slipushko (2000), Akonit, K., T. 2, 912 s.

7. Filosofs'kyj entsyklopedychnyj slovnyk : entsyklopedyia (2002), NAN Ukrainy, In-t filosofii im. H. S. Skovorody ; holov. red. V. I. Shynkaruk, Abrys, Kyiv, 742 s.

8. Najpak, D. V. (2011), Formuvannia alhorytmu upravlinnia orhanizatsijnymy zminamy v zabezpechenni rozvytku pidpriemstva na osnovi protsesnoho pidkhodu, *Derzhavne rehuliuвання protsesiv ekonomichnoho i sotsial'noho rozvytku. Te-*

oriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia., vyp. 2 (33), s. 1-11.

9. Hryn'ova, V. M. and Hrebnieva, Yu. I. (2013), Doslidzhennia sutnosti upravlinnia zminamy v zabezpechenni tsyklichnoho rozvytku pidpriemstv, *Biznes Inform*, № 12, s. 249-254.

10. Hryn'ko, T. V. (2013), Upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh – neobkhidna umova zabezpechennia ikh rozvytku, *Biznes Inform*, № 10, s. 247-252.

11. Turchina, S. H. (2017), Systema upravlinnia zminamy iak skladnyk uspishnoho rozvytku pidpriemstv, *Skhidna Yevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnia*, vyp. 3 (08), s. 199-203, available at: <http://www.easterneuropeebm.in.ua/index.php/2017>.

12. Dziana, S. R. and Dzianyj, R. B. (2013), Teorettychni zasady upravlinnia zminamy v suchasnykh umovakh, *Efektynnist' derzhavnoho upravlinnia*, vyp. 34, s. 31-40.

13. Hromyka, R. P. (2014), Innovatsii ta stratehichni zminy pidpriemstva, *Biznes Inform*, №9, c. 98-100.

14. Tarasiuk, H. M. (2010), Upravlinnia zminamy v systemi upravlinnia pidpriemstvom, *Visnyk Zhytomyr'skoho derzhavnoho tekhnolohichnoho universytetu. Ekonomichni nauky.*, № 2 (52), s. 287-291.

15. Andruschenko, N. O. (2015), Rol' ta znachennia suchasnoi systemy upravlinnia zminamy iak odnogo z faktoriv strimkoho rozvytku vitchyznianykh pidpriemstv torhivli, *Hlobal'ni ta natsional'ni problemy ekonomiky*, vyp. 5, s. 288-291.

16. Business Dictionary, available at: <http://www.businessdictionary.com/definition/changemanagement.html>.

17. Kosach, I. A. Ladon'ko, L. S. and Kalin'ko, I. V. (2016), Dilove administruvannia: menedzhment orhanizatsij ta upravlinnia zminamy : navchal'nyj posibnyk, Kondor, Kyiv, 217 s.

18. Stan orhanizatsij 2023: desiat' zmin, iaki transformuiut' orhanizatsii, available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023>.

19. Charlotte Lieberman What wellness programs don't do for workers, Harvard Business Review, August 14, 2019.

20. Slukhajte holovoju i sertsem: iak Mars zakripluiet'sia na pryntsyapkakh i liudiakh, available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/listen-with-your-head-and-heart-how-mars-anchors-on-principles-and-people>.

21. Kerivnytstvo z frontu: iak DBS spryjmaie zminy ta rozshyriuie mozhlyvosti spivrobitnykiv, available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/leading-from-the-front-how-dbs-embraces-change-and-empowers-employees>.

22. Use viddaleno z pershoho robochoho dnia: iak protsvitaie GitLab, available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/all-remote-from-day-one-how-gitlab-thrives>.

Стаття надійшла до редакції 12 липня 2023 року