

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

«Розробка програми стратегічних змін підприємства»
(за матеріалами ТОВ «Агенція гоу інтерактив», м. Київ)

Студентки 2м курсу 3 групи
спеціальності 073
Менеджмент»
спеціалізації «Управління
бізнесом»

Довгалюк Катерини
Володимирівни

Науковий керівник:
кандидат економічних наук,
доцент

Підкамінний Ігор
Миколайович

Гарант освітньої програми:
доктор економічних наук,
професор

Федулова Ірина
Валентинівна

ЗМІСТ

Вступ.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ	
1.1. Поняття стратегічні зміни і необхідність їхнього впровадження.....	6
РОЗДІЛ 2. ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО КОНТЕКСТУ ТОВ «Агенція гоу інтерактів»	
2.1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства.....	14
2.2. Оцінка готовності підприємства до впровадження стратегічних змін.....	21
РОЗДІЛ 3. ПРОГРАМА СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ТОВ «Агенція гоу інтерактів»	
3.1. Обґрунтування механізму управління стратегічними змінами на підприємстві.....	27
3.2. Стратегічна реформа підприємства	31
ВИСНОВКИ.....	46
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	48
ДОДАТКИ	

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. На сучасному етапі розвитку Україна при розбудові національної економіки та впровадженні європейського досвіду повинна спиратися на розвиток як великого, так і малого підприємництва. У зв'язку із нестабільністю зовнішнього середовища у підприємства зростає необхідність впровадження стратегічного управління. Зміни стратегічного характеру на підприємстві можна розглядати як зміни, що викликані швидким розвитком ринку та зміною головних пріоритетів підприємства.

Зміни стратегічного характеру потребують всебічного та поглибленого вивчення, бо вони впливають на всі аспекти діяльності підприємства. Ці зміни здійснюються у сфері фінансування, організаційної культури, забезпечення ресурсами тощо і, на відміну від змін, що зумовлені переважно змінами зовнішніх умов підприємства, відбуваються на протязі всього періоду впровадження стратегії. Тому напрацювання в сфері стратегічних змін є надзвичайно актуальними для подальшого розвитку економічної науки та затребуваними в сфері менеджменту.

Теоретичні засади розробки та впровадження стратегічних змін підприємства досліджуються в роботах зарубіжних та вітчизняних учених, таких як І. Адізес, Дж. Коттер, Й. Хентце, А. Каммель, Е. Камерон, І. Фішер, Дж. Харрінгтон, К. Фрайлінгер, К. Туоминен, Г.О. Коваленко, С.В. Ковалевський, Г.В. Широкова, В.О. Мосейко, Т.В. Бауліна та інших.

Актуальність обраної теми обумовлена тим, що існування будь-якої організації неможливе без постійного вдосконалення її діяльності, при цьому необхідно створювати умови для подолання опору стратегічним змінам.

Метою дослідження є розробка сукупності управлінських заходів щодо здійснення стратегічних змін на підприємстві.

Для досягнення запланованої мети були встановлені такі основні **завдання дослідження:**

1. Узагальнення теоретичних засад управління стратегічними змінами на підприємстві.
2. Дослідження стратегічного контексту діяльності ТОВ «Агенція гоу інтерактив!».
3. Розроблення пропозицій щодо змісту програми стратегічних змін для «Агенція гоу інтерактив!».

Об'єктом дослідження є стан готовності до здійснення стратегічних змін у ТОВ «Агенція гоу інтерактив!».

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та практичні питання управління стратегічними змінами на підприємстві.

При виконанні магістерської роботи було використано наступні **методи дослідження**:

- в першому розділі були використані методи теоретичного дослідження (сходження від абстрактного до конкретного, аксіоматизація, формалізація);
- в другому розділі були використані методи емпіричного дослідження (спостереження, порівняння, вимір);
- в третьому розділі та у висновках були використані загальнонаукові методи (абстрагування та конкретизація, аналіз, синтез, індукція, дедукція, аналогія, історичний і логічний).

Інформаційною базою дослідження стали фінансова та оперативна звітність досліджуваного підприємства, періодичні видання, інформаційні ресурси Інтернет.

Наукова новизна дослідження полягає у виділенні принципів успішного управління стратегічними змінами на прикладі конкретного підприємства; обґрунтований план заходів щодо впровадження механізму стратегічних змін; запропоновано новий підхід щодо поняття стратегічної реформи що сприятиме покращенню цільових показників підприємства для його успішного розвитку.

Практичне значення отриманих результатів виявляється в розробці пропозицій щодо результативного проведення стратегічних змін в ТОВ

«Агенція гоу інтерактив» та інших підприємствах даного виду економічної діяльності.

Апробація результатів дослідження була здійснена в науковій статті «Алгоритм діагностики готовності підприємства до здійснення стратегічних змін», яка була видана у науковому збірнику Київського національного торговельно-економічного університету (додаток А).

Структура роботи. Випускна кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків і пропозицій, списку використаних джерел і додатків. Основний текст роботи становить 52 сторінки, в т.ч. 11 таблиць, 6 рисунків. Список використаних джерел містить 51 найменування, викладених на 5 сторінках. Робота містить 5 додатків, викладених на 13 сторінках.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ

1.1. Поняття стратегічні зміни і необхідність їхнього впровадження

На сучасному етапі змінилися напрями дослідження науковців: від теоретичного вивчення загальних проблем стратегічного управління до розгляду використання стратегічного підходу в певних галузях. Предметом вивчення є управління стратегічними змінами в економічній системі, проблеми формування механізму стратегічного планування та бюджетування тощо. У науковій літературі існує багато визначень поняття стратегічних змін.

Стратегічні зміни на підприємстві – це зміни, викликані бурхливим розвитком ринку, або зміною цільових орієнтирів підприємства. Стратегічні зміни стосуються всіх аспектів діяльності підприємства. Відповідно до визначення стратегічних змін, виділено їх типи та види. Зміни на підприємстві, обумовлені обраною стратегією або її коригуванням в процесі реалізації, можуть бути як частковими, локальними, так і радикальними. [2, с.10-15]

Найбільш повно розкрив сутність поняття «стратегічні зміни» І. Ансофф, на думку якого «стратегічні зміни – це чотирьохстадійний процес, що включає стадії аналізу поточної ситуації, аналізу чинників ситуації, вибору стратегії зміни і контролю за реалізацією і впровадженням» [2, с.15]. Спираючись на його опрацювання, доцільно вказати, що принципи стратегічного управління організацією відображають закономірності, за якими розвивається будь-яке підприємство. Вони описують умови, необхідні для розробки успішної бізнес-стратегії, а також задають ідеал управління підприємством, до якого повинен прагнути керівник.

Отже, по-перше, виходячи з самого змісту поняття «стратегія», що позначає довгостроковий план досягнення певних цілей, стратегічна реформа має бути спрямована на майбутнє і саме на стійкі зміни. Це необхідно, щоб

залишатися актуальними на ринку, що сильно розвивається і у зовнішньому середовищі. яке постійно змінюється.

По-друге, характер змін означає для підприємства перетворення довгострокового характеру. Якщо компанії не зможуть прийняти стратегічні зміни вони відстануть і врешті-решт будуть витіснені з ринку. Якщо підприємства не підготуються до раптових, непередбачуваних і радикальних змін, вони не виживуть. Багато компаній заявляють, що змінюються, але впроваджують зміни лише на поверхневому рівні.

Компанії не можуть точно передбачити, що буде в майбутньому, тому рішення приймаються на основі знань, фактів та сценаріїв. Ці сценарії особливо важливі. Що, якби це і це мало статися? Як це вплине на наші операції? Може здатися, що так само можна шукати голку в копиці сіна, але багато великих компаній успішно пережили стратегічні зміни, передбачаючи те, що на той момент могло здатися дуже мало ймовірним.

Доцільно зазначити, що існує три основних види стратегічних змін:

1. Реструктуризація;
2. Інновації;
3. Реінжиніринг;

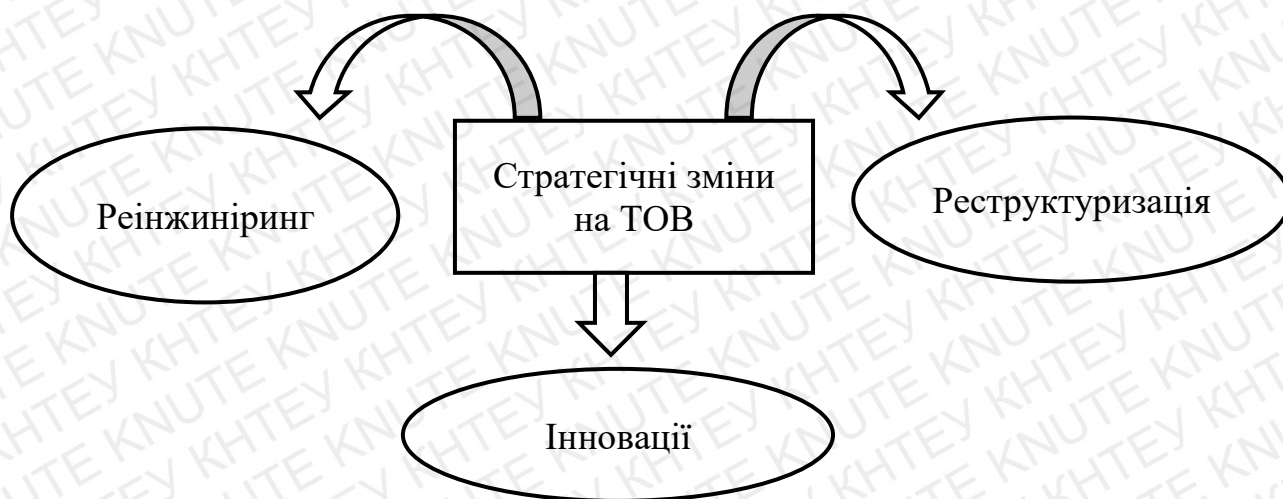


Рис. 1.1. Основні типи стратегічних змін на підприємстві

Джерело: узагальнено на основі опрацювання [7]

Реструктуризацію частіше за все використовують для підвищення продуктивності на підприємстві. Впровадження стратегічних змін вимагає повного відхилення від традиційної структури та переходу на динамічний дизайн, здатний відповідати вимогам середовища, що постійно змінюється. У сучасних турбулентних умовах, що вимагають повного задоволення споживачів шляхом постійного вдосконалення якості, потреба в новій організаційній структурі навряд чи можна переоцінити.

Однак, лише зміна організаційної структури може не дати бажаних результатів; необхідні стратегічні зміни у багатьох інших аспектах організації, таких як інформаційна система, політика щодо людських ресурсів та корпоративна культура. Ці стратегічні зміни слід вносити таким чином, щоб вони підтримували перехід від старої до нової парадигми.

При **реінжинірингу** менеджери докорінно переробляють бізнес-процеси. Мета полягає в тому, щоб зменшити витрати, поліпшити якість, забезпечити перевагу в роботі та досягти значних поліпшень у швидкості виконання командних обов'язків. Наприклад, бізнес-процес, такий як проектування продукції або контроль запасів, вимагає міжфункціональної координації для досягнення успіху.

Інновації – це, перш за все, покращення існуючих товарів чи послуг. Отже, інновації вимагають великих зусиль у галузі досліджень та розробок. Вони передбачають, що підприємство використовують свої наявні навички, компетенції та ресурси для створення нових товарів чи послуг або навіть нових технологій. Це роблять підприємства, щоб краще реагувати на потреби споживачів. Інновації можуть бути чудовими для досягнення вражаючого успіху, хоча можуть призвести до катастрофи, якщо зусилля досліджень і розробок не принесуть бажаних результатів. Хоча інновації і пов'язані з високим ризиками, вона мають найбільші перспективи для дострокового успіху.

Т.В. Бауліна стверджувала, що для загального розуміння того, який рівень змін необхідний підприємству, на яку базову стратегію змін йому потрібно

орієнтуватися і на якому етапі готовності знаходиться підприємство до здійснення стратегічних змін можна скористатися матрицею можливостей підприємства [5](таблиця 1.1).

Таблиця 1.1

Матриця можливостей підприємства

Ймовірність	Вплив			Комбінований
	Сильний	Помірний	Малий	
Висока	Поле ВС	Поле ВП	Поле ВМ	Поле ВП+СС
Середня	Поле СС	Поле СП	Поле СМ	Поле СМ+НП
Низька	Поле НС	Поле НП	Поле НМ	Поле НС+ВМ

Джерело: узагальнено на основі опрацювання [5]

Отримані всередині матриці дев'ять полів можливостей мають різне значення для організації. Можливості, що потрапляють на поля ВС, ВП та СС, мають велике значення для організації, і їх треба обов'язково використовувати. Можливості ж, що потрапляють на поля СМ, НУ і НМ, практично не заслуговують уваги підприємства. Використовувати можливості, що потрапили на решту поля, можна, якщо на підприємстві є достатньо ресурсів. Ми додали ще комбіновані поля можливостей, коли показники будуть пограничними і мають бути оцінені комплексно. Різні стани підприємства або ситуації відповідно до їх динаміки вимагають різних підходів до впровадження змін в його діяльність. Але існують узагальнені принципи впровадження стратегії змін:

1. Загальновизнані процеси та інструменти:

- ініціювання, коли вводиться стратегічна зміна, тобто не дуже добрим є час на етапі самої імплементації;
- інтегрування з управлінською діяльністю та виступ як єдиний фронт для впровадження стратегічної змін, а не як доповнення;
- створення спільної мови для змін, щоб люди, які виконують різні командні ролі на підприємстві мали спільне розуміння та розмову під час обговорення змін.

2. Компетентність лідерства:

Навички управління стратегічними змінами проявляються у всіх частинах організації. Хоча підприємства і різняться, наступні групи, як правило, повинні розуміти, що таке управління змінами, знати, чому це важливо, і вміти розвивати власні компетенції для ефективного залучення до змін:

- старші керівники;
- керівники проекту та члени команди;
- фахівці з персоналу, навчання та організаційного розвитку;
- менеджери та керівники;
- основні співробітники.

Коли організація створює можливості для стратегічних змін, люди в цій організації вважають «ефективне управління змінами» одним із своїх службових обов'язків. Вони розуміють свою унікальну роль і виконують її, коли відбуваються зміни.

3. Стратегічний потенціал:

Розгляд стратегічного потенціалу дозволяє створити конкурентну перевагу для організації. Управління стратегічними змінами є важливою складовою організаційної спритності і спроможності. Оскільки організації сьогодні впроваджують все більше і більше стратегічних змін, ніж будь-коли раніше, здатність швидко та ефективно реагувати є критично важливою для успіху.

В управлінській літературі представлені різні підходи та моделі до управління процесом змін.

У практиці господарювання найчастіше зустрічаються такі чотири організаційні метафори: «підприємство як машина», «підприємство як політична система», «підприємство як організм» та «підприємство як потік і трансформація». Ці метафори є найбільш важливими при обґрунтуванні стратегічних змін. Основі підходи до здійснення змін залежать від тієї чи іншої метафори [20].

Керівництву підприємства, з переходом до стратегічного менеджменту, усвідомивши сутність, форми прояви і чинники організаційної культури, слід

невідкладно формувати нові елементи оргкультури, адекватні новому, стратегічному мисленню. Це значно підвищить результативність проведення стратегічних змін і стратегічного управління в цілому. Відразу слід зазначити, що це достатньо складна і тривала діяльність, яка, однак, в кінцевому підсумку приносить разючі ефекти, серйозно сприяє стратегічним змінам на підприємстві.

Таблиця 1.2

Доцільність застосування концептуальних моделей управління змінами до відповідних організаційних метафор

Модель (або концептуальний підхід)	Організаційна метафора			
	Машина	Політична система	Організм	Потік або трансформація
1. К. Левін (1951) Триступеневий підхід	+			+
2. Л. Грейнер (1967) Шість етапів управління змінами	+	+	+	
3. Дж. Коттер (1995) Восьмиступеневий підхід	+	+	+	+
4. Бекхард і Харріс (1987) Формула змін	+		+	
5. Надлер, Тушман (1997) Модель узгодження		+	+	+
6. Ф. Гуїяр, Дж. Келлі (2000) Модель перетворення бізнесу			+	+
7. Кемерон, Грін (2001) Модель циклу змін	+	+	+	+
8. Баллок і Баттен (1985) Фази запланованих змін			+	

Джерело: узагальнено на основі опрацювання [20]

Зокрема, потрібно створювати і наполегливо впроваджувати у свідомість колективу наступні стандарти поведінки, нові адекватні стратегічному управлінню елементи оргкультури:

- зрозумілу для всіх стратегічну термінологію;

- чіткий безболісний механізм регулярної зміни структури для управління стратегічними проектами, механізм наділення владою і позбавлення її, закріплення певного статусу за окремими працівниками;
- адаптацію до децентралізації управління, до автономних ОСУ;
- критерії оцінки стратегічної поведінки працівників;
- оргкультуру адекватну місії підприємства через формалізовані положення про сенс існування підприємства, його філософію;
- чесність і порядність у конфліктах інтересів, в дотриманні законодавства, у стосунках із клієнтами і всіма стейкхолдерами, в отриманні і використанні інформації ;
- конфіденційність стосунків;
- порядність і справедливість персоналу в управлінні цінами, контрактами, рахунками і таке інше;
- усвідомлення персоналом меж між стратегічною і оперативною діяльністю;
- встановлення норм, які регулюють неформальні стосунки тощо [7, с. 70-71].

Влада є основоположною частиною процесу стратегічного управління. Ефективна реалізація стратегічної зміни в значній мірі залежить від умілого використання влади, груп впливу.

В зв'язку з цим виділяють чотири загальні тактичні прийоми застосування влади при проведенні стратегічних змін:

1. **Спонування.** Має місце, коли стратегічні зміни проводяться під адміністративним тиском. Попри певне невдоволення, дає змогу контролювати ситуацію, а результат сприймається поки що як вигідний для тих, хто бере участь в процесі проведення стратегічних змін.

2. **Примушування.** В цьому випадку зміни відбуваються під значним тиском, ситуація також контролюється, але результат сприймається в негативній формі. Конкретні форми примушування можуть включати загрозу звільнення, призупинення просування по службі, відміну привілеїв тощо.

3. **Переконання.** Використання цієї тактики вимагає від стратега уміння показати вигоди від стратегічних змін. Це можуть бути обіцянки винагород, просування по службі, великих гарантій зайнятості, значних повноважень, привілеїв, а також усвідомлення об'єктами переконання соціальної значимості змін тощо.

4. **Зобов'язання.** Це тактика, коли людей спонукають поводитися певним чином, попередньо розказавши щодо певних зобов'язань. Це можуть бути отримані людьми авансом привілеї, дані ними обіцянки, навіть заклики примножувати славу підприємства, служити Україні, слідувати традиціям [7, с.95].

Отже, реалізація стратегії завжди пов'язана з істотними якісними змінами на підприємстві, а процес управління стратегічними змінами є найскладнішою частиною реалізації стратегії. Тому при організації управління стратегічними змінами вирішуються такі питання, як: динаміка і типи стратегічних змін; визначення об'єкта змін (процеси, структури, продукти, цінності персоналу, організаційна культура); планування процесу стратегічних змін; обґрунтування шляхів мінімізації опору змінам. В результаті на виході механізму формується нова конфігурація основних підсистем функціонування підприємства та процесів, а також створений додатковий потенціал зростання.

РОЗДІЛ 2

ДІАГНОСТИКА СТРАТЕГІЧНОГО КОНТЕКСТУ ТОВ «АГЕНЦІЯ ГОУ ІНТЕРАКТИВ»

2.1. Аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища підприємства

ТОВ «Агенція гоу інтерактив» є підприємством, що спеціалізується на наданні послуг у сфері інформатизації та консалтингу, управління ІТ-інфраструктурою та розробкою програмного забезпечення.

Всі компанії повинні визначати чинники середовища бізнесу, які впливають на їхню діяльність. На фактори макросередовища компанія не може впливати, не може їх контролювати, але наслідки цих факторів повинні враховуватися в розробці стратегії підприємства.

Найбільш поширеним інструментом для визначення факторів макросередовища, які можуть вплинути на підприємство, є PESTLE аналіз. Він допомагає виявити і оцінити фактори зовнішнього середовища згідно 5-ти категоріям: P (Political) - політичні, E (Economic) - економічні, S (Social-Culture) - соціально-культурні, T (Technological) - технологічні, L (Legal) - правові фактори, E (Environmental) - екологічні фактори. Кожній категорії факторів відповідає буква в аббревіатурі назви методу. Стратегічний аналіз кожного із зазначених компонентів повинен відповідати принципам системності, тому що в реальному житті всі ці компоненти між собою тісним і складним чином взаємопов'язані. Тому зміна одного із компонентів, як правило, визиває зміну інших, а такі зміни можуть стати для підприємства як загрозами так і можливостями. Проведемо PESTLE-аналіз ТОВ «Агенція гоу інтерактив» (табл. 2.1).

Визначаючи політичні фактори з точки зору державної політики, можна сказати, що взаємодія з державою дозволить збільшити внесок ІТ-галузі в ВВП з нинішніх 3,3 до 4,5%, що буде дорівнювати 5,1 млрд дол. США експортної

виручки до 2020 р., а кількість робочих місць в ІТ-секторі та в суміжних галузях виросте з 420 тис. до 670 тис.

Таблиця 2.1

PESTLE-аналіз ТОВ «Агенція гоу інтерактів»

Фактор макросередовища	Напрямок дії чинника	
Р	Стабільність складу уряду	В Україні присутня певна політична нестабільність. З проведення виборів у травні 2019р політичний курс докорінно не змінювався
	Державна підтримка галузі	По відношенню до сфери ІТ-бізнесу законодавчі ініціативи влади не є лояльними.
	Державне регулювання галузі	Тільки у 2019 році було прийнято низку важливих для країни законів, постанов, концепцій, які так чи інакше містять питання застосування інформаційних технологій у різних сферах діяльності
	Міжнародні політичні події	Стабільність політичного середовища в сфері міжнародного ІТ-бізнесу дозволяє зробити висновки про невисокий рівень загроз
Е	Динаміка курсу валют	Підприємство в значній мірі орієнтоване на зовнішні ринки, тому коливання курсу валют є одним з ключових факторів впливу
	Інфляційні тенденції	Вплив інфляції збалансовується через прив'язку цін на послуги до динаміки валютного курсу
	Попит на ІТ-послуги на міжнародних ринках	З орієнтацією на зовнішні ринки основними факторами формування попиту на послуги підприємства є стабільність попиту на працю QA-інженерів, програмістів, дизайнерів.
	Інвестиції у розвиток стартапів компанії	Підприємство володіє невеликою лабораторією стартапів, які намагається реалізовувати американським інвесторам
S	Демографічна ситуація	На розвиток сфери ІТ-послуг досить негативно вплинула міграція кваліфікованих ІТ-спеціалістів за кордон
	Середня заробітна плата	Поступово наближується до європейських стандартів
	COVID-19	Пандемія коронавірусної інфекції стала реальним викликом для багатьох галузей економіки. Однак, ІТ-сфері в цьому плані виявилися найбільш мобільною та захищеною, враховуючи і попередню пацю онлайн.

Т	Інформаційні технології ІТ-сфері	Впливають на зростання попиту, відкривають нові можливості
	Телекомунікаційні технології	Пришвидшують швидкість надання послуг
	Безкоштовні хмарові сервіси	Прискорять засвоєння ІТ-технологій
L	Законодавчі ініціативи та загрози посилення податкового тиску	Для ІТ-сектору готують підвищення податків і перехід на трудовий кодекс
	Дерегуляція ІТ-сектора	Дерегуляція в галузі інформаційних технологій спрямована на інтеграцію українського ІТ-сектору в світовий ринок
E	Кліматичні умови	Гарні кліматичні умови для життя ІТ-фахівців
	Природні катаклізми	В Україні не трапляються такі природні катаклізми, як урагани, тайфуни, циклони, цунамі, що можуть на тривалий період зупинити бізнес-процеси
	Географічне розташування	Україна розташована у близькому часовому поясі до замовників з країн ЄС. Часовий пояс України — GMT+2. Це дуже зручно для Європи, адже робочі години співпадають

Примітка: «+» - позитивний вплив фактору; «-» - негативний вплив фактору

Джерело: складено автором на основі вивчення ринку ІТ-послуг

З точки зору останніх змін до податкового кодексу України реальні побоювання викликає політика держави стосовно регулювання спрощеної системи оподаткування, зокрема ФОП 3-ї групи. На сьогодні підприємство для своїх проектів залучає значну кількість ІТ-спеціалістів, які працюють як self-employed. Оскільки більшість проектів на підприємстві є доволі тривалими (від 1-1,5 років), а участь відповідного фахівця вимагає від нього цілковитого занурення у роботу, то з точки зору податкового законодавства таку співпрацю можна розцінити як приховування трудової зайнятості шляхом використання спрощеної системи оподаткування. З точки зору самого ІТ-бізнесу, така

законодавча ініціатива є абсолютно нелогічною та має необґрунтований характер. Підприємство не може дозволити собі, з одного боку, «роздувати» штат бухгалтерів, аби вести кадровий облік. З іншого боку, ІТ-фахівці, які є підрядниками, самі не хочуть оформлювати офіційні трудові відносини, оскільки після 6-8 місяців проекту вони не зможуть переключитися на інші проекти.

Підприємство в значній мірі орієнтоване на зовнішні ринки, тому коливання курсу валют є одним з ключових факторів впливу, але цей момент є ще позитивним щодо заробітної плати ІТ-спеціалістів, бо, як правило, вона нараховується, у валюті, тому чим вище курс, тим більшою вона є. Підприємство в значній мірі орієнтоване на надання ІТ-послуг, вартість яких фіксується в прив'язці до курсу валюти. Вплив інфляції збалансовується через прив'язку цін на послуги до динаміки валютного курсу.

На розвиток сфери ІТ-послуг досить негативно вплинула міграція кваліфікованих ІТ-спеціалістів за кордон. У 2018-2019 рр. близько 40% ІТ-спеціалістів здійснили свою релокацію за межі території України. Нечітке законодавство про авторські права, бюрократія та корупція є ключовими факторами, що штовхають ІТ-компанії та ІТ-спеціалістів до виїзду з України до США чи ЄС.

Пандемія коронавірусної інфекції стала реальним викликом для всіх країн світу і для різних галузей – також. Що стосується ІТ-сфер, то вона виявилась найбільш стійкою у цей турбулентний період. ТОВ «Агенція гоу інтерактив» працювала і до пандемії COVID-19 онлайн, тому цей режим не став несподіванкою для працівників, але зниження попиту на услуги і розробки все ж таки відбулося, тому що політика інших країн щодо економічного, політичного та соціального урегулювання пандемії є відмінної. В перспективі, враховуючи тенденції розвитку пандемії та її можливі наслідки для глобальної економічної системи, можна зробити висновки про неминучу зміну формату ІТ-бізнесу. Структура проектів, яка нині є характерною для ТОВ «Агенція гоу

інтерактив», має бути переглянутою у напрямку зростання рівня використання штучного інтелекту, R&D центрів та data science.

Щодо складової навколишнього середовища, то в Україні не трапляються такі природні катаклізми, як урагани, тайфуни, циклони, цунамі, що можуть на тривалий період зупинити бізнес-процеси, під сприятливі кліматичні умови можуть підлаштуватися практично всі іноземні фахівці та бізнес-партнери ТОВ «Агенція гоу інтерактив», котрі будуть працювати у Києві.

Надалі розглянемо особливості факторів внутрішнього середовища підприємства. З цією метою проаналізуємо організаційну структуру ТОВ «Агенція гоу інтерактив». Досліджуване підприємство має організаційну структуру лінійного типу (дод. Б), тобто кожен підрозділ очолює керівнику і в кожному департаменті виконуються задачі, пов'язані з його управлінням. Основні характеристики персоналу підприємства в частині управління наведено в додатку В. Кожен працівник підрозділу безпосередньо підпорядковується тільки цьому керівнику. Було помічено, що підприємство майже повністю залежить від начальника, тобто це може призвести до краху всієї компанії, якщо CEO помре або покине організацію. Отже, такий тип організації не є стабільним за своєю природою. На ТОВ «Агенція гоу інтерактив» CEO управляє різними видами робіт, а також повинен контролювати всіх підлеглих-керівників інших департаментів. Він може бути не експертом у всіх галузях, тому не може ефективно виконувати всі роботи. Через унітарну адміністрацію та неправильну систему зв'язку між вищим керівництвом та підлеглими на підприємстві бракує кооперації.

Проаналізуємо на основі фінансової звітності (Додатки Г,Д) показники фінансово-господарської діяльності підприємства ТОВ «Агенція гоу інтерактив» за 2018-2019 рр., щоб зрозуміти бюджетну складову для впровадження стратегічних змін (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

**Основні показники роботи підприємства ТОВ «Агенція гоу інтерактів» у
2018-2019 рр., тис. грн.**

Стаття	Зміна за 2018-2019 рр.		
	2018	2019	Відхилення
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	45083.5	25999.3	-19084.2
Інші операційні доходи	725.1	1356.7	-631.6
Інші доходи			
Разом доходи	45808.6	27356	-18452.6
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	(43912.4)	(25390.6)	-18521.8
Інші операційні витрати	(1634.7)	(1768)	124.3
Інші витрати	(-)	(-)	(-)
Разом витрати	(45556.1)	(27158.6)	-18397.5
Фінансовий результат до оподаткування	252.5	197.4	-55.1
Податок на прибуток	(45)	(45.5)	-0.5
Чистий прибуток (збиток)	207	152.4	-54.6

Джерело: розраховано за даними додатків Г, Д.

З таблиці 2.1. ми бачимо, що фінансовим результатом діяльності підприємства у 2019 році є збитковими в порівнянні з 2018 роком. Чистий прибуток знизився на 54,6 тис. гривень, тобто на 13% у 2019р в порівнянні з 2018р. Але для складання нового бюджету щодо впровадження стратегічних змін проаналізуємо також грошові потоки на підприємстві з ціллю визначення достатності грошових коштів.

Для розрахунку використовуються внутрішні облікові дані про величину залишків на початок і кінець періоду (порівняємо роки за додатками Г,Д) на рахунках грошових коштів і тривалості періоду їх обороту і відобразимо у таблиці 2.3.

Таблиця 2.3

Аналіз грошових потоків ТОВ «Агенція гоу інтерактив», тис. грн.

Період	2018р	2019р
Незавершені капітальні інвестиції	27.3	27.3
Основні засоби	13.4	0.1
Первісна власність	2044.7	1795.3
Усього за розділом I	40.7	29.5
Запаси	2.5	2.4
У тому числі готова продукція	0.9	0.9
Дебіторська заборгованість за продукцію, товари, роботи, послуги	378.7	323.7
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	448.3	699.6
Інша поточна Дебіторська заборгованість	640.9	575.3
Гроші та їх еквіваленти	243.1	35.9
Інші оборотні активи	159.9	538.7
Усього за розділом II	1873.4	2175.6
Баланс	1914.1	2205.1

Джерело: узагальнено за даними додатків Г, Д.

Спираючись на таблицю, наведено вище, у 2018р ТОВ «Агенція гоу інтерактив» мала більший грошовий потік, ніж у 2019р. Наприклад, первісна вартість була 2044.7 у 2019р та 1795.3 у 2018, що на 249.4 вище, ніж у 2018роі, тому прибуток у більшості випадків був вище у 2018р, ніж у 2019р. Додаючи до

цього, що на виході ми маємо більше у 2019р, то при розробці бюджету для впровадження стратегічних змін треба враховувати ці фінансові показники.

2.2. Оцінка готовності підприємства до впровадження стратегічних змін

Реалізація стратегії завжди пов'язана з істотними якісними змінами на підприємстві, а процес управління стратегічними змінами є найскладнішою частиною реалізації стратегії. Тому при організації управління стратегічними змінами вирішуються такі питання, як: динаміка і типи стратегічних змін; визначення об'єкта змін (процеси, структури, продукти, цінності персоналу, організаційна культура); планування процесу стратегічних змін; обґрунтування шляхів мінімізації опору змінам. У контексті реалізації стратегії ключовими аспектами є: виділення необхідних ресурсів для стратегічно важливих видів діяльності; здійснення стратегічного керівництва; формування організаційної структури, політики та процедур; оцінка готовності до змін та управління опором змінам; формування організаційної культури, що відповідає стратегічним цілям підприємства; оцінка і контроль змін, що проводяться.

Отже, сучасне підприємство при здійсненні стратегічних змін стикається з такими важливими проблемами, як: опір впровадженню змін з боку персоналу; втрата темпу проведення змін та їх «зупинка» на одному з проміжних етапів; відсутність єдиного бачення результату перетворень, єдиного плану їх реалізації; неефективне управління в період впровадження змін; конфлікти між співробітниками; недостатній рівень комунікацій і координації між підрозділами; втрата кваліфікованого персоналу в період впровадження змін тощо. Враховуючи різноманітність напрямів оцінки готовності підприємства до стратегічних змін, було здійснено їх детальний аналіз, узагальнення та додавання нових кластерів до алгоритму оцінки готовності підприємства ТОВ «Агенція гоу інтерактив».

Успіх проведення стратегічних змін на підприємстві в значній мірі буде

залежати від консолідації зусиль всіх учасників цього складного процесу. Йдеться насамперед про партнерів, тобто про так званих стейкхолдерів – групи впливу або групи підтримки, хоча стейкхолдерами можуть бути також окремі особи.

Для того, щоб оцінити, чи готове підприємство до впровадження стратегічних змін, проаналізуємо спочатку внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів у таблиці 2.4. ТОВ «Агенція гоу інтерактив», що включити прогноз змін можливостей їх впливу і зацікавленості, тобто виявляє потенційні загрози і можливості з їх боку у стратегічному періоді.

Таблиця 2.4

Карта стейкхолдерів ТОВ «Агенція гоу інтерактив»

Можливості впливу:	Зацікавленість:	
	Висока	Низька
Великі	<i>Перша група:</i> власник, менеджери вищої ланки, державні органи, клієнти та партнери, органи державного управління	<i>Друга група:</i> працівники підприємства, суспільство
Малі	<i>Третя група:</i> конкуренти	<i>Четверта група:</i> страхувальники

Джерело: узагальнено за даними CEO ТОВ «Агенція гоу інтерактив»

Із поданої таблиці ми бачимо, що власник, менеджери вищої ланки, партнери мають високу зацікавленість і великі можливості впливу, тому і можуть витупати агентами змін.

ТОВ «Агенція гоу інтерактив» є компанією, яка динамічно розвивається на ринку, тому не потребує радикальних стратегічних змін чи докорінної реорганізації. В плані *часового* аспекту підприємство потребує *помірних* стратегічних змін, які можуть розглядатися, як постійний еволюційний процес, тобто необхідна поступова їхня імплементація. На даному етапі розвитку ТОВ «Агенція гоу інтерактив» виходить з новою послугою на ринок, а саме - побудова R&D центрів в Україні і намагається завоювати для цього клієнтів та

партнерів. Зміни потрібно здійснити протягом одного року, бажано до закінчення пандемії COVID-19, щоб бути готовими до відновлення повноцінного попиту на послуги компанії і розширення ринку. Наша аналітика показує, що зростання ринку та залучення інвестицій наприкінці пандемії, а також по її закінченню, очікується до 50%. Тому щоб не втратити можливості розширення ринку, стратегічні зміни повинні відбуватися швидко і одночасно поступово, також враховуючі висновки аналітики на основі даних (рис.2.1).



Рис. 2.1. Зростання та об'єм інвестицій на українському ІТ-ринку

Джерело: складено автором на основі [35].

Для впровадження ефективних стратегічних змін необхідно враховувати **діапазон та ступінь змін**, які необхідні. На ТОВ «Агенція гоу інтерактив» необхідний, по-перше, перехід деяких процесів в онлайн складову для скорочення витрат (робота з дому) для підвищення фінансової ефективності компанії. В цьому напрямку діапазон змін достатньо широкий, але процес на даний момент приблизно завершено.

По-друге, немає достатньої гнучкості співробітників при збільшенні відповідальності за результати, а також немає бонусної схеми для підвищення мотивації та зменшення опору змінам. В цьому напрямку ступінь змін середній

але вони повинні відбуватися поступово (як і більшість культурних змін), щоб не викликати спротиву працівників компанії.

По-третє, необхідно переходити на нові технології комп'ютерного програмування та розробки програмного забезпечення. Наприклад, переходити на Cloud, як всередині компанії, так і для клієнтів, а також створювати експертизи всередині компанії в нових галузях для розширення спектру послуг. Діапазон цих змін також середній і він вже відбувається, але достатньо поступово і його треба пришвидшити. Але треба зазначити, що деякі структури підприємства потрібно залишити без змін. Такі процеси як процес розробки комп'ютерного програмного забезпечення, процес технічної підтримки клієнтів, процес наявності flexible робочого графіку, потрібно залишити без змін.

Щодо штату підприємства ТОВ «Агенція гоу інтерактив», то він є достатньо одноманітний (див. рис 2.2.). Він майже не враховує фрілансерів. На додаток немає працівників з різними бекграундами, які б змогли принести креативні ідеї в компанію.

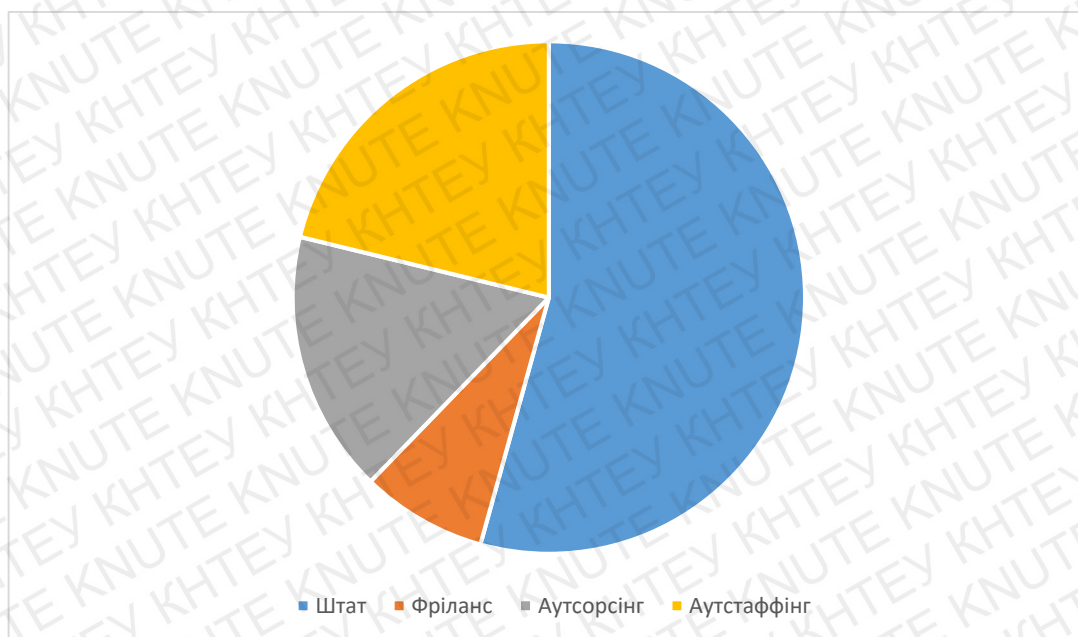


Рис. 2.1. Штат працівників ТОВ «Агенція гоу інтерактив»

Джерело: складено автором за даними підприємства.

Процес управління стратегічними змінами необхідно підтримувати, постійно збільшуючи його спектр і масштаб. Стратегії необхідно застосовувати з гнучким підходом і по можливості комбіновано.

Для впровадження стратегічних змін необхідно володіти певними навичками. Аналіз можливостей менеджерів та працівників підприємства ТОВ «Агенція гоу інтерактів» ми зобразимо в таблиці навичок 2.5.

Таблиця 2.5

Таблиця навичок менеджерів ТОВ «Агенція гоу інтерактів»

<i>Основні навички</i>	<i>CEO</i>	<i>Head of finance</i>	<i>HR-manager</i>	<i>IT-спеціаліст</i>	<i>SMM-менеджер</i>
Навички менеджменту	+	-	-	-	-
Командної роботи	+	+	+	+	+
Комунікаційні навички	+	-	-	+	+
Навички в системі фінансового планування	-	+	-	-	-
Навички в сфері HR	+	-	+	-	+

Джерело: узагальнено на основі опрацювання інформації керівника підприємства.

Менеджери та працівники ТОВ «Агенція гоу інтерактів» володіють навичками з менеджменту, з командної роботи, комунікаційними навичками, навичками з фінансового планування, навичками в сфері HR. Але для впровадження стратегічних змін необхідно отримати додаткові навички, які можуть бути надані в рамках декількох короткострокових корпоративних курсів, а також з залученням зовнішнього консультанта.

В більшості своїй персонал не готовий до змін. Це відбувається по ряду причин. По-перше, побоювання втратити роботу в компанії при змінах і

опинитися на ринку праці під час карантину. По-друге, консервативність мислення і небажання шукати в змінах нові можливості. На жаль, працівники компанії не бачать для себе нових можливостей від змін. Тому пропонується впровадження бонусної схеми для підвищення мотивації та зменшення опору змінам (бонуси за залучення нових клієнтів, розширення проєктів з існуючими клієнтами тощо). На додаток, пропонується впровадження корпоративного курсу який буде пояснювати можливості для кожного співробітника в змінах і мотивувати співробітників ставати «агентами змін».

Більшість інвестицій планується спрямувати для розширення долі ринку, але частина інвестицій (20%) планується для здійснення змін. Такі фінансові ресурси, як бонусна схема планується покривати з доходу компанії. Компанія має необхідні матеріальні ресурси у вигляді комп'ютерного обладнання, доступу до Cloud та інших обчислювальних ресурсів, а також необхідне програмне забезпечення для моніторингу змін. Кадрові ресурси для здійснення змін складаються з команди змін у складі директора, начальника фінансового відділу (заступника директора), керівника відділу технічної підтримки, головного інженера-розробника, HR-менеджера, зовнішнього консультанта, представників інвесторів.

Керівники та агенти змін не повинні отримати додаткову владу, а повинні отримати додаткові прибутки компанії, розширення ринку та клієнтської бази, а також зацікавленість співробітників в цьому ті їх додаткову мотивацію. Кінцевою ціллю змін є розширення компанії, збільшення задоволеність клієнтів компанії, утримання співробітників компанії та їхньої мотивації. На додаток, збільшення пізнаваності бренду компанії. По досягненню проміжних результатів змін, планується суттєве розширення CSR компоненти в компанії.

РОЗДІЛ 3

ПРОГРАМА СТРАТЕГІЧНИХ ЗМІН НА ТОВ «АГЕНЦІЯ ГОУ ІНТРЕТАКТИВ!»

3.1. Обґрунтування механізму управління стратегічними змінами на підприємстві

Узагальнюючі все, що було наведено у попередньому параграфі, ми можемо сформулювати механізм управління стратегічними змінами на ТОВ «Агенція гоу інтерактив».

По-перше, потрібно виокремити суб'єкт та об'єкт, де перший – це керівник (керівник підрозділу), а другий – це сфера, де необхідно впровадити зміни. Суб'єкта виступає ініціатором (агентом) змін, який у механізмі є рушійним елементом і який перетворює вхід на вихід.

По-друге, як доведено в рамках нашого дослідження, потрібно включити до механізму стратегічні зміни, як зовнішні, так і внутрішні. Було доведено, що стратегічні зміни мають бути відповідати на тиск і зміну зовнішнього середовища, враховуючи, що це середовище виступає джерелом матеріальних та нематеріальних входів і формується також під впливом конкуренції та владою зацікавлених сторін.

По-третє, ми включили у механізм процесний компонент у вигляді ієрархічної системи впровадження різних етапів стратегічних змін. Необхідно розділяти процеси створення продукту, надання послуги чи процесу керування. Було проаналізовано, що механізм має бути сутністю перетворення входу на вихід із виокремленням місця, де потрібна прикладення рушійна сила впливу.

По-четверте, механізм повинен використовувати різні інструменти управління. В рамках даного дослідження цей інструментарій розроблено, структуровано та обґрунтовано в межах методологічного базису, і є всі підстави використовувати його в структурі механізму.

По-п'яте, в структурі необхідно враховувати потенціал підприємства,

тому що необхідно визначити достатність його ресурсного забезпечення з метою реалізації стратегічних змін. Разом із тим треба враховувати можливості для росту підприємства, його поточний стан і стадію життєвого циклу. Створений механізм управління стратегічними змінами зображено у рис. 3.1

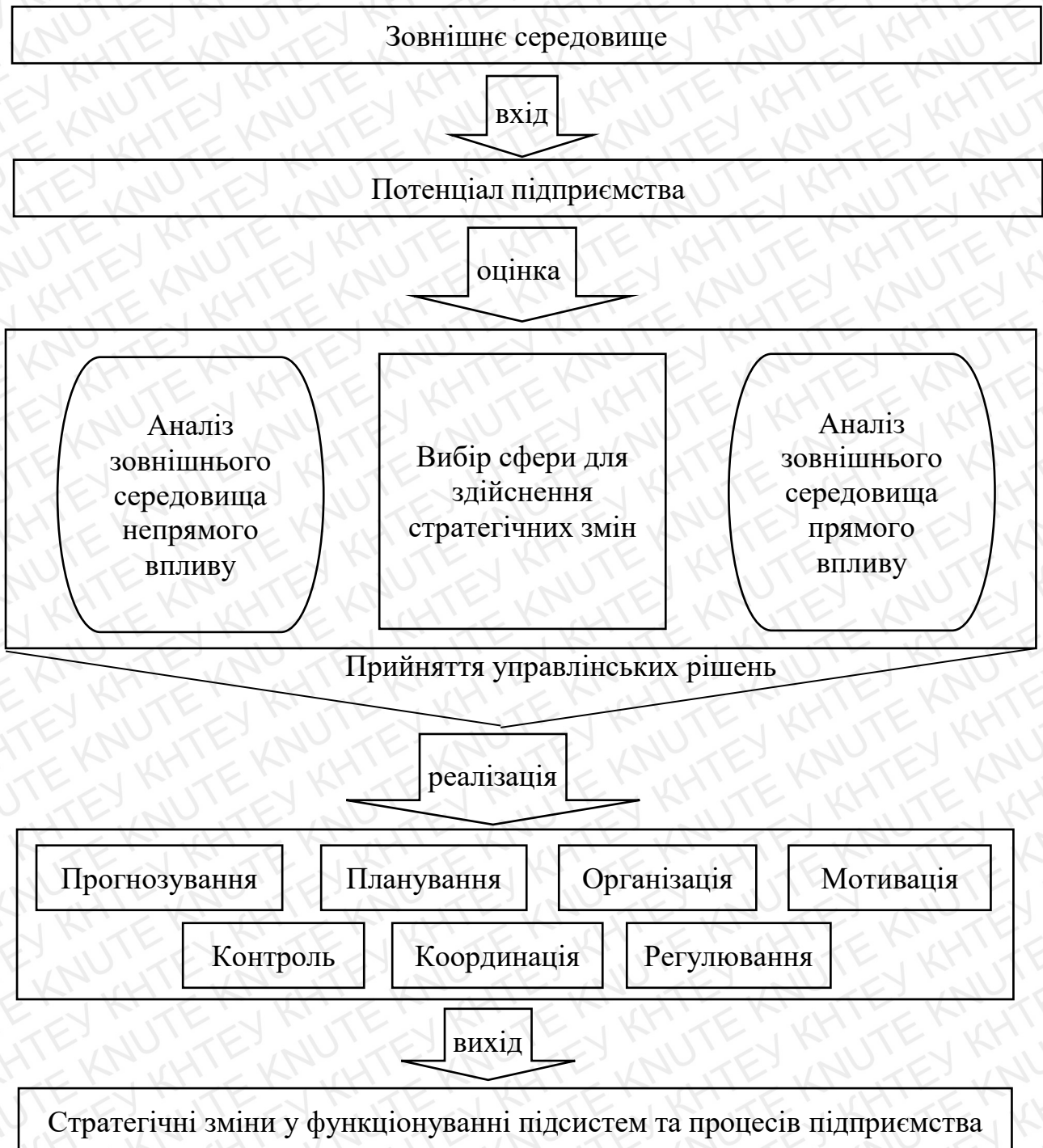


Рис. 3.1 Механізм управління стратегічними змінами на підприємстві.

Джерело: складено автором

Успіх проведення стратегічних змін на підприємстві в значній мірі буде залежати від консолідації зусиль всіх учасників цього складного процесу. Згідно з існуючою організаційною структурою та картою стейкхолдерів ТОВ «Агенція гоу інтерактів» ми виділили наступну команду стратегічних змін:

1. Директор.
2. Head of finance.
3. Керівник відділу технічної підтримки.
4. Головний інженер-розробник.
5. HR-менеджер.
6. Зовнішній консультант.
7. Представники інвесторів.

Розробка стратегічного плану включає наступні етапи:

- формування цілей довгострокового розвитку компанії та розбиття їх на завдання ;
- обґрунтування доцільності цієї стратегічної реформи;
- визначення поведінку розвитку підприємства при різних варіантах зміни зовнішнього та внутрішнього середовища;
- прорахунок показників та ознайомлення з стратегічним планом розвитку підприємства, включаючи бізнес-плани інвестиційного або підприємницького проекту.

Згідно з цим впровадження стратегічних змін на ТОВ «Агенція гоу інтерактів» можуть включати наступні кроки:

1. Перехід деяких процесів в онлайн складову для скорочення витрат (робота з дому) для підвищення фінансової ефективності, *відповідальні – начальник фінансового відділу та керівник відділу технічної підтримки.*
2. Розширення дистанційної підтримки відділом технічної підтримки, *відповідальні – керівник відділу технічної підтримки.*
3. Залучення фрілансерів - *відповідальні – HR-менеджер.*
4. Навчання та тим-білдінг для працівників, *відповідальні – HR-менеджер.*

5. Збільшення flexibility співробітників при збільшенні відповідальності за результати (культурна зміна), *відповідальні – зовнішній консультант.*
6. Бонусна схема для підвищення мотивації та зменшення опору змінам (бонуси за залучення нових клієнтів, розширення проєктів з існуючими клієнтами), *відповідальні – начальник фінансового відділу.*
7. Перехід на нові технології комп'ютерного програмування та розробки програмного забезпечення, *відповідальні – головний інженер-розробник.*
8. Створення експертизи всередині компанії в нових галузях (Data Science, Artificial Intelligence, Cloud, Blockchain, etc.) для розширення спектру послуг, *відповідальні – головний інженер-розробник.*
9. Перехід на Cloud як всередині компанії, так і для клієнтів, *відповідальні – керівник відділу технічної підтримки.*
10. Додаткові інвестиції для розширення долі ринку, *відповідальні - представники інвесторів.*
11. Хеджування економічних ризиків через диверсифікацію запропонованих компанією послуг та залучення клієнтів з різних країн, *відповідальні – зовнішній консультант.*

Важливою особливістю ТОВ «Агенція гоу інтератків» є і те, що досі існує інерція командної системи, згідно з якою підприємство зберегло звичку орієнтуватися на вищі керівні структури й органи влади, а власної ініціативи не виявляють, тому, у даному випадку, необхідно ще і провести додатковий аналіз:

1. Аналіз збитків (збиток 2018vs2019), звідки вони у компанії, яка займається комп'ютерною розробкою? Визначення які найбільші витрати і як їх можна скоротити.
2. Визначити, які нові можливості для компанії створює карантин.
3. Визначити, які нові технології та продукти можуть зацікавити клієнтів.
4. Визначити, чи є можливість вийти на ринки додаткових країн через створення мережі представників компанії в цих країнах.

3.2. Стратегічна реформа підприємства

Відповідно до тих проблем, які ми виявили на підприємстві, давайте проговоримо їх більш детально. Серед них:

- страх працівників компанії перед стратегічними змінами: реорганізація підприємства, впровадження великих інвестиційних проектів або нових технологій, освоєнням виробництва нових видів продукції або вихід на нові ринки;
- фінансова складова: згідно до Додатку Д до Податкової декларації з податку на прибуток підприємства у 2019 компанія виплатила 41180 грн на «Сума витрат від списання дебіторської заборгованості понад суму резерву сумнівних боргів (підпункт 139.2.1 пункту 139.2 статті 139 розділу III Податкового кодексу України)», також у 2019 році компанія вийшла у збиток.
- необхідність в акселерації навиків працівників та менеджерів бізнесу;
- нерівність штату працівників (маленька складова фрілансерів);
- на рівні зовнішнього середовища загрозу становлять політичні, правові та економічні фактори.

Одна з можливостей вирішити вище названі проблеми це використати стратегічну реформу. Виходячи з опрацьованого матеріалу у розділі 2, ми можемо сформулювати таке визначення стратегічної реформи: «це сукупність необхідних і доцільних розроблених дій компанією, які виконуються протягом певного періоду для покращення цільових показників бізнесу для його успішного розвитку».

Виходячи з цього визначення і проблем, які ми окреслили, ми можемо сформулювати певний перелік заходів, які б допомогли нам їх вирішити.

Перше, що треба розкрити – це кризова стабілізація підприємства.

Спочатку треба зрозуміти причини виникнення кризи. Це може бути недбалість керівництва і персоналу до бізнес-процесів, несвоєчасну застосування інновацій або їх відсутність взагалі, некомпетентність керівництва

та впровадження нових прийомів і стратегій на підприємстві. Однією з проблем, яку ми зазначили – неготовність співробітників перед змінами – може призвести до кризи. Тому необхідні заходи, які змогли врегулювати або стабілізувати кризу, а найголовніше - попередити її.

Ми навели кілька прикладів, які б допомогли стабілізувати і попередити кризу (табл. 3.1). Давайте проаналізуємо кожен з запропонованих заходів.

Захід перший - «Розвиток інновацій на підприємстві через співпрацю з партнерами» є один із ключових, адже допомагає сформувати базу для потенційної співпраці і також своєчасної допомоги від бізнес-партнерів у разі стратегічних викликів. Разом з компаніями ТОВ «Агенція гоу інтерактив» змогло б створити гарну співпрацю, яка б привела до конкурентної спроможності на ринку через впровадження технологій, які є актуальним і релевантними на певному ринку або сегменту ринка. Як результат буде створено стратегічне партнерство, яке матиме далекосяжні перспективи і можливості співпраці, такі як: створення конкурентних послуг та програмного забезпечення, можливий аутсорсинг та делегація певних функцій між компаніями та можливість бути більш стійким до зовнішньоекономічних викликів, такі як світова економічна криза або входження нових компаній-конкурентів на ринок. Серед основних задач цього заходу буде:

- розроблення сторінки компанії в LinkedIn, адже більшість закордонних підприємств знаходяться в цій соціальній мережі і готові до співпраці. Після вдалих перемовин, які будуть здійснюватися чи заступником директора, чи головним інженер-розробником, чи головою служби технічної підтримки, у залежності від сфери співпраці,
- наступною задачею буде створення списку компаній, які готові до співпраці. Як результат готовий список буде наданий CEO, які зможе прийняти рішення щодо подальшої співпраці і ведення переговорів,
- паралельно з пошуком компаній-партнерів, буде йти розробка особистого кабінету для цих же ключових партнерів або тих, які вже зараз існують. У

ньому вони зможуть знайти усю ключову інформацію про їхні спільні проекти, кошториси, статус та інше.

Таблиця 3.1

Перелік заходів, їх сутність та виконання під час кризової стабілізації ТОВ «Агенція гоу інтерактив»

Назва заходу	Ціль	Задачі	Відповідальна особа (член команди змін)	Термін виконання
Розвиток інновацій на підприємстві через співпрацю з партнерами	Допомогти підприємству «йти» в ногу з часом і мати конкурентоспроможні ресурси на ринку для заохочення клієнтів	<ol style="list-style-type: none"> 1. Розробити сторінку компанії в LinkedIn. 2. Створити список компаній-партнерів. 3. Створити особистий кабінет для основних клієнтів та партнерів 	Заступник директора та головний інженер-розробник, голова служби технічної підтримки	Початок 2021 січень – березень)
Підвищення кваліфікації керівників через самоосвіту/онлайн-курси	Створити базу ресурсів необхідних для підвищення кваліфікації, які б допомогли мати конкурентоспроможні навички та знання серед працівників	<ol style="list-style-type: none"> 1. Створити спільний чат для усіх працівників. 2. Розробити список онлайн-ресурсів. 	Відділ аутсорсингу/керівник	Кінець 2020 (листопад-грудень)

Продовження табл. 3.1

Підвищення мотивації за рахунок заохочень з боку компанії	Створити прозору систему заохочень, яка б допомогла працівникам залишатися вмотивованими до роботи і впровадження інновацій	1. Знайти консатинги, які працюють у цій сфері. 2. Отримати консультацію. 3. Розробити систему.	Відділ айтсорсингу/ке рівник та Заступник директора	Перша половина 2021 (Січень – травень)
---	---	---	---	--

Джерело: складено автором

Термін виконання має бути мінімальний, адже це партнерство зможе лягти в основу спільної роботи компаній і показати перші результати до кінця 2021 року. Тому січень – березень 2021 буде ідеальним часом.

Наступним заходом буде - «Підвищення кваліфікації керівників через самоосвіту/онлайн-курси.» Як ми зазначили у проблемах, не готовність співробітників до освоєння нових технологій, готовність до великих проектів, та необхідність у підвищенні аналітичних, політичних та системних навиків працівників робить цей крок вимушеними і доречним на цьому етапі. У результаті, більшість співробітників зможуть отримати необхідні знання для виконання їхньої роботи, що допоможе підвищити ефективність та конкурентоспроможність послуг на ринку серед компаній-конкурентів. До того ж, співробітники зможуть отримати заохочення, які будуть розроблені у рамках мотиваційної системи компанії за проходження певних онлайн-курсів або відвідування необхідних конференцій, хакатонів у рамках самоосвіти. Основними задачами, які будуть необхідні для впровадження цього заходу можуть бути наступні:

- у першу чергу необхідне створення спільного чат для усіх працівників, де був би можливий обмін інформацією. Це допомогло б створити довірливі відносини теж.
- Наступною задачею, було б здійснити пошук онлайн-курсів, івентів або джерел для їх пошуку та створити базу даних, аби працівники мали

доступ до них. Також можливо відзначити, які події, курси є обов'язковими для проходження певним співробітникам у рамках їхньої спеціалізації.

За цей захід буде відповідальним керівник відділу аутсорсингу, адже він має доступ до даних персоналу та має розуміти за що відповідає кожен. Виконання не має зайняти багато часу, бо вся інформація доступна онлайн і близько місяця було б достатньо. Тож листопад-грудень 2020 року стали б прекрасним час для реалізації, адже у наступному році буде уже можливість отримати певний ауткам, який буде змога проаналізувати і відточити необхідні неточності. Серед прикладів таких воркшопів, івентів та курсів можуть бути наведені дані у таблиці 3.2.

Таблиця 3.2

**Приклад можливостей для самоосвіти ІТ-спеціалістів
на ТОВ «Агенція гоу інтерактив!»**

Назва можливості	Опис	Вартість
«IT Fundamentals for Cybersecurity Specialization»	Під час курсу працівники зможуть дізнатися концепції щодо інструментів та процесів кібербезпеки, системного адміністрування, вразливостей операційної системи та баз даних, типів кібератак та основ мережевих зв'язків, а також отримають знання з таких важливих тем, як криптографія та цифрова криміналістика.	Сертифікат \$49
«Google IT Automation with Python Professional Certificate»	Цей курс розроблений Google, призначений для надання ІТ-спеціалістам необхідних навичок - включаючи Python, Git та ІТ-автоматизацію - які можуть допомогти у просуванні по кар'єрній сходинці.	Сертифікат \$49

Продовження табл. 3.2

«Managing for People Who Hate Managing»	За під час проходження, менеджери дізнаються про те: <ul style="list-style-type: none"> • як знайти найкращий стиль управління; • як адаптуватися до особистостей ваших співробітників; • чому змушування співробітників почуватися добре не в їхніх інтересах; • важливість поводження з іншими, як вони хочуть, щоб з ними поводитись. 	Безкоштовно
«Accounting for Business Decision Making: Strategy Assessment and Control»	Після успішного проходження цього курсу працівники зможуть: <ul style="list-style-type: none"> • створювати та передавати бухгалтерську інформацію, що полегшує стратегічні рішення; • використовуйте бухгалтерську інформацію для розробки, впровадження та вдосконалення організаційної стратегії; • впроваджувати засоби контролю, які узгоджують рішення керівників та працівників з організаційними цілями; • вимірювати та оцінювати результати діяльності керівника та співробітників для контролю та мотивації прийняття оперативних та стратегічних рішень. 	Сертифікат \$49

Джерело: складено автором

Так, ми знайшли дві можливості, які б допомогли підвищити кваліфікацію саме IT-працівникам, а саме «IT Fundamentals for Cybersecurity Specialization» та «Google IT Automation with Python Professional Certificate.» Завдяки саме цим курсам, співробітники змогли б отримати інформацію про нові тренди у сфері IT-технологій та впровадити їх під час своєї роботи. Ціна за сертифікат буде 49 доларів США. Іншою можливістю саме для менеджерів компанії було проходження «Managing for People Who Hate Managing» від Американської асоціації менеджменту. Ці б навички б допомогли б адаптуватися до нових змін у сфері управління людьми та нових трендів. У цьому випадку проходження було б безкоштовне. Можливість для бухгалтера стало б проходження курсу на Coursera «Accounting for Business Decision

Making: Strategy Assessment and Control». Ці б навички допомогли подавати інформацію керівнику із зрозумілими розрахунками, які б стали у нагоді при прийнятті важливих рішень, а найважливіше під час швидкого реагування. Сертифікат обійшовся б \$49. Ми вважаємо, що сертифікати необхідні, адже вони демонструють кваліфікацію та бажання навчатися, яке цінується закордоном, особливо у Сполучених Штатах, які є одним з пріоритетів бізнесу. Загальна сума вийшла б десь \$1000 на рік на саморозвиток власних працівників. Ще слід додати, що ці воркшопи будуть призначені не лише для персоналу компанії, а й для майбутнього лідера змін, який буде впроваджувати ці стратегічні зміни.

Останнім заходом буде - «Підвищення мотивації за рахунок заохочень з боку компанії». Це буде також одним з основних кроків і найважливіших для вирішення проблеми з низьким бажанням до впровадження інноваційних проектів та бажанням ризикувати. Будь-яка компанія має систему заохочень та мотивації, яка допомагала б залишатися в компанії, мати менше робоче вигорання, ризикувати та брати на себе відповідальність за впровадження ідей та реалізація їх. Компанія працює уже понад 10 років, тому така система було б доцільною і як показують проблеми – необхідно. Для вирішення цього заходу будуть здійснені такі заходи:

- спершу треба буде знайти консалтинг-агенції, які працюють у сфері впровадження мотиваційних систем у компанія. Бажано мати список таких агенцій, аби потім була можливість їх порівняти і обрати найбільш релевантну для компанії;
- наступною задачею було б обрати найбільш доцільне консалтинг-агенцію шляхом перемов серед Відділ аутсорсингу/керівник та заступник директора та самим консалтингом. Отримавши консультацію, почати впроваджувати наступну задачу;
- розробляти систему та зробити першу апробацію, яка б допомогла б створити кращу версію і впровадити її на практиці.

Відповідальними за цей захід був би керівник відділу аутсорсингу та заступник директора, бо вони мають найтісніший контакт до працівників. Ми запропонуємо деякі варіанти, як може взяти за основу системи бонусів і мотивації для компанії (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

Запропонована система бонусів і мотивацій для ТОВ «Агенція гоу інтерактив»

Назва бонусу	Опис	Вимога для отримання
Премія «Найкращий працівник року»	Отримання премії у розмірі \$500 у кінці кожного року	Виконати найбільшу кількість проектів від компаній-партнерів
Захід «День разом»	Збирати усіх працівників разом на один день кожного місяця для спільного час-проведення	Домовитися про спільний день, коли кожен працівник зміг би приділити час для заходу
Конкурс на пошук партнерів	Отримання 5% від кожного проекту нової компанії, яку працівник знайде	Знайти нову компанію, яка б була зацікавлена в співпраці з «Агенція гоу інтерактив» та домовитися про новий проект з ними

Джерело: складено автором

Перше, що ми пропонуємо, це створити премію «Кращий працівник року», який би ви визначався за підсумками кількості проектів, які були імплементовані працівником за період один рік. Співробітник, який виконає найбільшу кількість проектів отримає премію у розмірі \$500 на останньому засіданні року працівників. Цей бонус допоможе підвищити мотивацію, а також конкретність серед співробітників. HR міг би взяти на себе відповідальність у записі і підрахунку проектів для визначення переможця. Наступний бонус, який ми пропонуємо – захід «День разом», який стане традицією для компанії у майбутньому. Один раз на місяць працівникам компанії запропонували б збиратися разом для соціалізації та встановлення дружні відносин один з одним. Це міг би бути активний відпочинок: похід у боулінг, зайняття спортом, або просте дозволя: грати у настільні ігри або просто похід до ресторану. Відділ аутсорсингу разом з HR-менеджер могли б взяти відповідати за

проведення цих заходів та встановлення дня, коли б усім працівникам було б зручно. Ще одним бонусом, який би ми хотіли запропонувати – це конкурс на пошук партнерів. Якщо співробітник знайде компанію, яка заключить договір на виконання нового проекту, то від виконання його ця людина отримає 5% премії у грошовому еквіваленті. Це стане у нагоді всій компанії, адже розширить можливості для пошуку компаній, а отже прибутку. Відділ аутсорсингу міг би моніторити цю ситуацію та передавати дані фінансовому відділу для виплат. Через те, що цей процес вимагає достатньо багато часу, тому краще почати реалізацію з наступного року, і протягом першої половини 2021, щоб була можливість впровадити і отримати фідбек до кінця року. Це допомогло б вдосконалити або змінити систему мотивацій.

Як результат, впровадження цих заходів допомогло б вирішити проблеми вказані раніше та створити основу для вирішення або попередження кризова та можливість її стабілізації.

Іншою проблемою може бути зміна в системі управління компанії, адже структура керівництва ієрархічно-контрольована і зосереджена на передачі невеликої кількості повноважень. Відповідно до Додатку Б, ми можемо бачити, що більшість повноважень є у CEO або у головного виконавчого директора, якому безпосередньо підпорядковуються заступник директора та HR-керівник. Саме їхньою відповідальністю є розповсюдити або зібрати інформацію, надати вказівки відповідно до вимог. Ця структура найбільш схожа на лінійну, а серед основних недоліків - найменша комунікацію з працівниками, які безпосередньо пов'язані з виробництвом послуги. Серед інших характерних негативних рис, які ми зазначали раніше: надмірне навантаження роботою менеджерів; недостатня кваліфікації у певній спеціалізації менеджерів; висока ієрархія, який визиває страх перед керівництвом; відсутність співробітництва. Таким чином, існуюча модель у бізнесу сьогодні є не ефективною. Ми пропонуємо встановити прямий зв'язок і підпорядкування між виконавчим директором та головним інженером-розробником та із службою технічної підтримки. (рис. 3.1) У свою чергу створити нову посаду керівник служби технічної підтримки, який

би повідомляв про проблеми або можливості, які виникли підчас роботи бізнес-аналітика та ІТ-консультанта. Такий прямим зв'язок дозволи би відчувати більшу пониженість працівників до компанії та що їхній голос та бажання можуть бути почуті. Також є необхідність у створенні фінансово відділу, бо є деякі проблеми з фінансовими показниками компанії, про які ми більш детально будемо говорити згодом. Ми пропонуємо створити голову фінансового відділу, який би визначав стратегії фінансового розвитку та управління активами. Під його керівництвом був би бухгалтер, який би займався звітністю, та консультант з бізнес-процесів, який би надавав пропозиції щодо покращення ставища та можливих стратегій. Також створити саме відділ аутсорсингу, який би спеціалізувався у наборі персоналу. Головою був би HR-manager, який на разі працює, але за нашими спостереженнями, виконує також інші функції, як офіс-менеджер тощо.



Рис. 3.3 Запропонована організаційна структура ТОВ «Агенція гоу інтерактив», варіант 1

Джерело: складено автором

Ми також пропонуємо розробити радикальну організаційну структуру компанії (рис. 3.4). Запропонована структура нижче передбачає більш профілювання на функціональну структуру управління компанією, де кожен голос є рівний під час прийняття рішень. Голова кожного відділу надає рекомендація для покращення управління та оптимізації бізнес-процесів. Окрім запропонованих змін вище, ми також додаємо повноцінний відділ аутсорсингу, який би мав спеціаліста з набору персоналу, для визначення критерій відбору та підготовка персоналу, та офіс-менеджера для забезпечення необхідним для функціонування офісу. Як результат зміни в системі управлінні компанії можуть забезпечити краще та більш ефективно управління, яке дозволить приймати більш доцільні рішення щодо надання та створення послуг, бажань та пропозицій співробітників, і мати якісне вирішення проблеми, викликів.



Рис. 3.4 Запропонована організаційна структура ТОВ «Агенція гоу інтерактив»,
варіант 2

Джерело: складено автором

Важливо також мати підтримку зацікавлених осіб, які б сприяли розвитку бізнесу. Для того, щоб розуміти, як зацікавити таких осіб, ми має зрозуміти, хто є зацікавленими сторонами бізнесу. Ми потребуємо аналіз для цієї ситуації, який може складатися з простих запитань, наприклад:

1. Щодо яких стейкхолдерів існують законні обов'язки?
2. Як впливає діяльність підприємства на стейкхолдерів?
3. Яких соціальних партнерів залучити до реалізації програм з корпоративної соціальної відповідальності (КСВ)?
4. Які програми КСВ реалізують основні конкуренти?
5. Які найважливіші соціальні проекти можуть вплинути на ланцюг додаткової вартості?
6. Як розрахувати результат (економічний ефект) від системи врегулювання взаємовідносин стейкхолдерів?

Виходячи з аналізу, ми зможемо визначити стратегії, які б допомогли утримувати стейкхолдерів. Для того, щоб бізнес процвітав, необхідно створити партнерські тип відношення, який б допоміг мати взаємне бажання співпраці та реалізації інновацій і спільних стратегій на ринку. З іншого боку цей тип відношень може призвести до великих витрат на підтримку цих же відносин та можливість бути гнучким у прийнятті рішення може бути знижена через спільну стратегію та важливі наслідки для компанії та компанії-партнера. Тому треба створити максимально вигідні відносини та стратегію, яка б допомогла отримати максимальну користь для обох сторін. Заступник директора може бути корисним і релевантним, адже він має більшість інформації та ресурсів для отримання найточніших результатів щодо осіб разом з генеральним директором. Саме тому вони можуть брати найповнішу роль у цьому.

Іншою можливістю підвищити ефективність підприємства – це диверсифікація ринків компанії. «Агенція гоу інтерактів» працює лише на українському та американському ринках. Більш доречним і доцільним для компанії також розглянути ринок Європейського Союзу, а саме великі ІТ-

країни як Німеччина, Франція, Італія, Іспанія та інші. Бізнес має свою переваги серед інших компаній-конкурентів, а саме:

- на ринку понад 10 років (досвід роботи і портфоліо компанії грає велику роль під час вибору компанії-надавача послуг);
- специфічний і конкретний список послуг;
- можливість надати рекомендації від компаній-партнерів та фідбек від клієнтів;
- клієнто-орієнтованість.

Для виконання цієї диверсифікації необхідно провести аналіз більш релевантних ринків і зрозуміти спроможність самої компанії виходу на них. Це може стати поштовхом для подальшого процесу інновацій та виходу з кризи у майбутньому. Також диверсифікація ринків допоможе знайти потенційних партнерів, які будуть готові до співпраці і стратегічному розвитку обох компаній. Одна з інших переваг, також розширення штату компанії, а отже можливостей для заробітку. Нова політика також допоможе сформувати цінність компанії та доповнити мотиваційну систему, про яку ми говорили раніше. Успішність диверсифікації допоможе з вирішенням не лише кризи, яка можлива у майбутньому, але й з стратегічним розширенням персоналу, кількості компаній-партнерів та збільшення заробітку.

Інша можливість для вирішення вище названих проблем – це зміна послуг або їх варіація. Так, серед основних сервісів компанії є:

- комп'ютерного програмування;
- комплексне адміністративно-управлінського обслуговування;
- випуск іншого програмного забезпечення;
- та консультаційні послуги в області комп'ютерних технологій.

Деякі з цих послуг можуть бути розширені або нові додані додаткові послуги до вже існуючих (табл. 3.4).

Таблиця 3.4

Запропоновані зміни в послугах компанії ТОВ «Агенція гоу інтерактив»

Послуга	Вид розширення	Зміни
комп'ютерне програмування	За рахунок додавання нових програмних кодів	З одного виду кодів, ми додаємо ще кілька, таких як JavaScript, C++, Python
консультаційні послуги в області комп'ютерних технологій	За рахунок додачі нової послуги	Консультавання, а ми додаємо підтримка та/або імплементація

Джерело: складено автором

Наприклад, комп'ютерне програмування може бути розширене за рахунок нових програмних кодів. Так, бізнес може мати JavaScript, C++, Python та інших. Для впровадження цього треба врахувати сегмент ринку і країну, на який компанія хоче вийти або орієнтуватися. До того ж, це б допомогло створити нові робочі місця в компанії та компетенцію через працівників для комплексного вирішення проблем.

Іншою можливістю є також додавання нових послуг до вже існуючих, що відповідно приведе до збільшення ціни на послуги і заробітку. Так, до послуги «консультаційні послуги в області комп'ютерних технологій» може бути додано підтримка у виборі комп'ютерних технологій або навіть імплементація їх на рівні компанії. «Агенція гоу інтерактив» має достатній досвід у цій сфері, тому зможе без проблем впровадити цю послугу.

Останнім аспектом, на який б ми хотіли звернути увагу це фінансова структура та можлива її зміна. За останніми показниками, згідно до Додатку Д до Податкової декларації з податку на прибуток підприємства у 2019 компанії було витрачено 41180 грн на різницю «Сума витрат від списання дебіторської заборгованості понад суму резерву сумнівних боргів (підпункт 139.2.1 пункту 139.2 статті 139 розділу III Податкового кодексу України)». Тобто це змусило компанію витрати більше сорока тисяч гривень на погашення дебіторської заборгованості. Звісно, без кредитів жодна компанія не може обійтися під час

свого функціонування, але деякі види заборгованості бажано уникати. Ці гроші могли бути інвестовані в бізнес прямим шляхом без відсотків. Як результат, компанія могла отримати набагато більше вигід від прямого інвестування на суму, яку вони мали. Наступим разом, кредитні/дебіторські умови могли б бути іншими і більш справедливими та вигідними. Також, під час порівняння активів бізнесу 2018 і 2019 років, ми прийшли до висновку, що компанія у 2019 році була збиткова. Це може вплинути на подальші відносини з компаніями-партнерами та клієнтами. Щоб вирішити цю проблему, компанія, в обличчі генерального директора та голів департаментів, має зустрітися під час генеральних зборів, щоб проаналізувати неефективні заходи та, які потребують багато грошових вкладень, аби визначити список тих, які можуть бути оптимізовані у майбутньому. Інших шляхом може бути залучення компанії, які спеціалізуються на незалежних аудитах або оцінок фінансованих дії компанії. Спеціалісти проаналізують бухгалтерські звіти і нададуть незалежну оцінку, щодо можливостей оптимізації. Найкращим варіантом було б задіяти саме фінансовий відділ про, який ми писали раніше. Саме їхнім завданням було аналізування та надання списку заходів для оптимізації. Особливо консультант з бізнес-процесів був би надзвичайно важливим у становищі, в якому перебуває компанія зараз.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В першому розділі було досліджено теоретичні аспекти стратегічних змін на підприємстві і необхідність їхнього впровадження. З'ясовано, що багато вчених трактують поняття стратегічні зміни по-різному, але є деякі спільні риси, на основі яких можна зробити висновок, що це перетворення довгострокового характеру, спрямовані на розвиток, використання потенціалу підприємства і на досягнення поставлених цілей.

В другому розділі була проведена діагностика стратегічного контексту ТОВ «Агенція гоу інтерактів», а саме зроблено зовнішній і внутрішній аналіз середовища підприємства і оцінена його готовність до впровадження стратегічних змін. Аналіз зовнішнього середовища показав, що на діяльність підприємства впливає багато факторів. Найважливішими є політично-правовий та економічний. По відношенню до сфери ІТ-бізнесу законодавчі ініціативи не є лояльними, а діяльність самого підприємства напряму залежить від валютного курсу. При аналізі внутрішнього середовища була оцінена готовність підприємства до впровадження стратегічних змін. Було встановлено, що може виникнути опір стратегічним змінам, необхідна реорганізація підприємства, впровадження великих інвестиційних проектів або нових технологій, освоєнням виробництва нових видів продукції або вихід на нові ринки, необхідність в акселерації навиків працівників та менеджерів бізнесу та видалення нерівності штату працівників.

В третьому розділі було сформовано поняття стратегічної реформи та обґрунтовано механізм управління стратегічними змінами на підприємстві ТОВ «Агенція гоу інтерактів» Ми можемо зробити висновки, що кризова стабілізація через три запропонованих заходів, такі як розвиток інновацій на підприємстві через співпрацю з партнерами, підвищення кваліфікації керівників через самоосвіту/онлайн-курси та підвищення мотивації за рахунок заохочень з боку компанії можуть допомогти вирішити страх працівників перед новими інвестиційними проектами або допомогти підвищити знання та навички

працівників. Запропоновані зміни в структурі управління допоможуть отримати максимальну ефективні рішення та команди компанії до їх прийняття та можливість бути почутим. Підтримка зацікавлених осіб буде стратегічним рухом для компанії у майбутньому і допоможе також подолати наслідки кризи. Диверсифікація ринків компанії зможе допомогти знайти ще більше зацікавлених осіб та відкрити для себе новий сегмент на рику, який активно розвивається, а також отирати підвищення у доході. Зміни у послугах, а точніше їх розширення або додача нових зробить компанію більш конкурентоспроможною та допоможе переоцінити їх важливість та релевантність також. Зміна у фінансовій структурі, а саме отримання більш справедливих умов кредитування та оптимізація фінансових процесів стане у нагоді щодо можливої реінвестиції у компанію, збереження грошей та можливого виходу з стагнації та отримання прибутку.. Такий комплексний підхід допоможе компанії процвітати та отримати максимальний прибуток.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аммарі А.О. Актуальні проблеми економіки: Інститут економіки та менеджменту Національного авіаційного університету, 2012.
2. Ансофф І. Стратегічне управління. М.: УДК 658.012, 2015. 10-15с.
3. Асаул А. Н. Організація підприємницької діяльності. URL:<http://elbib.in.ua/innovatsionnaya-korporativnaya-kultura.html>
4. Бакова І.В. Управління змінами. Одеса: ОНАЗ ім. О.С. Попова, 2014.
5. Бауліна Т.В., Жук М. Міжнародні стратегії економічного розвитку: Навч. К.: Вид-во ПАЛИВОДА А.В., 2006. 348 с.
6. Богатирьова Л. Д. Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Л. Д. Богатирьова. - Держ. комітет зв'язку та інформатизації України; Одеська національна академія зв'язку ім. О.С. Попова. - О. : ОНАЗ, 2004. С.25-39
7. Буднік М. М., Курилова Н. М. Управління змінами. Київ: Кондор, 2017. 226с.
8. Бутко М. П. Стратегічний менеджмент: навч. посіб. -К. : Центр учбової літератури, 2016. 376 с.
9. Василенко В. А. Стратегічне управління : навч. посіб. -К. : ЦУЛ, 2003. 396 с.
10. Гальчинський А. Інноваційна стратегія українських реформ. К.: Знання України, 2002. 336с.
11. Гевко О.Б., Шведа Н.М. Стратегічне управління: Навчальний посібник. ФОП Паляниця В. А. Тернопіль, 2016. С.5.
12. Герасимчук В. Г. Стратегічне управління підприємством. Графічне моделювання : навч. посіб. / В. Г. Герасимчук. - К. : КНЕУ, 2000. -360 с.
13. Голентовська О. С. Рольова структура команди: місце у системі заходів підвищення ефективності командної діяльності. Житомир: УДК 316.62, 2014. 154с.
14. Горбунова В. В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир: Вид-во ЖДУ

- ім. І. Франка, 2014. 380 с.
15. Гриненко В.В. Управління та удосконалення бізнес-процесів. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2018. С.100-110.
 16. Дергаусов М. Україна в світовій господарській системі и проблеми вибору оптимальної стратегії розвитку. Донецьк: Донеччина, 2003. 224с.
 17. Довгань Л. Є. Стратегічне управління: навч. посіб. – 2-ге вид. – К. : Центр учбової літератури, 2011. 440 с.
 18. Дорошук Г.А., Савченко Г.О. Кадрове забезпечення управління змінами. Одеса: Business. Management. Marketing. Logistics.,2014. С.50-56.
 19. Запухляк І. Б. Модель McKinsey 7S як інструмент оцінювання готовності газотранспортних підприємств до змін. Міжнародні економічні відносини та світове господарство. 2015. № 3. С. 136-140.
 20. Кузьмин В.М. Економіка підприємства. URL:https://pidru4niki.com/12920522/ekonomika/liniyniy_tip_organizatsiyno_yi_strukturi_upravlinnya_pidpriyemstvom
 21. Кіндрацька Г.І. Стратегічний менеджмент: навч. посіб.– К. : Знання, 2006. 366 с.
 22. Лісун Я.В., Міх О.М. Формування системи управління змінами на підприємстві як чинник стратегічного партнерства. Київ: УДК 658.1: 334.7, 2015.С.97-100.
 23. Маслак О.І., Квятковська Л.А. Основні етапи оцінювання стратегічного потенціалу підприємства. Кременчук: УДК 658.012.23.313, 2011. С.12.
 24. Матюшенко Ю.В. Готовність персоналу на індивідуальному рівні до здійснення організаційних змін на підприємстві: Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. 2017. № 6. С.164-168.
 25. Мартиненко М. М. Стратегічний менеджмент : підручник / М. М. Мартиненко, І. А. Ігнат'єва. - К. : Каравела, 2006. 320 с
 26. Молчанова А. О. Організаційна поведінка. Навчальний посібник. Івано-Франківськ: Лілея-НВ, 2015. 176 с.

27. Наумцева Є.А. Психологічна готовність до змін: підходи, поняття, методики. 2016. Т6. № 2 URL:<https://orgpsyjournal.hse.ru/en/2016-6-2/186361282.html>
28. Немцов В. Д., Довгань Л. Є. Стратегічний менеджмент : Навч. посібник. – К.: ТОВ «УВПК«Ексоб», 2002. 175с.
29. Пастухова В. Розвиток теорії та практики стратегічного управління в Україні. Вісник КНТЕУ. 2006. – №2. –С.10-15.
30. Петрова І.Л., Поліщук В.І., Печенізький В.П. Управління змінами: посібник. К.: МГО «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ», 2007. 118с.
31. Пічугіна Т.С., Ткачова С.С., Ткаченко О.П. Управління змінами: посібник. Харків, 2017. 226 с.
32. Подолання опору змінам.
URL:https://pidru4niki.com/13351207/menedzhment/podolannya_oporu_zminam
33. Рудь В. А., Управління змінами. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури, 2011. 312 с.
34. Рудь Н.Т. Економіка і організація інноваційної діяльності. Луцьк, РВВ ЛДТУ, 2007. 418с.
35. Саєнко М.Г. Стратегічне управління підприємством: Навчальний посібник. Центр учбової літератури. Тернопіль, 2011. С. 48-95
36. Саприкіна М., Каба Д. Діалог зі стейкхолдерами: міжнародні та українські реалії сьогодення. Київ: Фарбований лист, 2011. 480с.
37. Семенов А.Г. Стратегічне управління підприємствами: навч. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Запоріжжя: В-во КПУ, 2010. 398 с.
38. Силкіна Ю.О. Управління стратегічними змінами на підприємствах торгівлі. Інноваційна економіка. 2013. №5. С.76-77.
39. Тарнавська Н. Стратегічний менеджмент: практикум : навч. посіб. Тернопіль : Карт-бланш ; К. : Кондор, 2008. 288 с.
40. Тарасюк Г. М. Управління змінами в системі управління підприємством. Житомир: Вісник Житомирського державного технологічного

- університету. Економічні науки., 2012. №2(52). С. 287–291
41. Тридід О.М. Організаційно-економічний механізм стратегічного розвитку підприємства: монографія / О.М.Тридід. - Х.: Вид. ХДЕУ, 2002. – 364 с.
 42. Осовська Г. В. Стратегічний менеджмент: теорія та практика : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл.- К. : Кондор, 2003. 196 с.
 43. Філатов А.С. Особливості формування крос-функціональних команд для управління інноваційними проектами. Луганськ: Зб.наук.пр. в-во СЛУ ім. В.Даля, 2010. №3(35). С. 72-82
 44. Якубів В.М. Стратегічне управління: посібник. Івано-Франківськ, 2019. С.102-103
 45. Benne K. D., Sheats P. Functional roles of group members: Journal of Social Issues. 2007. С.30 –35.
 46. Business Environment Reform. (n.d.). Retrieved November 16, 2020
URL:[https://www.enterprise-development.org/implementing-psd/business-environment-reform/#:~:text=Business%20environment%20reform%20\(BER\)%20aims,competition%20through%20new%20market%20entrants](https://www.enterprise-development.org/implementing-psd/business-environment-reform/#:~:text=Business%20environment%20reform%20(BER)%20aims,competition%20through%20new%20market%20entrants)
 47. Combe M. Change Readiness: Focusing Change Management Where It Counts. 2014. PMI White Paper.
URL: <https://www.pmi.org/learning/library/change-readiness-11126>
 48. Dr, E., Kocaoglu, B. Maturity assessment in the technology business within the McKinsey`s 7s framework. Research of business and management. 2019. №6-3. С. 158-166.
URL:https://studme.com.ua/192010057103/menedzhment/reaktsiya_soprotivlenie_strategicheskim_izmeneniyam.htm
 49. Huy Q., Sonenshein S., Bresmann H. Leading Strategic Change Under Uncertainty. 2017. AOM
URL: <https://journals.aom.org/doi/10.5465/ambpp.2016.54> (дата звернення 23.02.2020).
 50. Sysoyev Y. Dealbook Of Ukraine, 2020

URL: <https://www.slideshare.net/YevgenSysoyev/aventures-dealbook-2020-229990810>

51. Templa R. The rules of Management: Pearson Education Limited. UK, 2017. 230c.

52. Ulrich D. Victory through organization.

URL: <http://oto41.noto.bolana.pw/AABZep0xn3H0Log/>