

**КИЇВСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
ІМЕНІ ТАРАСА ШЕВЧЕНКА**

**ЕКОНОМІЧНИЙ ФАКУЛЬТЕТ**

**КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ  
ІННОВАЦІЙНОЇ ТА ІНВЕСТИЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА МАГІСТРА  
на тему: «УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ІТ-  
ПІДПРИЄМСТВІ»**

**здобувача освіти за ОС «магістр»  
денної форми навчання**

**галузь знань 07 «УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ»  
спеціальність 073 «МЕНЕДЖМЕНТ»  
освітньо-наукова програма  
«МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙ І АДМІНІСТРУВАННЯ»**

**КОВАЛЕНКО АРТЕМА АНАТОЛІЙОВИЧА**

**Науковий керівник:  
к.ф.-м. н., доцент  
Балан Валерій Григорович**

Рекомендовано до захисту  
на засіданні кафедри менеджменту  
інноваційної та інвестиційної діяльності  
протокол № 14 від 14 травня 2026 р.

В. о. завідувача кафедри  
\_\_\_\_\_ доцент Фірсова С.Г.

**Київ – 2026**

**Київський національний університет імені Тараса Шевченка**  
**Економічний факультет**  
**Кафедра менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності**

*"Затверджую"*

В. о. завідувача кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності, доц. Фірсова С.Г.  
«11» вересня 2025 р.

**ЗАВДАННЯ**  
**на кваліфікаційну роботу магістра**  
**здобувача освіти за ОС «магістр» денної форми навчання**  
**галузь знань 07 «Управління та адміністрування»**  
**спеціальність 073 «Менеджмент»**  
**ОНП «Менеджмент організацій і адміністрування»**  
**КОВАЛЕНКО АРТЕМА АНАТОЛІЙОВИЧА**

**1. Тема роботи:** «Управління стратегічними змінами на ІТ-підприємстві»  
затверджена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 11.09.2025, протокол № 2,  
редакційно уточнена на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності 09.03.2026,  
протокол № 11.

**2. Строк завершення роботи:** 05.05.2026.

**3. Попередній захист роботи:** квітень 2026 р.

**4. Предмет дослідження:** теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління стратегічними змінами ТОВ «Люксофт Україна», включно з моделями, інструментами, чинниками, рівнем готовності персоналу та напрямками удосконалення управління стратегічними трансформаціями.

**5. Об'єкт дослідження:** процес управління стратегічними змінами на ІТ-підприємстві.

**6. Мета і завдання дослідження:**

Мета роботи полягає в обґрунтуванні теоретичних засад і розробленні практичних рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічними змінами на ІТ-підприємстві на прикладі ТОВ «Люксофт Україна».

Завдання:

**6.1.** Розкрити сутність управління стратегічними змінами на підприємстві.

**6.2.** Охарактеризувати моделі та інструменти управління стратегічними змінами.

**6.3.** Провести стратегічну діагностику ТОВ «Люксофт Україна».

**6.4.** Проаналізувати систему управління стратегічними змінами ТОВ «Люксофт Україна».

**6.5.** Оцінити готовність ТОВ «Люксофт Україна» до стратегічних змін.

**6.6.** Розробити модель управління стратегічними змінами ТОВ «Люксофт Україна».

**Науковий керівник**



**доц. Валерій БАЛАН**

**Здобувач освіти**

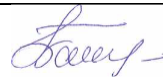


**Артем КОВАЛЕНКО**

### Календарний план виконання завдання

№	Зміст виконаної роботи	Строки виконання
1.	Вибір теми магістерської роботи	червень 2025
2.	Затвердження теми магістерської роботи	вересень 2025
3.	Ознайомлення з науково-інформаційними джерелами за обраним напрямом досліджень, виявлення наукової проблематики та формування бібліографії магістерської роботи	вересень – грудень 2025
4.	Підготовка тексту доповіді для участі у науковій конференції, підготовка й опублікування тез у матеріалах наукової (науково-практичної) конференції та наукової статті за обраним напрямом досліджень	жовтень 2025 – березень 2026
5.	Розробка плану магістерської роботи, визначення об'єкта, предмета, мети і завдань дослідження. Розробка завдань та графіку виконання кваліфікаційної роботи магістра. Узгодження їх із науковим керівником кваліфікаційної роботи магістра	січень – лютий 2026
6.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над першим розділом. Оформлення першого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	січень – лютий 2026
7.	Пошук інформаційних матеріалів і робота над другим розділом. Оформлення другого розділу та подання його на розгляд науковому керівникові	березень 2026
8.	Підготовка третього (конструктивного) розділу	березень – квітень 2026
9.	Консультація з приводу оформлення роботи	квітень 2026
10.	Доопрацювання та остаточне оформлення роботи з урахуванням пропозицій попереднього захисту і зауважень наукового керівника	квітень 2026
11.	Передзахисти магістерської роботи	березень - квітень 2026
12.	Усунення зауважень, які були зроблені на підсумковому передзахисті роботи	до 05.05.2026
13.	Завершення написання магістерської роботи і подача науковому керівникові для підготовки відгуку	06.05.2026
14.	Перевірка роботи на текстові збіги	07-08.05.2026
15.	Зовнішнє рецензування магістерської роботи	травень 2026
16.	Рекомендація магістерської роботи до захисту на засіданні кафедри менеджменту інноваційної та інвестиційної діяльності	травень 2026

**Науковий керівник**



**доц. Валерій БАЛАН**

**Здобувач освіти**



**Артем КОВАЛЕНКО**

## ЗМІСТ

<b>ВСТУП .....</b>	<b>5</b>
<b>РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ .....</b>	<b>9</b>
1.1. Сутність управління стратегічними змінами .....	9
1.2. Моделі та інструменти управління стратегічними змінами .....	16
<b>РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЛЮКСОФТ УКРАЇНА».....</b>	<b>31</b>
2.1. Стратегічна діагностика підприємства ТОВ «Люксофт Україна» .....	31
2.2. Аналіз системи управління стратегічними змінами ТОВ «Люксофт Україна».....	44
<b>РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ТОВ «ЛЮКСОФТ УКРАЇНА» .....</b>	<b>56</b>
3.1. Оцінювання готовності до стратегічних змін ТОВ «Люксофт Україна» ...	56
3.2. Розробка моделі управління стратегічними змінами ТОВ «Люксофт Україна».....	61
<b>ВИСНОВКИ .....</b>	<b>70</b>
<b>СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....</b>	<b>73</b>
<b>ДОДАТКИ .....</b>	<b>81</b>

## ВСТУП

Актуальність теми. Сучасні ІТ-підприємства функціонують в умовах високої динаміки технологічного розвитку, зростання ролі штучного інтелекту, cloud-рішень, DevOps, кібербезпеки, data engineering, цифрової інженерії та посилення конкуренції на міжнародному ринку ІТ-послуг. За таких умов стратегічні зміни стають не разовою реакцією на окремі виклики, а постійною складовою управління підприємством. Від здатності своєчасно змінювати стратегію, процеси, організаційну структуру, компетентності персоналу та механізми взаємодії залежить стійкість підприємства, якість виконання проєктів, здатність утримувати клієнтів і конкурентні позиції.

Особливої актуальності ця проблема набуває для ІТ-компаній, що працюють у міжнародних корпоративних структурах. У таких організаціях стратегічні зміни формуються не лише під впливом локального ринку, а й через глобальні управлінські рішення, трансформацію портфеля послуг, зміну вимог клієнтів, інтеграційні процеси, стандарти материнської компанії та необхідність підтримання єдиного рівня якості в різних країнах. Для українських ІТ-підприємств додатковими чинниками є воєнні ризики, релокація фахівців, поширення дистанційної й гібридної роботи, конкуренція за кваліфіковані кадри та потреба в безперервності операційної діяльності.

ТОВ «Люксофт Україна» є прикладом ІТ-підприємства, для якого управління стратегічними змінами має практичне значення через належність до міжнародної структури DXC Technology, участь у глобальних цифрових проєктах і необхідність узгодження локальних команд із корпоративними стандартами. Дослідження цієї компанії є доцільним, оскільки воно дає змогу оцінити не лише формальну наявність стратегічних змін, а й рівень готовності працівників, якість внутрішньої комунікації, технологічну спроможність, контроль результатів і закріплення нових управлінських практик у роботі команд.

Ступінь розробленості проблеми. Питання стратегічних змін, управління змінами, цифрової трансформації та організаційної адаптивності розглядаються у працях українських і зарубіжних науковців, зокрема В. Г. Балана, Н. С. Приймак, Г. М. Коптевої, О. М. Нащекіної, О. В. Лозової, В. О. Занори, А. О. Бут, Ю. М. Матухно, С. Шульжик, С. Acciarini, P. Voccardelli, E. Peruffo, V. Bartosova, S. Drobuzko, J. Hiatt, J. Kotter, K. Lewin та інших. Водночас питання управління стратегічними змінами саме на ІТ-підприємстві, яке функціонує в міжнародній корпоративній структурі, потребує подальшого прикладного аналізу з урахуванням технологічної специфіки, ролі персоналу, цифрових інструментів і впливу глобального управління.

Метою кваліфікаційної роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічними змінами на ІТ-підприємстві на прикладі ТОВ «Люксофт Україна».

Для досягнення поставленої мети визначено такі завдання:

1. Розкрити сутність управління стратегічними змінами на підприємстві.
2. Охарактеризувати моделі та інструменти управління стратегічними змінами.
3. Провести стратегічну діагностику ТОВ «Люксофт Україна».
4. Проаналізувати систему управління стратегічними змінами ТОВ «Люксофт Україна».
5. Оцінити готовність ТОВ «Люксофт Україна» до стратегічних змін.
6. Розробити модель управління стратегічними змінами ТОВ «Люксофт Україна».

Об'єктом дослідження є процес управління стратегічними змінами на ІТ-підприємстві.

Предметом дослідження є теоретичні, методичні та прикладні аспекти управління стратегічними змінами ТОВ «Люксофт Україна».

Методи дослідження. У роботі використано загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Метод аналізу й синтезу застосовано для розкриття сутності стратегічних змін і систематизації наукових підходів до їх управління. Порівняльний метод використано для характеристики моделей управління змінами. Метод узагальнення застосовано для формування висновків щодо чинників, наслідків та інструментів стратегічних змін. PEST-аналіз використано для оцінювання макрооточення підприємства. Метод McKinsey 7S застосовано для аналізу системи управління стратегічними змінами. Анкетне опитування використано для оцінювання готовності працівників до стратегічних змін. Метод експертного оцінювання, бальна шкала, зважені оцінки та графічний метод багатокутника застосовано для кількісного узагальнення результатів дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять наукові праці українських і зарубіжних авторів з питань стратегічного управління, управління змінами, цифрової трансформації та розвитку ІТ-підприємств; матеріали міжнародних і українських аналітичних ресурсів; офіційні дані DXC Technology, Luxoft, IT Ukraine Association, DOU, Міністерства цифрової трансформації України, Світового банку та інших відкритих джерел. Емпіричною базою є результати анкетного опитування працівників ТОВ «Люксофт Україна», проведеного для оцінювання готовності підприємства до стратегічних змін.

Практичне значення одержаних результатів полягає у можливості використання запропонованої моделі та рекомендацій для підвищення результативності управління стратегічними змінами на ІТ-підприємстві. Запропоновані положення можуть бути застосовані для посилення технологічної експертизи, удосконалення внутрішньої комунікації, узгодження глобального й локального рівнів управління, підвищення готовності персоналу до змін, формування прозорих показників результативності та закріплення нових процедур у роботі команд.

Наукова новизна роботи полягає в уточненні прикладного підходу до оцінювання готовності ІТ-підприємства до стратегічних змін через поєднання стратегічної визначеності, узгодженості управління, налагодженості процесів, готовності персоналу, технологічної спроможності, якості внутрішньої взаємодії та контролю результатів. Також запропоновано модель управління стратегічними змінами, орієнтовану на специфіку ІТ-компанії, що працює в міжнародній корпоративній структурі.

Апробація результатів дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи апробовано на XXIV Міжнародній науково-практичній конференції «Шевченківська весна 2026. Економічна резильєнтність в умовах глобальної полікризи», що відбулася 25-27 березня 2026 року. За результатами участі підготовлено матеріали на тему «Моделі управління стратегічними змінами ІТ-підприємств в умовах цифрової трансформації».

Структура роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновку, списку використаних джерел з 74 найменувань і 2 додатків. Кількість таблиць у роботі – 23, а рисунків – 6. Повний обсяг роботи складає 87 сторінок.

# **РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ**

## **1.1. Сутність управління стратегічними змінами**

Стратегічні зміни належать до базових категорій сучасного стратегічного менеджменту, оскільки розвиток підприємства відбувається під постійним впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. Зміна ринкової кон'юнктури, технологічних умов, конкурентного середовища, споживчих запитів, ресурсних обмежень і управлінських пріоритетів потребує перегляду цілей, організаційної структури, бізнес-процесів, корпоративної культури й механізмів прийняття управлінських рішень.

Реалізація стратегії підприємства без стратегічних змін є неможливою, адже саме через них стратегічні цілі набувають практичного змісту в ринкових умовах. Зміни являють собою не окремі коригування поточної діяльності, а складову стратегічного управління, пов'язану з усіма рівнями менеджменту підприємства – від корпоративного до операційного [22, с. 1].

За змістом стратегічні зміни охоплюють усі ланки діяльності підприємства та його функціональні сфери. Вони передбачають зміну параметрів діяльності, від яких залежить досягнення майбутнього стану, підвищення ефективності, адаптивне функціонування та розвиток. До цих параметрів належать стратегія, організаційна структура, ресурси, процеси, управлінські рішення, компетентності персоналу, організаційні норми, цінності та методи діяльності.

Отже, стратегічні зміни – це довгострокові цілеспрямовані перетворення ключових елементів діяльності підприємства, пов'язані з реалізацією стратегії, адаптацією до змін середовища та переходом до нового якісного стану. Управління стратегічними змінами є процесом підготовки, організації,

ресурсного забезпечення, реалізації, контролю й закріплення стратегічних перетворень.

Таблиця 1.1.1

Порівняльна характеристика стратегічних, тактичних, оперативних і стабілізаційних змін

Критерій порівняння	Стратегічні зміни	Тактичні зміни	Оперативні зміни	Стабілізаційні зміни
Зміст	Пов'язані з довгостроковим розвитком підприємства, зміною загального курсу, ключових цілей, стратегії, бізнес-моделі, структури.	Спрямовані на конкретизацію стратегічних рішень через програми, проекти, функціональні плани й управлінські заходи середнього рівня.	Стосуються поточної діяльності підприємства, щоденних процесів, процедур, завдань, технологій виконання робіт і організації праці.	Орієнтовані на закріплення досягнутого стану, підтримання рівноваги, зменшення нестабільності й забезпечення керованості після попередніх трансформацій.
Часовий горизонт	Довгостроковий.	Середньо-строковий.	Короткостроковий.	Коротко- або середньо-строковий.
Рівень управління	Вищий рівень управління.	Середній рівень управління.	Нижчий або виконавчий рівень управління.	Усі рівні управління залежно від характеру змін.
Масштаб впливу	Охоплюють підприємство загалом або його ключові напрями розвитку.	Охоплюють окремі напрями, підрозділи або функціональні сфери.	Охоплюють конкретні операції, робочі процеси або дії працівників.	Можуть охоплювати окремі процеси або підприємство загалом.
Приклади прояву	Зміна стратегії розвитку, вихід на нові ринки, реструктуризація, цифрова трансформація, зміна бізнес-моделі.	Оновлення маркетингової програми, зміна системи мотивації, запуск внутрішнього проєкту, перегляд роботи підрозділу.	Зміна графіка роботи, коригування виробничого процесу, оновлення інструкцій, перерозподіл поточних завдань.	Закріплення нових правил, регламентація процесів, підтримання фінансової стійкості, зниження опору персоналу, нормалізація роботи після змін.

\*джерело: складено автором на основі: [28, с. 33; 1, с. 13]

Потреба у стратегічних змінах виникає тоді, коли наявний напрям розвитку втрачає відповідність внутрішньому стану організації або зовнішньому середовищу. У зв'язку з цим важливим є виокремлення чинників, які спричиняють перегляд стратегічних цілей, ресурсних пріоритетів, управлінських рішень і способів адаптації підприємства. Узагальнення таких чинників подано у табл. 1.1.2.

Таблиця 1.1.2

Чинники виникнення стратегічних змін\*

Група чинників	Вид чинників	Зміст	Вплив
1	2	3	4
Внутрішні чинники	Управлінські	Управлінські установки, схильність до ризику, оцінки керівництва, спільні переконання менеджерів, професійний досвід, навчання, інерція.	Формують бачення потреби у зміні стратегії, впливають на стратегічне планування, прискорюють або стримують стратегічну переорієнтацію підприємства.
	Фінансові	Низька результативність, погіршення фінансового стану, фінансові труднощі, попередні результати діяльності, потреба у реструктуризації.	Погіршення показників діяльності підвищує ймовірність перегляду стратегії, реструктуризації, зміни управлінських рішень і напрямів розвитку.
	Інституційні	Внутрішні регулятивні, нормативні й когнітивні умови; формальні правила; неформальні норми; організаційна культура; внутрішні політичні структури.	Визначають внутрішні обмеження або можливості для нових стратегій, можуть підтримувати появу нових стратегічних напрямів або посилювати організаційну інерцію.
Зовнішні чинники	Технологічні	Технологічні трансформації, розвиток продуктів, цифрові та інноваційні зміни в галузі.	Створюють нові вимоги до підприємства, змушують переглядати стратегію, оновлювати продукти, технології, бізнес-модель або способи конкуренції.
	Інституційні	Дерегуляція, регуляторні зміни, політична невизначеність, зміна державної політики, структурна консолідація на національному рівні.	Змінюють правила функціонування підприємства, створюють необхідність адаптації стратегії до нових правових, політичних або галузевих умов.

## Продовження табл. 1.1.2

1	2	3	4
Зовнішні чинники	Фінансові	Фінансові кризи, скорочення галузі, спад результативності, погіршення ринково-фінансових умов.	Стають підставою для масштабних стратегічних змін, антикризової переорієнтації, реструктуризації та пошуку нових джерел стійкості.
	Конкурентні	Посилення конкуренції, зміна умов товарного ринку, глобалізація, трансформація конкурентного середовища.	Прискорюють стратегічні зміни через необхідність оновлення ринкової поведінки, конкурентної позиції, продуктового портфеля або напрямів розвитку.

*\*джерело: складено автором на основі: [34; 39; 19]*

Внутрішні чинники відображають стан самої організації, її управлінський потенціал, фінансову результативність і внутрішні правила функціонування. Зовнішні чинники пов'язані з динамікою середовища, технологічними зрушеннями, конкуренцією, регуляторними змінами та кризовими явищами. Урахування цих чинників є необхідним для своєчасного виявлення потреби у стратегічній переорієнтації, зниження ризику запізнених управлінських рішень і забезпечення довгострокової стійкості підприємства.

Реалізація стратегічних змін не завершується самим фактом перегляду стратегії, оскільки їхнє значення розкривається через подальший вплив на діяльність підприємства.

Результати стратегічної переорієнтації можуть посилювати здатність організації до адаптації, підвищувати її ефективність і конкурентоспроможність або, навпаки, спричиняти внутрішню напруженість, втрату узгодженості та погіршення окремих показників діяльності. Тому оцінювання наслідків стратегічних змін є необхідним для визначення їхньої управлінської доцільності, масштабності та відповідності довгостроковим цілям підприємства. Основні види наслідків стратегічних змін узагальнено в табл. 1.1.3.

## Наслідки стратегічних змін\*

Група наслідків	Вид наслідків	Зміст	Прояв
Адаптивні наслідки	Управлінські	Посилення здатності керівництва реалізовувати зміни, зростання управлінської впевненості, узгодження дій лідерської команди.	Краще стратегічне планування, ефективніша координація, вища готовність менеджменту до реалізації змін.
	Організаційні	Поліпшення внутрішньої взаємодії, зростання залученості персоналу, розвиток організаційних можливостей, зміна структури праці.	Підвищення продуктивності, кращий обмін інформацією, посилення мотивації, формування нових компетенцій.
	Фінансові	Поліпшення результативності підприємства після вдалої стратегічної переорієнтації.	Зростання продажів, ринкової частки, прибутковості, ROA, ROS, ROI, ROE, довгострокової ефективності.
Деструктивні наслідки	Управлінські	Опір змінам, суперечливе сприйняття змін, послаблення підтримки з боку керівників або працівників.	Конфлікти, зниження мотивації, нерозуміння нового стратегічного курсу, управлінська фрагментація.
	Фінансові та операційні	Негативний вплив надмірних або погано керованих стратегічних змін на діяльність підприємства.	Погіршення операційної ефективності, зниження результативності, непередбачені витрати, втрата стабільності.
	Небажані побічні ефекти	Непередбачувані результати змін, що не збігаються з початковими цілями керівництва.	Порушення внутрішньої рівноваги, непропорційні наслідки окремих рішень, стратегічна нестабільність.

\*Джерело: розроблено на основі [19, с. 787]

Стратегічні зміни виникають тоді, коли поточна стратегія підприємства вже не відповідає внутрішньому стану організації або умовам зовнішнього середовища. Їх запуск пов'язаний із фінансовими результатами, управлінськими рішеннями, технологічними зрушеннями, конкуренцією, регуляторними змінами та організаційними обмеженнями. Після виявлення таких чинників керівництво

формує новий стратегічний курс, переводить його у конкретні дії, узгоджує роботу підрозділів і пояснює зміст змін працівникам. Саме якість цього переходу визначає результат: зміни можуть підвищити адаптивність, продуктивність і фінансову результативність підприємства або, навпаки, спричинити опір, нестабільність, додаткові витрати й небажані наслідки (рис. 1.1.1).



Рисунок 1.1.1. Концептуальна модель стратегічних змін на підприємстві  
Джерело: розроблено на основі [19, с. 787]

Важливим елементом процесу є інтерпретація змін учасниками організації. Стратегічне рішення набуває практичного значення лише тоді, коли його зміст зрозумілий керівникам і працівникам, які беруть участь у реалізації. Недостатня комунікація, нечіткість цілей або розрив між управлінськими намірами і фактичними діями посилюють ризик опору, формального виконання рішень і втрати узгодженості між підрозділами.

Суб'єкти стратегічних змін впливають на всі етапи процесу. Керівник підприємства визначає загальне бачення і приймає ключові рішення. Топменеджмент забезпечує узгодження функціональних напрямів, ресурсів і строків реалізації. Рада директорів або власники впливають на стратегічні межі, пріоритети та допустимий рівень ризику. Керівники середньої ланки й проєктні команди переводять стратегічні рішення у конкретні операційні дії.

Результати стратегічних змін можуть мати адаптивний або деструктивний характер. Адаптивні наслідки виникають за умови відповідності змін реальним потребам підприємства, належної координації дій і підтримки з боку організації. Вони проявляються у підвищенні управлінської узгодженості, розвитку організаційних компетенцій, поліпшенні внутрішньої взаємодії, зростанні продуктивності, продажів, прибутковості, ринкової частки та фінансових показників результативності.

Деструктивні наслідки виникають тоді, коли зміни перевищують організаційні можливості підприємства, реалізуються фрагментарно або не сприймаються працівниками. Їх проявами є опір, зниження мотивації, конфлікти, додаткові витрати, погіршення операційної ефективності, управлінська фрагментація та результати, що не відповідають початковим цілям.

Отже, стратегічні зміни виступають складним управлінським процесом, що охоплює перегляд цілей, структури, ресурсів, бізнес-процесів і механізмів прийняття рішень. Їх виникнення зумовлюється внутрішніми та зовнішніми чинниками, а результат залежить від своєчасного виявлення потреби у змінах, узгодженості дій керівництва, якості комунікації та готовності організації до впровадження нового стратегічного курсу. За належної підготовки стратегічні зміни сприяють зростанню адаптивності, продуктивності, фінансової результативності та конкурентоспроможності підприємства. За умов слабкої координації вони можуть супроводжуватися опором, операційними втратами й стратегічною нестабільністю. Тому управління стратегічними змінами має

ґрунтуватися на системному аналізі причин, чіткому визначенні змісту змін, залученні ключових суб'єктів і контролі наслідків їх реалізації.

## **1.2. Моделі та інструменти управління стратегічними змінами**

Управління організаційними змінами є одним із ключових напрямів сучасного менеджменту, оскільки підприємства функціонують в умовах постійного оновлення технологій, зміни ринкових вимог, посилення конкуренції та зростання очікувань з боку стейкхолдерів. З огляду на це, організація не може обмежуватися лише поточним адмініструванням наявних процесів, адже її стійкість значною мірою залежить від здатності своєчасно виявляти потребу у змінах, обирати відповідну модель трансформації та закріплювати нові підходи у практиці управління. В теорії та практиці менеджменту сформувалася низка моделей управління змінами, які пояснюють принципи і особливості переходу організації від наявного стану до бажаного майбутнього стану.

Модель змін Курта Левіна складається з трьох етапів: розморожування (unfreezing), зміна (changing/movement) та заморожування (refreezing). Вона описує перехід організації від існуючого стану до нового стану через коригування структури, процесів, поведінки персоналу та організаційної культури (табл. 1.2.1).

Розморожування – підготовчий етап змін, пов'язаний з усвідомленням потреби у трансформації, послабленням чинників підтримання статус-кво та формуванням готовності персоналу до нових підходів. Метою є зниження невизначеності, подолання початкового опору, пояснення причин і цілей змін. Роль лідера полягає в координації процесу, комунікації з персоналом, аргументації доцільності трансформації та створенні психологічної готовності колективу.

Зміна – етап практичного переходу до нових процесів, технологій, організаційних структур і моделей поведінки. Основний акцент на участі працівників, обміні знаннями, навчанні, розширенні повноважень і залученні персоналу до ухвалення рішень. Участь працівників у змінах зменшує опір, полегшує прийняття нових правил роботи та поступово вводить нові практики у щоденну діяльність організації.

Таблиця 1.2.1

Характеристика етапів моделі Курта Левіна\*

Етап моделі	Змістова характеристика	Результат
Розморожування	Підготовка організації до переходу від усталеного стану до нового. Етап пов'язаний із послабленням чинників, що підтримують наявний порядок, формуванням розуміння потреби у змінах і створенням передумов для зміни поведінки працівників.	Зниження опору персоналу, формування готовності до трансформації, пояснення причин змін, актуалізація потреби у перегляді чинних норм, процесів і моделей поведінки.
Зміна / рух	Перехід організації до нового стану через оновлення поведінкових моделей, процесів, управлінських практик і способів взаємодії. У центрі етапу перебуває не лише зміна формальних процедур, а й трансформація групової поведінки.	Практичне впровадження нових підходів, підтримка персоналу в процесі адаптації, робота з груповою динамікою, залучення працівників до нових способів діяльності.
Заморожування / закріплення	Стабілізація нового стану організації через закріплення оновлених норм, процедур, практик і моделей поведінки. Етап спрямований на підтримання досягнутих змін і запобігання поверненню до попередніх способів роботи.	Інституціоналізація нових практик, підтримка стабільності змін, включення нових підходів у повсякденну діяльність, формування стійких організаційних норм.

\*джерело: складено автором на основі: [27]

Заморожування – етап стабілізації результатів трансформації через закріплення нових структур, процесів, правил, поведінкових моделей і управлінських підходів. Важливими є сталість нових практик, їх включення до організаційних процедур, ресурсне забезпечення, контроль результатів і розподіл

відповідальності. Роль лідера пов'язана з підтримкою нових підходів, визначенням відповідальних осіб і запобіганням поверненню до попереднього стану.

Характерними рисами моделі є послідовність етапів, взаємозв'язок лідерства, участі персоналу та знань організації. Лідер координує процес, мотивує співробітників, організовує обмін знаннями та формує умови для впровадження змін. Модель може бути застосована у високодинамічних секторах, зокрема в ІТ, адже зміни у них відбуваються швидко і потребують інтеграції на всіх рівнях організації [31, с. 124-125].

Модель восьми кроків Джона Коттера, запропонована у 1995 році, належить до найбільш відомих підходів до управління організаційними змінами. Її зміст зосереджений на ролі лідерства, стратегічного бачення, комунікації та участі персоналу в трансформаційному процесі. Основою моделі стало дослідження понад 100 організацій, у межах якого Коттер виокремив типові причини невдач під час реалізації змін: недостатнє усвідомлення їхньої терміновості, слабка підтримка з боку керівництва, нечітке бачення майбутнього стану, низький рівень комунікації та відсутність механізмів закріплення результатів.

Ідея моделі полягає в тому, що організаційні зміни потребують не лише формального плану дій, а й сильної лідерської коаліції, зрозумілого стратегічного напрямку та поступового включення нових підходів у корпоративну культуру. Стійкий результат можливий тоді, коли трансформація підтримується керівництвом, приймається персоналом і закріплюється у щоденній управлінській практиці.

Модель Коттера включає 8 етапів: створення відчуття терміновості, формування провідної коаліції, створення бачення, комунікація бачення, надання повноважень співробітникам, планування короткострокових перемог, консолідація досягнень та закріплення нових підходів (табл. 1.2.2).

## Характеристика етапів моделі Джона Коттера\*

Етап	Сутність
1. Створення відчуття терміновості	Формування усвідомлення необхідності змін шляхом оцінки ринкових умов, ризиків та можливостей; забезпечує активну участь усіх рівнів організації.
2. Формування провідної команди	Створення групи лідерів із високим рівнем авторитету та компетенцій, здатної координувати дії, мотивувати персонал і забезпечувати підтримку змін.
3. Створення бачення	Визначення чіткої та надихаючої стратегічної мети, яка спрямовує дії організації та формує уявлення про бажаний стан.
4. Комунікація бачення	Систематичне інформування співробітників про стратегічну мету змін, забезпечення розуміння ролі кожного в досягненні організаційних цілей.
5. Надання повноважень	Усунення структурних, культурних та психологічних бар'єрів; надання ресурсів та автономії для реалізації змін на всіх рівнях.
6. Короткострокові перемоги	Планування та досягнення вимірних результатів на ранніх етапах змін для підтримки мотивації та формування довіри до процесу.
7. Консолідація досягнень	Використання перших успіхів для розширення трансформаційних заходів, закріплення нових практик та посилення організаційної культури змін.
8. Закріплення нових підходів	Інтеграція нових процедур, поведінкових норм і структур у повсякденну діяльність організації для забезпечення стійкості та адаптивності змін.

\*складено автором на основі [25]

Модель Коттера характеризується практичною спрямованістю та акцентом на людському чиннику. Сильною стороною моделі також є універсальна практична застосовність у різних секторах економіки. Водночас лінійна послідовність етапів може не відповідати потребам організацій, що працюють у динамічних середовищах, а акцент на централізованому лідерстві може бути менш ефективним для децентралізованих структур.

Модель ADKAR є інструментом управління змінами, орієнтованим на індивідуальний рівень. Управління змінами розглядається як системний і послідовний процес розробки та впровадження стратегій, що забезпечують перехід організації від поточного стану до бажаного з одночасним підвищенням ефективності та стійкості результатів. Модель ADKAR використовується для

визначення готовності кожного співробітника до змін та виявлення прогалин, які необхідно усунути для успішної реалізації трансформацій. Модель складається з п'яти компонентів, що формують процес переходу до нового стану (табл. 1.2.3).

Таблиця 1.2.3

Характеристика складових моделі ADKAR\*

Компонент	Сутність
Усвідомлення (Awareness)	Розуміння співробітником необхідності змін та їхньої значущості для організації.
Бажання (Desire)	Внутрішня мотивація та готовність брати участь у процесі змін та підтримувати нові підходи.
Знання (Knowledge)	Інформаційна та навчальна база, необхідна для правильного виконання нових завдань та процесів.
Здатність (Ability)	Практична спроможність застосовувати отримані знання та навички у робочому процесі для реалізації змін.
Закріплення (Reinforcement)	Систематичне підкріплення нового способу діяльності через контроль, підтримку та інтеграцію у корпоративну культуру.

*\*складено автором на основі [36]*

Послідовність елементів ADKAR має принципове значення. Усвідомлення передує бажанню, оскільки працівник не може свідомо підтримувати зміни без розуміння їхньої потреби. Бажання передує знанням, адже навчання буде малоефективним за відсутності внутрішньої готовності. Знання передують здатності, оскільки практична дія потребує розуміння нових вимог. Закріплення завершує процес і переводить нову поведінку в стабільну робочу практику.

Модель ADKAR корисна для діагностики проблем у процесі змін. Якщо працівники чинять опір, причина може полягати в недостатньому розумінні потреби у змінах або відсутності особистої мотивації. Якщо працівники підтримують зміни, але не виконують нові дії належним чином, проблема може бути пов'язана з браком знань, практики або підтримки. Тому модель дає змогу визначити, який саме елемент потребує уваги [2, с. 2-3].

Модель McKinsey 7S є інструментом стратегічного управління, що досліджує взаємозв'язок семи ключових елементів організації, необхідних для забезпечення її ефективності та здатності до трансформацій. Вона розрізняє

«жорсткі» елементи – стратегію, структуру та системи, які легко визначити та на які керівництво може безпосередньо впливати, і «м'які» елементи – спільні цінності, навички, персонал та стиль, що мають менш матеріальну природу та більшою мірою формуються культурою організації:

1. Стратегія – запланований курс дій організації у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі; формує пріоритети, спрямовані на підтримку конкурентоспроможності та створення цінності для клієнтів; повинна відповідати наявним ресурсам та можливостям організації і враховувати умови конкуренції;

2. Структура – організаційна побудова та взаємодія підрозділів; визначає розподіл відповідальності, механізми координації та адаптивність до змін; забезпечує ефективність операційної діяльності та реалізацію стратегічних цілей;

3. Системи – процеси, процедури та механізми функціонування організації; підтримують операційну діяльність і досягнення цілей; характеризуються ефективністю, надійністю та зручністю використання;

4. Стиль керівництва – підхід управлінської команди до прийняття рішень та взаємодії з персоналом; формує корпоративну культуру, поведінкові норми та реакцію співробітників на зміни; визначає способи впровадження стратегічних ініціатив;

5. Персонал – співробітники організації як ресурс; потребують розвитку, мотивації та ефективного розподілу; забезпечують реалізацію ключових функцій, підтримку стратегічних ініціатив і досягнення цілей;

6. Навички – компетенції, знання та здібності, необхідні для виконання завдань; оцінюються для визначення потреб у професійному розвитку або зміні профілю компетенцій; забезпечують адаптацію організації до нових вимог і підтримку конкурентоспроможності;

7. Спільні цінності – фундаментальні принципи та корпоративна культура; визначають поведінку організації, інтегрують елементи, створюють відчуття належності та узгодженість управлінських рішень; підтримують довгострокову стабільність і ефективність змін [18].

Модель стратегічних змін Е. Петтігрю ґрунтується на інтеграції трьох взаємопов'язаних вимірів: контексту, змісту та процесу змін (рис. 1.2.1).

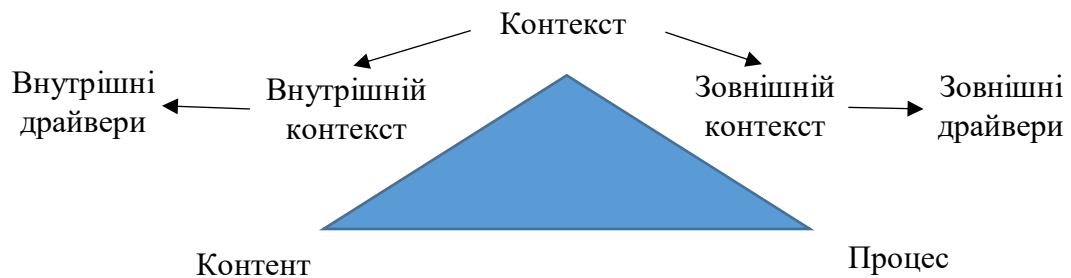


Рисунок 1.2.1. Аспекти стратегічних змін за Е. Петтігрю

*\*Джерело: складено автором на основі [3, с. 323]*

Виміри стратегічних змін за Е. Петтігрю характеризуються наступним чином:

- зовнішній контекст – комплекс соціальних, економічних, політичних та конкурентних чинників, що формують умови функціонування підприємства та визначають зовнішні драйвери змін;

- внутрішній контекст – організаційна структура, корпоративна культура та внутрішньополітичні взаємодії, які визначають механізми проходження та прийняття змін усередині організації;

- контент (зміст) змін – конкретні напрями трансформації, що включають технології, продукцію, ринкові позиції, робочу силу, географічне положення або корпоративну культуру, які підлягають зміні для досягнення стратегічних цілей;

– процес змін – послідовність дій, реакцій та взаємодій зацікавлених сторін, спрямованих на переведення організації з поточного стану в цільовий майбутній стан [3, с. 323].

Сьогодні набуває значення гнучке та адаптивне управління, здатне швидко реагувати на зміни ринкового середовища, технологічні інновації та очікування стейкхолдерів. Зростає роль системного збору та аналізу даних для виявлення проблемних точок, пріоритизації рішень та оцінки ефективності впроваджених змін. Важливим стає безперервний процес експериментування та вдосконалення, що інтегрує стратегічні цілі, операційну діяльність і зворотний зв'язок, забезпечуючи стійкість організації та ефективність її трансформаційних ініціатив.

Модель EFQM 2025 – модель організаційної досконалості, призначена для узгодження призначення організації, стратегії, культури, операційної діяльності й результатів. Вона не обмежується контролем якості або поліпшенням процесів. Її зміст охоплює лідерство, взаємодію зі стейкхолдерами, створення довгострокової цінності, цифрову трансформацію, управління результативністю, сталість, інновації й готовність організації до майбутніх викликів.

Модель EFQM 2025 (табл. 1.2.4) ставить три управлінських питання (Why, How, What):

1. Чому організація існує?
2. Як вона досягає мети?
3. Яких результатів досягає і яких результатів прагне надалі?

Перше питання пов'язане з призначенням, баченням і стратегією. Друге – з лідерством, культурою, взаємодією зі стейкхолдерами, створенням цінності й трансформацією. Третє – з оцінюванням сприйняття організації стейкхолдерами, фінансових, операційних, соціальних, екологічних і прогностичних показників.

## Складові моделі EFQM 2025

Блок моделі EFQM 2025	Критерії
Напрямок	Призначення, бачення і стратегія; організаційна культура й лідерство
Виконання	Залучення стейкхолдерів; створення сталої цінності; управління результативністю і трансформацією
Результати	Сприйняття стейкхолдерами; стратегічна й операційна результативність

*\*складено автором на основі [32]*

Блок «Напрямок» задає стратегічну основу діяльності організації. Він охоплює призначення, бачення, стратегію, організаційну культуру й лідерство. У версії 2025 р. посилено увагу до узгодження стратегії з Цілями сталого розвитку ООН, ESG-вимогами, стратегічними ризиками, ресурсами й системою управління результативністю (табл. 1.2.5). Лідерство пов'язане з розвитком організаційних цінностей, підтримкою інновацій, усуненням бар'єрів для змін, інклюзивністю й різноманітністю.

Блок «Виконання» стосується практичної роботи організації. Взаємодія зі стейкхолдерами охоплює клієнтів, працівників, партнерів, постачальників і суспільство. Для глибшого розуміння їхніх потреб модель вводить аналітику даних, штучний інтелект, машинне навчання, якісні й кількісні індикатори. Створення сталої цінності пов'язане з урахуванням попиту, циркулярної економіки, соціальних наслідків, екологічного впливу й цифрових технологій уже на етапі проектування продуктів і послуг.

Критерій «Управління результативністю і трансформацією» поєднує поточну результативність з оновленням організації. У версії 2025 р. до нього включено цифрову трансформацію, штучний інтелект, великі дані, Agile, Lean, дослідження і розробки, експериментування, віддалену й гібридну роботу, доповнену реальність, стійкість до збоїв і безперервність діяльності. Організація має не лише підтримувати наявні процеси, а й регулярно переглядати способи роботи, технології, компетенції й управлінські рішення.

Блок «Результати» зосереджений на вимірюванні результатів. EFQM 2025 чітко розділяє стратегічну й операційну результативність. Стратегічні результати пов'язані з призначенням, баченням і довгостроковими цілями. Операційні результати стосуються щоденної діяльності, процесів, якості, продуктивності й використання ресурсів. Оцінювання охоплює п'ять груп показників: очікування стейкхолдерів і їхній внесок, економічні та фінансові результати, сталість, результативність і трансформацію, прогнозні показники майбутнього.

Таблиця 1.2.5

Критерії моделі EFQM 2025 та їх зміст

Критерій	Зміст критерію	Акцент версії 2025
Призначення, бачення і стратегія	Призначення, бачення, стратегія, екосистема, стейкхолдери, ресурси, ризику.	Цілі сталого розвитку ООН, ESG, стратегічні ризику, ресурсний розподіл, контроль виконання стратегії.
Організаційна культура й лідерство	Лідерство, цінності, культура, поведінкові норми, зміни, інновації.	Роль лідерів у трансформації, творчість, інклюзивність, різноманітність, сталість у культурі.
Залучення стейкхолдерів	Робота з клієнтами, працівниками, партнерами, постачальниками, суспільством.	Штучний інтелект, аналітика даних, прогнозування потреб, довіра, двостороння комунікація.
Створення сталої цінності	Цінність для клієнтів, партнерів, суспільства й довкілля.	Циркулярна економіка, цифрові технології, зміна попиту, зменшення негативного впливу.
Управління результативністю і трансформацією	Поточна результативність, оновлення процесів, технологій і способів роботи.	Великі дані, штучний інтелект, Agile, Lean, дослідження і розробки, експериментування, безперервність діяльності.
Сприйняття стейкхолдерами	Ставлення стейкхолдерів до організації та її результатів.	Кількісні й якісні дані, аналіз настроїв, машинне навчання.
Стратегічна й операційна результативність	Довгострокові й операційні результати.	Фінанси, сталість, продуктивність, трансформація, прогнозні показники.

*\*складено автором на основі [32]*

Модель EFQM 2025 належить до моделей стратегічної трансформації, оскільки поєднує стратегічні рішення, культуру, операційні процеси, цифрові технології й оцінювання результатів. Її застосування доцільне для організацій,

яким потрібне не лише поліпшення окремих процесів, а перегляд цілей, управлінських практик, взаємодії зі стейкхолдерами, критеріїв результативності й майбутніх пріоритетів.

Модель Lean Change Management (LCM) є еволюційним підходом до управління змінами, що передбачає безперервний потік вдосконалень і може застосовуватись на рівні окремих співробітників, команд та організації. На організаційному рівні LCM забезпечує систематичне управління змінами через три основні види діяльності: збір та аналіз інсайтів (Insights), формування варіантів рішень (Options) та проведення експериментів (Experiments).

Інсайти – це перелік ключових спостережень щодо організації, її співробітників та характеру бажаних змін, що дає змогу виявляти проблемні точки, які заважають ефективності та гнучкості. Інсайти формуються шляхом аналізу робочих аркушів, схем змін або порівняльних діаграм «from/to».

Варіанти – для кожного інсайту визначаються можливі підходи до усунення перешкод, оцінюється складність реалізації, очікуваний ефект та рівень готовності організації до змін. Це дає змогу відсортувати рішення за пріоритетністю та обрати найбільш доцільні в конкретному контексті.

Експерименти являють собою мінімальні життєздатні зміни (minimal viable change, MVC), що проходять чотири стану: підготовка, впровадження, навчання та завершення. На етапі підготовки відбувається узгодження, планування та комунікація змін із тими, хто буде їх реалізовувати, включно з формулюванням гіпотези очікуваного результату. На стадії впровадження команда проводить експеримент, зберігаючи мінімальний обсяг одночасних змін для забезпечення безперервності процесу. На етапі навчання відстежуються результати змін та їх вплив на очікуваний ефект, що дає змогу оцінити ефективність впроваджених заходів. Завершення експерименту полягає у прийнятті рішення про його впровадження або відмову, після чого результати можуть масштабуватися на всю організацію з відповідною підтримкою та комунікацією.

LCM також демонструє концептуальну близькість до Guided Continuous Improvement (GCI), відрізняючись тим, що в Lean Change Management (LCM) акцент робиться на зміни між командами або на рівні організації, тоді як Guided Continuous Improvement (GCI) більш ефективний для покращення роботи окремих команд. Завдяки цьому LCM поєднує системність та гнучкість, даючи змогу організаціям проводити адаптивні трансформації, виявляти вузькі місця, тестувати альтернативні рішення та впроваджувати зміни, що забезпечують стійкий розвиток і підвищення організаційної ефективності [13].

Сучасним трендом є інтеграція класичних моделей стратегічних змін з методологіями Agile, Lean та принципами безперервного вдосконалення (табл. 1.2.6).

Таблиця 1.2.6

Можливості інтеграції класичних моделей стратегічних змін з Lean\*

Модель	Можливість інтеграції з Lean
Модель Курта Левіна	Інтеграція можлива для загального структурування Lean-впровадження: підготовка організації до ощадливого виробництва, впровадження Lean-інструментів, стандартизація нових процесів. На етапі зміни можуть застосовуватися 5S (упорядкування робочого місця за принципами сортування, систематизації, чистоти, стандартизації та дисципліни), TPM (загальне обслуговування обладнання із залученням персоналу) і SOPs (стандартні операційні процедури, тобто письмово закріплені правила виконання робочих операцій). Обмеження моделі пов'язане з орієнтацією на стабілізацію, тоді як Lean потребує постійного вдосконалення.
Модель Джона Коттера	Інтеграція з Lean найвища. Етапи 1–3 створюють основу для змін: терміновість, підтримка керівництва, бачення Lean. Етапи 4–6 пов'язані з комунікацією, навчанням, залученням працівників і швидкими результатами. Для швидких результатів доцільні прості Lean-інструменти: 5S, візуальний менеджмент (позначення, дошки, схеми й сигнали для швидкого розуміння стану процесу), А3 (короткий структурований звіт на одному аркуші для аналізу проблеми й пошуку рішення). Етапи 7–8 стосуються ширшого розгортання Lean-інструментів і закріплення Lean-мислення в роботі організації.
ADKAR	Інтеграція доцільна на рівні персоналу. ADKAR підходить для навчання працівників Lean-інструментам, оцінювання готовності до TPM, SOPs, А3, problem solving (практичне розв'язання виробничих проблем через пошук причин і вибір коригувальних дій), подолання індивідуального опору й закріплення нових робочих навичок. Для всієї Lean-трансформації ADKAR недостатня через індивідуальний фокус.

\*складено автором на основі [20]

Agile забезпечує ітеративність і швидке реагування на зміни, Lean оптимізує процеси та усуває неефективність, а Kaizen та Six Sigma сприяють поступовому вдосконаленню і закріпленню нових підходів у культурі організації.

Управління стратегічними змінами має будуватися не навколо вибору однієї універсальної моделі, а навколо відповідності моделі конкретному типу трансформації. Для підприємства принциповим є не формальне проходження етапів, а здатність поєднати стратегічні цілі, поведінку персоналу, організаційну культуру, процеси, ресурси й контроль результатів.

Стратегічні зміни потребують одночасної роботи на трьох рівнях. На організаційному рівні потрібні чіткий напрям, лідерська підтримка, узгодженість структури, процесів і систем управління. На рівні персоналу потрібні розуміння причин змін, мотивація, знання, навички й підтримка нової поведінки. На рівні результатів потрібні вимірювані показники, короткострокові результати, контроль закріплення нових практик і готовність до подальшого коригування.

Окреме значення має людський чинник. Навіть якісно розроблена стратегія не дає очікуваного результату без прийняття змін працівниками. Опір, невизначеність, нестача інформації, слабка комунікація або відсутність практичної підтримки здатні знизити ефективність будь-якої трансформації. Тому управління змінами має охоплювати не лише планування рішень, а й роботу з поведінкою, компетентностями, відповідальністю та участю персоналу.

Для довгострокових трансформацій найбільш придатним є поєднання структурованих моделей із гнучкими інструментами вдосконалення. Класичні моделі задають порядок дій і пояснюють загальну архітектуру змін, а Lean, Agile, Kaizen, Six Sigma та Lean Change Management надають практичні засоби для поступового впровадження, перевірки рішень, усунення втрат, навчання на результатах і масштабування успішних практик, особливо для ІТ підприємств (табл. 1.2.7).

Таблиця 1.2.7

Оцінювання придатності моделей управління стратегічними змінами для  
ІТ-підприємств

Модель	Рівень придатності	Обґрунтування
Lean Change Management	Високий	Найкраще відповідає ІТ-середовищу через експерименти, швидкий зворотний зв'язок, перевірку рішень і поступове масштабування змін.
Agile-підхід	Високий	Придатний для ІТ-компаній через ітераційність, гнучке планування, автономність команд і швидке реагування на зміну вимог клієнтів.
ADKAR	Високий	Важливий для управління змінами на рівні персоналу, особливо під час переходу до нових технологій, ролей, процесів і форматів роботи.
McKinsey 7S	Високий	Доцільний для діагностики узгодженості стратегії, структури, систем, компетенцій, персоналу, стилю управління і цінностей.
EFQM 2025	Високий	Придатний для комплексного оцінювання зрілості, цифрової трансформації, результативності, взаємодії зі стейкхолдерами й готовності до майбутніх змін.
Модель Джона Коттера	Середній / високий	Доцільна для масштабних трансформацій, інтеграції після злиття, зміни культури або стратегічного курсу. Обмеженням є послідовна логіка етапів, яка не завжди відповідає паралельним змінам в ІТ.
Модель Е. Петтігрю	Середній / високий	Сильна для аналізу стратегічних змін через контекст, зміст і процес. Більш придатна для дослідницького аналізу трансформації, ніж для щоденного управління змінами.
Модель Курта Левіна	Середній	Придатна як базова модель пояснення змін: підготовка, впровадження, закріплення. Для ІТ її обмеженням є статичність, але для окремих організаційних змін вона корисна.
Lean-підхід	Середній	Корисний для оптимізації процесів, усунення втрат і стандартизації повторюваних операцій, але не охоплює всю стратегічну трансформацію підприємства.
Kaizen	Середній	Придатний для поступового вдосконалення процесів і командної роботи, але не є самостійною моделлю масштабних стратегічних змін.
Six Sigma	Обмежений	Має значення для контролю якості, зменшення помилок і стабілізації процесів, але слабо відповідає гнучкій природі стратегічних змін в ІТ-секторі.

*\*складено автором*

Отримані положення створюють основу для подальшого аналізу конкретного підприємства. Оцінювання його готовності до стратегічних змін має

охоплювати стан лідерства, рівень залучення персоналу, якість комунікації, узгодженість організаційних елементів, наявність вимірюваних результатів і здатність закріплювати нові практики в щоденній діяльності. Саме за цими параметрами можна визначити, які управлінські інструменти потрібні підприємству для реальної, а не формальної трансформації.

## **РОЗДІЛ 2. ПРАКТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ НА ПІДПРИЄМСТВІ ТОВ «ЛЮКСОФТ УКРАЇНА»**

### **2.1. Стратегічна діагностика підприємства ТОВ «Люксофт Україна»**

Стратегічна діагностика підприємства в ІТ-секторі є складовою системи управління стратегічними змінами та спрямована на визначення фактичної позиції підприємства у координатах внутрішнього потенціалу та зовнішнього середовища. Динамічність технологічного розвитку, скорочення життєвих циклів цифрових рішень і зростання інтенсивності конкуренції формують необхідність формалізованого оцінювання ресурсних можливостей, організаційної спроможності та рівня стратегічної адаптивності.

ТОВ «Люксофт Україна» є українським підрозділом міжнародної ІТ-компанії Luxoft, що входить до структури DXC Technology. Компанія працює у сфері розробки програмного забезпечення, цифрової інженерії та технологічного консалтингу, а її послуги орієнтовані переважно на корпоративних клієнтів із різних галузей. Серед ключових напрямів діяльності Luxoft виокремлюються фінансові технології, автомобільна індустрія, телекомунікації, охорона здоров'я та цифрова трансформація бізнесу. Стратегічна діагностика ТОВ «Люксофт Україна» має враховувати специфіку підприємства: з одного боку, компанія є частиною глобальної ІТ-структури з доступом до міжнародного досвіду, клієнтів і технологічної експертизи; з іншого боку, її український підрозділ функціонує в умовах воєнних ризиків, кадрової конкуренції, релокації фахівців і швидких технологічних змін.

Отже, огляду на експортну орієнтацію, залежність від кваліфікованих кадрів і швидке оновлення технологій, діяльність ТОВ «Люксофт Україна» суттєво залежить від умов макрооточення. Для PEST-аналізу макрооточення ТОВ «Люксофт Україна» доцільно виділити такі групи факторів (табл. 2.1.1).

## PEST-фактори макрооточення ТОВ «Люксофт Україна»

Політичні фактори	Економічні фактори
1. Воєнний стан і безпекові ризики ведення бізнесу в Україні.	1. Уповільнення економічного зростання України в умовах війни.
2. Державна підтримка ІТ-сектору та цифровізації економіки.	2. Інфляційний тиск і висока вартість фінансових ресурсів.
3. Дія спеціального правового і податкового режиму Дія.City для ІТ-компаній.	3. Збереження попиту на українські ІТ-послуги на міжнародних ринках.
4. Євроінтеграція України та наближення регуляторного середовища до норм ЄС.	4. Дефіцит кваліфікованих ІТ-кадрів.
Соціально-демографічні фактори	Технологічні фактори
1. Міграція населення та релокація частини ІТ-фахівців.	1. Розвиток штучного інтелекту, машинного навчання та генеративного AI.
2. Поширення дистанційної та гібридної роботи.	2. Зростання попиту на кібербезпеку, захист даних і стійкість цифрових систем.
3. Високий рівень професійної підготовки українських ІТ-фахівців.	3. Розвиток cloud-рішень, data engineering, DevOps та цифрової інженерії.
4. Зростання ролі бренду роботодавця для залучення та утримання персоналу.	4. Цифрова трансформація бізнесу та державного сектору.

*\*Джерело: складено автором на основі [45; 48; 51-53; 62; 74]*

Для оцінювання впливу макрооточення на діяльність ТОВ «Люксофт Україна» доцільно використати PEST-аналіз, який охоплює політичні, економічні, соціально-демографічні та технологічні фактори. Застосування цього інструменту дає змогу систематизувати зовнішні умови непрямого впливу та визначити можливу реакцію підприємства на ключові зміни середовища. Узагальнення результатів подано у табл. 2.1.2.

Політичне середовище визначається тривалим впливом війни. НБУ пов'язує економічні ризики з руйнуваннями в енергетиці, воєнною невизначеністю та тиском на макрофінансову стабільність [49]. Для ІТ-компаній це означає потребу в резервній інфраструктурі, безперервності операцій, гнучкому форматі роботи та здатності підтримувати проекти незалежно від фізичного розташування команд.

Державна політика цифровізації підтримує розвиток ІТ-сектору як експортно орієнтованої та технологічно конкурентної галузі. У матеріалах

Мінцифри наголошено на ролі людського капіталу, міжнародної присутності українських ІТ-компаній і нових форматів ІТ-освіти. Це посилює значення цифрової інженерії, програмних рішень, міжнародних проєктів і технологічної спеціалізації [48].

Таблиця 2.1.2

PEST-аналіз факторі макрооточення ТОВ «Люксофт Україна»

Фактори макросередовища	Термін впливу	Характер впливу	Рівень впливу	Можлива реакція підприємства
<b>Політичні фактори</b>				
1. Воєнний стан і безпекові ризики	1-3 роки	Ускладнює планування та підвищує вимоги до безперервності роботи	4	Резервування інфраструктури, гібридна робота, розподіл команд між локаціями
2. Державна підтримка ІТ-сектору та цифровізації	1-3 роки	Формує додатковий попит на цифрові рішення	3	Участь у цифрових проєктах, розвиток сервісів для бізнесу й державного сектору
3. Спеціальний режим Дія.City	1-5 років	Створює сприятливі правові й податкові умови для ІТ-компаній	3	Використання умов режиму, структурування співпраці з фахівцями
4. Євроінтеграція та регуляторне наближення до норм ЄС	3-5 років	Підвищує вимоги до комплаєнсу, захисту даних і прозорості	2	Посилення відповідності європейським стандартам
<b>Економічні фактори</b>				
1. Уповільнення економічного зростання України	1-3 роки	Обмежує внутрішній попит і підвищує залежність від зовнішніх ринків	2	Орієнтація на міжнародні контракти, диверсифікація клієнтів
2. Інфляційний тиск і висока вартість ресурсів	1-2 роки	Підвищує операційні та адміністративні витрати	3	Контроль витрат, перегляд бюджетів проєктів
3. Збереження попиту на українські ІТ-послуги на міжнародних ринках	1-5 років	Створює можливості для масштабування проєктів	3	Розвиток міжнародних проєктів і складних інженерних рішень
4. Дефіцит кваліфікованих ІТ-кадрів	1-5 років	Посилює конкуренцію за фахівців і ризики виконання проєктів	4	Утримання ключових спеціалістів, навчання, reskilling, upskilling

Продовження табл. 2.1.2

Соціально-демографічні фактори				
1. Міграція та релокація ІТ-фахівців	1-5 років	Змінює структуру команд і доступність кадрів	4	Розвиток розподілених команд і дистанційного управління
2. Поширення дистанційної та гібридної роботи	1-3 роки	Змінює підходи до організації праці	3	Використання цифрових інструментів управління командами
3. Високий рівень підготовки українських ІТ-фахівців	1-5 років	Підтримує конкурентоспроможність на глобальному ринку	3	Розвиток експертних команд і міжнародних проєктів
4. Зростання ролі бренду роботодавця	1-3 роки	Впливає на залучення та утримання персоналу	3	Розвиток employer brand і ціннісної пропозиції для працівників
Технологічні фактори				
1. Розвиток штучного інтелекту та генеративного AI	1-3 роки	Змінює структуру попиту на ІТ-послуги та вимоги до компетенцій	4	Розвиток AI-компетенцій та інтеграція AI-рішень у проєкти
2. Зростання попиту на кібербезпеку та захист даних	1-5 років	Розширює ринок безпечних цифрових рішень	4	Розвиток cybersecurity, DevSecOps, secure coding
3. Розвиток cloud-рішень, data engineering, DevOps	1-5 років	Підвищує попит на сучасні інженерні компетенції	4	Поглиблення спеціалізації у cloud, data engineering, DevOps
4. Цифрова трансформація бізнесу та державного сектору	1-5 років	Збільшує потребу в комплексних цифрових рішеннях	3	Розширення портфеля цифрових сервісів

*\*Джерело: складено автором на основі [45; 48; 51-53; 62; 74]*

Регуляторні умови для технологічного бізнесу підтримує режим Дія.City. Він визначений як правовий і податковий простір для ІТ-компаній, що поєднує податкові умови, інструменти для прозорості корпоративної структури, залучення іноземних інвестицій і захисту нематеріальних активів.

Євроінтеграційний напрям посилює вимоги до кібербезпеки, захисту даних і відповідності цифровим стандартам ЄС. Верховна Рада повідомила про ратифікацію угоди, яка відкриває Україні доступ до Резерву кібербезпеки

Європейського Союзу в межах програми «Цифрова Європа 2021-2027». Резерв охоплює фахівців, інструменти, рішення та ресурси для реагування на масштабні кіберінциденти [42].

Економічне середовище залишається складним через інфляційний тиск, пошкодження інфраструктури та воєнні ризики. За прогнозом НБУ, інфляція у 2026 році пришвидшиться до 9,4%, а відновлення економіки сповільниться до 1,3% [50]. Це підвищує значення контролю витрат, перегляду бюджетів проєктів і орієнтації на стабільні міжнародні контракти.

Вартість фінансових ресурсів також залишається високою. НБУ зберіг облікову ставку на рівні 15% річних, що відображає жорсткі монетарні умови та потребу стримування інфляційних ризиків. Для підприємств це означає дорожче фінансування, обережніше інвестиційне планування і вищі вимоги до рентабельності проєктів.

Міжнародний попит залишається ключовою економічною опорою українського ІТ-сектору. Українські технологічні компанії працюють на ключових експортних ринках, зокрема у США, Великій Британії та країнах Європи, що підтримує експортну модель діяльності та знижує залежність від внутрішнього ринку.

Кадровий чинник має високу вагу через залежність ІТ-бізнесу від кваліфікованих фахівців. У матеріалах Мінцифри людський капітал визначено як основу успіху українського ІТ-сектору, а українських спеціалістів охарактеризовано як висококваліфікованих і мобільних. Це підсилює значення утримання персоналу, внутрішнього навчання, професійного розвитку та гнучких форматів зайнятості.

Соціально-демографічний блок пов'язаний із мобільністю працівників, релокацією, дистанційною роботою та конкуренцією за таланти. Міжнародна орієнтація українських ІТ-компаній підвищує роль розподілених команд, англійської комунікації, цифрових інструментів координації та бренду

роботодавця. Репутація компанії, стабільність роботи, професійний розвиток і якість внутрішньої комунікації прямо впливають на залучення й утримання фахівців.

Технологічне середовище має найбільший вплив на стратегічні зміни ІТ-підприємства. Попит зміщується в бік штучного інтелекту, хмарних рішень, інженерії даних, DevOps, GovTech, CyberTech і комплексної цифрової інженерії. Такі напрями потребують оновлення портфеля послуг, розвитку технічних компетенцій, сертифікації спеціалістів і швидкого освоєння нових технологічних стеків.

Кібербезпека виділяється як окремий технологічний пріоритет через зростання цифрових ризиків і посилення співпраці України з ЄС. Доступ до Резерву кібербезпеки ЄС підвищує значення secure coding, DevSecOps, захисту даних, кіберстійкості цифрових систем і готовності до реагування на інциденти.

За моделлю М. Портера конкурентне середовище ТОВ «Люксофт Україна» доцільно розглядати в межах ринку ІТ-аутсорсингу, цифрової інженерії, розробки програмного забезпечення та технологічного консалтингу

Найбільш відчутною силою є суперництво між наявними конкурентами. Український ІТ-ринок має кілька великих сервісних компаній, які працюють у схожих сегментах: EPAM Ukraine, GlobalLogic, SoftServe, Intellias, Ciklum, N-iX, Infopulse та DXC Luxoft. За даними DOU, у рейтингу найбільших ІТ-компаній за літо 2025 року Luxoft перемістилася на шосте місце, хоча до цього тривалий час входила до топ-5 найбільших ІТ-компаній України [55-56]. Це означає, що компанія зберігає значний масштаб, але працює в середовищі сильного кадрового, репутаційного й цінового суперництва. Конкуренція посилюється ще й тому, що великі ІТ-компанії пропонують подібні послуги для міжнародних клієнтів, тому замовники можуть порівнювати виконавців за ціною, технологічною експертизою, швидкістю реалізації, якістю delivery та галузевим досвідом.

Загроза появи нових конкурентів для ТОВ «Люксофт Україна» помірна. Формально вхід на ринок ІТ-послуг не потребує великих матеріальних активів, оскільки невеликі команди можуть працювати дистанційно, використовувати хмарні сервіси та виходити на міжнародних клієнтів через глобальні платформи. Водночас у сегменті великих корпоративних замовників бар'єри значно вищі. Для роботи з enterprise-клієнтами потрібні репутація, портфель реалізованих проєктів, зрілі процеси управління якістю, галузева спеціалізація, інформаційна безпека, англійськомовні команди та здатність забезпечувати стабільне виконання великих проєктів. У цьому сегменті Luxoft має перевагу через належність до глобальної мережі, наявність українських центрів розробки та досвід у фінансовому секторі, automotive і digital enterprise.

Переговорна сила покупців є високою. Клієнтами Luxoft виступають переважно великі міжнародні компанії, які мають широкий вибір постачальників ІТ-послуг в Україні, Центральній і Східній Європі, Індії, Латинській Америці та інших регіонах. Український ІТ-сектор залишається експортно орієнтованим: дослідження ІТ Ukraine Association охоплює потенціал українського технологічного сектору на шести ключових експортних ринках, серед яких США, Велика Британія та країни Європи. Водночас Мінцифри зазначає, що після швидкого зростання до повномасштабного вторгнення експорт ІТ-послуг у 2024 році зменшився: середній квартальний експорт становив 1,6 млрд дол. США проти 2,1 млрд дол. США у ІV кварталі 2021 року [63]. За таких умов боротьба за міжнародні контракти стає жорсткішою, а покупці отримують сильнішу позицію під час переговорів щодо ціни, строків, складу команди та умов контракту.

Переговорна сила постачальників має помірний рівень. Для ІТ-компанії ключовими постачальниками є провайдери хмарної інфраструктури, програмного забезпечення, кібербезпекових рішень, телекомунікаційних послуг, дата-центрів, обладнання та професійних сервісів. Luxoft як частина міжнародної структури має ширші можливості вибору постачальників і доступ до глобальних

корпоративних контрактів, тому залежність від окремого локального провайдера є обмеженою. Водночас повністю нейтралізувати вплив постачальників неможливо, оскільки якість хмарних сервісів, стабільність зв'язку, ліцензійне програмне забезпечення, захист даних і резервна інфраструктура прямо впливають на безперервність проєктів та виконання зобов'язань перед клієнтами.

Загроза товарів і послуг-замінників має помірно високий рівень. Класичні послуги ІТ-аутсорсингу частково замінюються внутрішніми ІТ-командами клієнтів, low-code / no-code платформами, автоматизованими інструментами розробки, AI-асистентами та консалтинговими компаніями, які пропонують комплексну цифрову трансформацію. За даними Stack Overflow Developer Survey 2025, 84% респондентів уже використовують або планують використовувати AI-інструменти у процесі розробки, а 51% професійних розробників користуються ними щодня [72-73]. Це не означає повне витіснення складної цифрової інженерії, але змінює очікування клієнтів щодо швидкості, продуктивності й вартості розробки. Для Luxoft це означає потребу інтегрувати AI-інструменти у delivery, розвивати архітектурну експертизу, кібербезпеку, data engineering і складні enterprise-рішення, які важко замінити типовими платформами.

Отже, конкурентне середовище ТОВ «Люксофт Україна» характеризується високою інтенсивністю. Найбільший тиск формують наявні конкуренти, великі корпоративні клієнти та ринок кваліфікованих ІТ-фахівців. Загроза нових конкурентів є нижчою в enterprise-сегменті, однак зберігається з боку вузькоспеціалізованих команд, які швидко розвивають окремі технологічні напрями. Загроза замінників зростає через AI, автоматизацію та low-code / no-code, проте для складних корпоративних систем вирішальними залишаються досвід, якість архітектури, безпека, галузева експертиза та здатність вести масштабні міжнародні проєкти. Для Luxoft Ukraine ключовими умовами збереження конкурентоспроможності є утримання сильних фахівців, розвиток

AI, cloud, cybersecurity та data-напрямів, а також посилення цінності послуг за рахунок консалтингу й комплексної цифрової інженерії.

У межах стратегічної діагностики підприємства застосовуються матричні інструменти кількісного оцінювання внутрішніх і зовнішніх чинників, зокрема матриця оцінки внутрішніх факторів (IFE), матриця оцінки зовнішніх факторів (EFE) та інтегрована матриця внутрішньо-зовнішнього позиціонування (IE) [3].

Матриця IFE призначена для формалізованого оцінювання внутрішнього середовища підприємства (табл. 2.1.3). Її побудова передбачає виокремлення ключових сильних і слабких сторін, що перебувають у сфері управлінського впливу. Кожному фактору надається ваговий коефіцієнт у межах від 0 до 1 відповідно до його стратегічної значущості; сума ваг дорівнює 1.

Далі встановлюється рейтинг за шкалою від 1 до 4, де нижчі значення відображають слабкі позиції, а вищі – сильні. Зважена оцінка визначається множенням ваги на рейтинг. Сумарний показник характеризує інтегральний рівень внутрішньої сили підприємства: значення нижче середнього свідчить про наявність суттєвих внутрішніх обмежень, вище середнього – про сформований потенціал розвитку.

Результати матриці IFE засвідчують інтегральний показник 2,83, що перевищує середнє значення шкали (2,5) і характеризує внутрішній стан ТОВ «Люксофт-Україна» як відносно сильний.

Найбільший вплив на загальний результат забезпечують такі фактори, як масштаб кадрового ресурсу (0,60), міжнародна інфраструктурна підтримка (0,48) та технічна компетентність (0,51). Високі рейтингові оцінки за цими позиціями відображають сформовану ресурсну базу, інтеграцію у глобальну мережу та значний досвід реалізації складних проєктів. Структура сильних сторін свідчить про домінування інтелектуального та організаційного капіталу у формуванні конкурентних переваг.

## Матриця IFE ТОВ «Люксофт-Україна»\*

Ключові внутрішні фактори	Вага	Рейтинг	Ваговий бал	Пояснення
<b>Сильні сторони</b>				
Міжнародна інфраструктура і підтримка мережі DXC Technology / Luxoft	0,12	4	0,48	Luxoft – частина глобального ІТ-холдингу із широкою міжнародною підтримкою і доступом до ринків.
Велика чисельність фахівців та регіональні центри в Україні	0,15	4	0,6	Компанія має 3000 співробітників у Києві, Дніпрі, Одесі.
Висока технічна компетентність і проєктний досвід	0,17	3	0,51	Розробка ПЗ, стратегічний консалтинг і цифрові рішення у фінтех, авто та інших секторах.
Різноманітність ІТ-послуг та технологій	0,12	3	0,36	Широкий спектр спеціалізацій: digital engineering, application development тощо.
<b>Слабкі сторони</b>				
Недостатній розвиток внутрішньої комунікації бренду (скорочено employer-branding)	0,1	2	0,2	Компанія відмовилась від окремої функції employer-branding.
Певні труднощі з адаптацією внутрішніх процесів через великі масштаби	0,12	2	0,24	Відгуки працівників вказують на повільність змін і бюрократію.
Обмежена присутність власних масових ІТ-продуктів	0,12	2	0,24	Компанія має сервісну/проєктну модель, а не продуктовий портфель.
Складність масштабування внутрішніх управлінських практик	0,1	2	0,2	Відгуки вказують на уповільнене масштабування управлінських змін.
Сума	1		2,83	

\*Джерело: складено автором на основі [68-69]

Матриця EFE використовується для оцінювання впливу зовнішнього середовища (табл. 2.1.4). До неї включаються ключові можливості та загрози, що формуються під впливом ринкових, технологічних, конкурентних і регуляторних чинників. Механізм розрахунку аналогічний: визначаються вагові коефіцієнти (сума дорівнює 1) та рейтинги за шкалою від 1 до 4, де оцінюється рівень реакції

підприємства на відповідний зовнішній фактор. Сумарний зважений бал відображає ступінь стратегічної адаптивності до умов середовища.

Таблиця 2.1.4

Матриця EFE ТОВ «Люксофт-Україна»\*

Зовнішні фактори	Вага	Рейтинг	Ваговий бал	Пояснення
<b>Можливості (Opportunities)</b>				
1. Зростання експорту ІТ-послуг та сталий розвиток ІТ-сектору в Україні	0.12	4	0.48	ІТ-послуги становлять значну частину експорту та економіки, що створює попит на проєктні сервіси.
2. Орієнтація галузі на інновації та глобальний ринок	0.11	3	0.33	Українські компанії дедалі частіше виходять на міжнародні ринки і працюють з інноваційними технологіями.
3. Прогнозоване середнє зростання ІТ-ринку в Україні	0.10	3	0.30	Аналітика ринку показує прогноз росту галузі в середньостроковій перспективі.
4. Підвищена цифровізація бізнесу та державні ініціативи (електронні сервіси)	0.10	3	0.30	Широке впровадження цифрових сервісів та підтримка ІТ-ініціатив стимулюють попит на розробку ПЗ.
5. Партнерства та залучення інвестицій у технологічний сектор	0.07	3	0.21	Попри складнощі, зовнішні інвестиції в цифрову інфраструктуру сприятимуть розвитку ринку.
<b>Загрози (Threats)</b>				
6. Геополітична та економічна нестабільність	0.15	2	0.30	Війна та економічні ризики можуть зменшувати інвестиції і обсяги проєктів.
7. Конкуренція на глобальному ІТ-ринку	0.12	2	0.24	Зростання конкуренції на світовому рівні змушує компанії посилювати технологічні та сервісні можливості.
8. Зміни у вимогах клієнтів та технологічна турбулентність	0.10	2	0.20	Швидкі зміни в технологіях і вимогах клієнтів потребують постійного оновлення компетенцій.
9. Ризики нестачі кваліфікованих ІТ-спеціалістів	0.08	2	0.16	Попри загальне зростання сектору, локальний ринок може мати дефіцит певних категорій фахівців.
10. Неefективне регулювання та зміни податкової політики для ІТ-сектору	0.05	2	0.10	Інколи зміни в регуляторних та податкових правилах можуть створювати невизначеність для бізнесу.
Разом	1.00		2.62	

\*Джерело: складено автором на основі [54; 65]

Найвагомішою загрозою виступає геополітична та економічна нестабільність (0,30), що має структурний характер і впливає на інвестиційні потоки, довгострокові контракти та операційну безперервність. Сукупність факторів глобальної конкуренції та технологічної турбулентності формує підвищені вимоги до швидкості стратегічних змін і постійного оновлення компетентнісної бази.

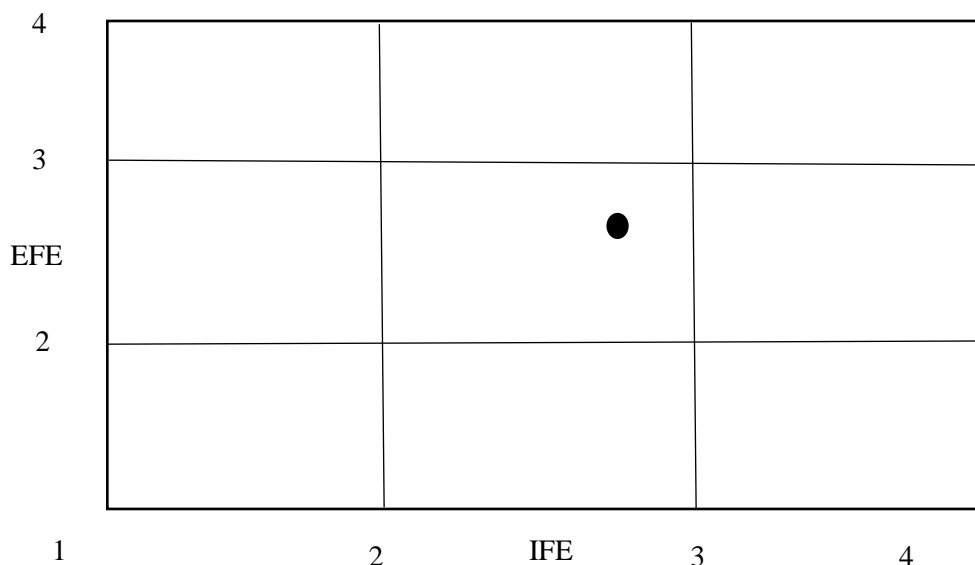


Рисунок 2.1.1. ІЕ матриця Матриця IFE ТОВ «Люксофт-Україна»

*Джерело: розроблено автором*

Поєднання результатів IFE (2,83) та EFE (2,62) позиціонує підприємство в центральному полі ІЕ-матриці (зона V – «Утримування і підтримка»). Наявний ресурсний потенціал створює основу для реалізації стратегічних змін, однак організаційні обмеження та нестабільність зовнішнього середовища зумовлюють необхідність структурної оптимізації управлінських процесів, посилення внутрішньої координації та диверсифікації стратегічних напрямів.

У межах стратегічної діагностики ТОВ «Люксофт Україна» виявлено, що підприємство зберігає сильну ринкову основу завдяки міжнародній інтеграції, технічній спеціалізації, досвіду роботи з корпоративними клієнтами та доступу

до глобальної мережі Luxoft / DXC Technology. Ці характеристики формують запас стійкості, проте не знімають потреби в постійному оновленні управлінських підходів.

Зовнішнє середовище для компанії залишається напруженим. Основний тиск створюють воєнні ризики, кадрова міграція, конкуренція за IT-фахівців, зростання вимог до кібербезпеки, швидкий розвиток AI, cloud-рішень, data engineering та цифрової інженерії. Через це стратегічна діагностика показує не кризовий стан підприємства, а потребу в точковому посиленні тих напрямів, від яких залежить його довгострокова конкурентоспроможність.

Отримані результати свідчать, що для ТОВ «Люксофт Україна» пріоритетними мають бути утримання ключових фахівців, розвиток технологічних компетенцій, посилення внутрішньої координації, підтримання безперервності роботи та гнучке реагування на зміни попиту з боку міжнародних клієнтів. Найбільше значення мають не масштабні організаційні перебудови, а кероване вдосконалення процесів, комунікації, кадрової політики та технологічного портфеля.

Отже, підприємство має достатній потенціал для збереження позицій на ринку IT-послуг, однак його подальший розвиток залежить від здатності швидко адаптуватися до змін зовнішнього середовища, підтримувати кадрову стабільність і переводити технологічні тренди у конкретні управлінські рішення. Саме ці питання мають бути розкриті далі під час аналізу системи управління стратегічними змінами ТОВ «Люксофт Україна».

## 2.2. Аналіз системи управління стратегічними змінами ТОВ «Люксофт Україна»

Стратегічна трансформація ТОВ «Люксофт-Україна» є результатом придбання компанії Luxoft Holding, Inc. корпорацією DXC Technology у 2019 році. Luxoft була інтегрована до структури DXC як дочірнє підприємство зі збереженням бренду та управлінської вертикалі, а український підрозділ включений до глобальної корпоративної архітектури. Трансформація охоплює організаційні, функціональні та ринкові аспекти діяльності підприємства (рис. 2.2.1).

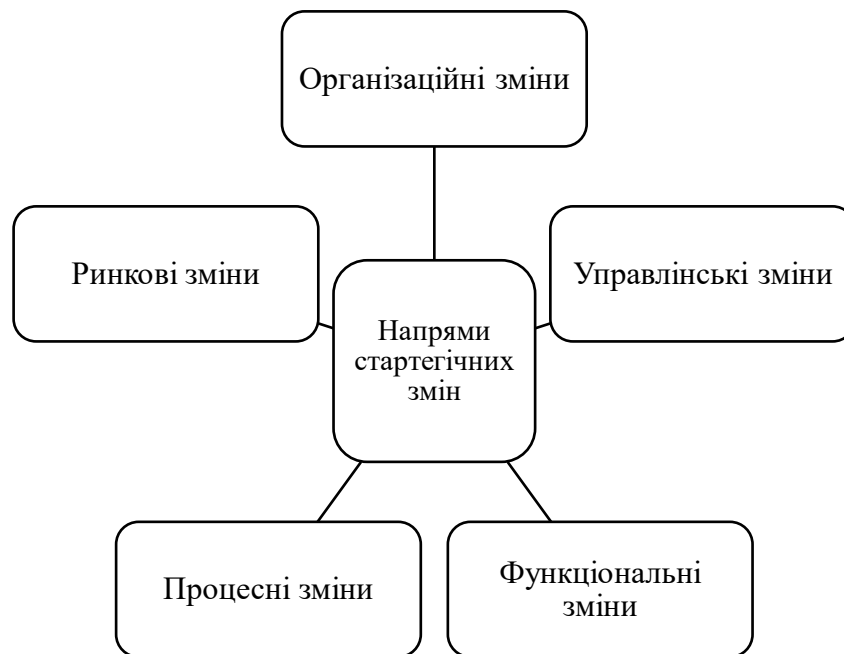


Рисунок 2.2.1. Основні напрями стратегічних змін ТОВ «Люксофт Україна»

*Джерело: розроблено автором*

Організаційна структура підрозділу стала більш централізованою щодо регулювання ключових стратегічних та ресурсних рішень. Генеральний директор Luxoft продовжує очолювати компанію, однак стратегічне планування,

визначення пріоритетів розвитку та інвестиційних параметрів узгоджується з дирекцією DXC. Проведено інтеграцію процедур фінансового контролю, управління ризиками, комплаєнсу та кадрової політики відповідно до корпоративних стандартів DXC.

Ключові стратегічні та ресурсні рішення стали більш централізованими. Стратегічне планування, пріоритети розвитку, інвестиційні параметри, фінансовий контроль, управління ризиками, комплаєнс і кадрова політика узгоджуються з дирекцією DXC та підпорядковуються корпоративним стандартам материнської компанії.

Функціональна роль українського підрозділу розширилася: він не лише виконує окремі проекти цифрової інженерії, а й бере участь у комплексних цифрових трансформаціях DXC. Його компетенції в Automotive та Financial Services інтегровано в ширшу модель послуг, яка охоплює модернізацію IT-систем, консалтинг і впровадження цифрових платформ.

Відбулася уніфікація внутрішніх процесів із процесами DXC: стандартизовано процедури взаємодії, внутрішньої комунікації, управління знаннями, координації ресурсів та інтеграції інформаційних систем. Це зменшує розрізненість операційних практик між материнською компанією та українським підрозділом.

Ринкова роль ТОВ «Люксофт Україна» розширилася завдяки доступу до клієнтської бази, ресурсної інфраструктури та міжнародних проєктів DXC. Підрозділ перейшов від переважної орієнтації на індивідуалізовані інженерні розробки до участі в мультисервісних програмах і трансформаційних проєктах міжнародного масштабу.

Отже, стратегічна трансформація ТОВ «Люксофт Україна» проявляється у зміні статусу підприємства з автономного центру розробки до інтегрованого елемента глобальної корпоративної системи, із централізованим стратегічним управлінням, уніфікованою бізнес-моделлю та розширеним ринковим

охопленням, що формує нову конфігурацію конкурентних переваг і забезпечує участь підрозділу у реалізації комплексних цифрових трансформацій міжнародного рівня (табл. 2.2.1).

Таблиця 2.2.1

Етапи стратегічної трансформації ТОВ «Люксофт Україна»

№	Етап	Зміст етапу	Період
1	Оголошення угоди про придбання	Публічне повідомлення про намір придбання Luxoft корпорацією DXC за 2 млрд дол. США; визначення стратегічної мети – посилення цифрової інженерії в портфелі DXC	7 січня 2019
2	Регуляторне погодження	Отримання дозволів антимонопольних та регуляторних органів для завершення угоди	червень 2019
3	Закриття угоди (Closing)	Офіційне завершення придбання; Luxoft переходить у 100% власність DXC та набуває статусу дочірньої компанії	14 червня 2019
4	Постінтеграційна фаза I (збереження автономії бренду)	Luxoft функціонує як “A DXC Technology Company”; збереження управлінської вертикалі, бренду та операційної моделі	2019–2023
5	Глобальна реструктуризація DXC	Запуск внутрішньої трансформації DXC, оптимізація організаційної моделі, перегляд структури бізнес-одиниць	кінець 2024
6	Ініціювання повного злиття Luxoft Ukraine з DXC	Прийняття рішення про поступову втрату окремої операційної автономії Luxoft Ukraine; перехід до повної інтеграції	2024
7	Проведення due diligence	Комплексна перевірка фінансової, юридичної, операційної та процесної відповідності Luxoft Ukraine стандартам DXC; визначення умов і строків інтеграції	2025
8	Інтеграція функціональних підрозділів	Об’єднання департаментів (HR, PR, employer branding, адміністративні служби) з глобальними структурами DXC; уніфікація процесів	2025
9	Централізація управління та систем	Вирівнювання ІТ-систем, фінансового контролю, управління ризиками; перехід на корпоративні стандарти DXC	2025–2026 (оцінка)
10	Очікуване завершення повної інтеграції	Потенційне припинення існування Luxoft Ukraine як окремої операційної одиниці; повне включення до структури DXC	орієнтовно до 2027–2028

\*джерело: складено автором на основі: [58; 68]

Стратегічну трансформацію можна розглянути за моделлю стратегічних змін Е. Петтігрю, яка ґрунтується на інтеграції трьох взаємопов'язаних вимірів: контексту, змісту та процесу змін.

Внутрішній контекст Luxoft Ukraine характеризується умовами, що впливають на організаційну структуру та внутрішні процеси; основними аспектами є:

- обмежена автономність локальних департаментів, яка створює розрив із глобальною політикою DXC Technology;
- дублювання функцій у HR та PR департаментах;
- зменшення чисельності персоналу з 4000 у 2019 році до приблизно 3000 у 2025 році, що впливає на управління ресурсами та адаптацію процесів.

Внутрішні драйвери змін визначаються необхідністю стандартизації управлінських та операційних процесів; інтеграцією корпоративної культури відповідно до глобальної структури DXC; вирівнюванням ролей департаментів для узгодженості процесів і ресурсів.

Зовнішній контекст формується умовами зовнішнього середовища, що визначають стратегічні рішення та параметри інтеграції; ключові фактори включають:

- глобальну політику DXC щодо централізації та уніфікації бізнес-процесів дочірніх компаній;
- конкурентний український ІТ-ринок із високим попитом на цифрову інженерію та консалтинг і дефіцитом кваліфікованих спеціалістів;
- регуляторні, податкові та правові вимоги України та США щодо інтеграції бізнесу та фінансової звітності.

Зовнішні драйвери охоплюють глобальну стратегію DXC щодо масштабування та централізації управлінських процесів; потребу відповідності локальним і міжнародним правовим нормам; вплив конкурентного середовища на необхідність оптимізації та інтеграції процесів.

Сутність стратегічних змін полягає у трансформації організаційних та операційних елементів Luxoft Ukraine; основні зміни включають:

- повне злиття Luxoft Ukraine з DXC Technology;
- уніфікацію управлінських та операційних процесів, включно з HR, PR, внутрішніми комунікаціями, фінансовим та проектним контролем;
- інтеграцію локальних департаментів у глобальні системи DXC;
- тимчасове збереження бренду Luxoft для підтримки локальної ідентичності та клієнтських зв'язків.

Об'єкти трансформації охоплюють корпоративну структуру; систему управління персоналом; процеси внутрішніх комунікацій; ключові департаменти, відповідальні за взаємодію з клієнтами.

Механізм реалізації змін передбачає комплекс дій та етапів інтеграції; основні процеси включають:

- проведення due diligence для оцінки бізнес-процесів, фінансів та кадрового складу;
- поступову інтеграцію департаментів у глобальні процеси DXC без негайних скорочень персоналу;
- координацію дій топменеджменту DXC, керівництва Luxoft Ukraine, HR, PR та операційних підрозділів;
- залучення зовнішніх консультантів для юридичної та фінансової підтримки.

Етапи впровадження охоплюють детальну оцінку внутрішніх структур; порівняння локальних процесів із глобальними стандартами DXC; поетапне об'єднання департаментів та функцій; адаптацію корпоративної культури і внутрішніх комунікацій до нової організаційної моделі. Часові рамки інтеграції охоплюють 2024–2027 роки; управління процесом здійснюється через системи контролю проектів, регулярні звіти та консультації з експертами.

Основні результати інтеграції включають:

- зменшення чисельності персоналу до приблизно 3000 осіб;
- уніфікацію управлінських та операційних процесів із глобальною структурою DXC;
- ліквідацію автономії локальних департаментів;
- підготовку бази для масштабних цифрових проєктів та підвищення ефективності ресурсів.

Тимчасові наслідки охоплюють невизначеність щодо бренду Luxoft; зміни ролей окремих департаментів протягом адаптаційного періоду. Результати забезпечують формування єдиної корпоративної системи управління, оптимізацію ресурсів і підготовку до реалізації глобальних стратегічних ініціатив DXC на локальному ринку. Проведемо оцінку системи управління за критеріями моделі McKinsey 7S (табл. 2.2.2).

Ваги критеріїв визначено за методом SMART. Найбільшу вагу отримали стратегія (0,20), системи (0,17), персонал (0,16) і навички (0,15), оскільки саме ці складові безпосередньо визначають спроможність ІТ-підприємства реалізовувати стратегічну трансформацію. Нижчу вагу мають структура (0,13), стиль управління (0,10) і спільні цінності (0,09), однак вони залишаються необхідними для узгодження глобальних рішень DXC із локальною практикою українського підрозділу.

Найвищі оцінки отримали критерії «Стратегія» та «Навички», оскільки інтеграція Luxoft до структури DXC Technology має чітке стратегічне підґрунтя, а компанія зберігає сильну експертизу у сфері цифрової інженерії, ІТ-консалтингу, Automotive та Financial Services.

Критерії «Структура» і «Системи» оцінено на достатньому рівні, оскільки український підрозділ включений до глобальної корпоративної архітектури DXC, а його діяльність поступово узгоджується з корпоративними процедурами, стандартами контролю, комплаєнсу та ризик-менеджменту.

Таблиця 2.2.2

Оцінювання системи управління стратегічними змінами ТОВ «Люксофт  
Україна»\*

Критерій	Підкритерій	Вага підкритерію	Оцінка
Стратегія (0,20)	Узгодженість змін із глобальною стратегією DXC Technology	0,40	5
	Чіткість нової ролі українського підрозділу	0,35	5
	Відповідність змін міжнародним цифровим трансформаціям	0,25	5
Структура (0,13)	Чіткість розподілу повноважень між DXC, Luxoft і локальним рівнем	0,35	4
	Інтеграція українського підрозділу в глобальну корпоративну архітектуру	0,40	5
	Збереження локальної гнучкості під час централізації стратегічних рішень	0,25	3
Системи (0,17)	Уніфікація фінансового контролю, комплаєнсу й ризик-менеджменту	0,35	4
	Інтеграція інформаційних систем і цифрових інструментів управління	0,30	4
	Стандартизація управління знаннями та внутрішніх процедур	0,35	4
Стиль управління (0,10)	Узгодженість глобального керівництва й локального менеджменту	0,40	4
	Залучення керівників команд до реалізації змін	0,30	4
	Підтримка працівників керівництвом у процесі адаптації до змін	0,30	3
Персонал (0,16)	Кваліфікація персоналу для роботи в міжнародних проєктах	0,40	5
	Адаптація працівників до нових корпоративних стандартів і процедур	0,35	3
	Стабільність кадрового складу та утримання ключових фахівців	0,25	3
Навички (0,15)	Наявність компетенцій у цифровій інженерії	0,35	5
	Галузева експертиза в Automotive та Financial Services	0,35	5
	Здатність працювати з cloud, data, AI та модернізацією ІТ-систем	0,30	5
Спільні цінності (0,09)	Узгодженість корпоративної культури Luxoft зі стандартами DXC	0,35	3
	Прийняття стратегічних змін працівниками	0,35	3
	Єдине розуміння цілей змін у командах	0,30	3

\*джерело: складено автором

Нижчі оцінки за критеріями «Персонал», «Стиль управління» та «Спільні цінності» пояснюються тим, що інтеграція до глобальної структури потребує адаптації працівників до нових стандартів, узгодження глобального й локального управління, а також поступового формування єдиного розуміння цілей стратегічних змін. Проведемо розрахунок оцінок (табл. 2.2.3).

Таблиця 2.2.3

Зважена інтегральна оцінка системи управління стратегічними змінами

ТОВ «Люксофт Україна»

Критерій	Вага критерію	Інтегральна оцінка критерію	Зважена оцінка
Стратегія	0,20	5,00	1,00
Структура	0,13	4,15	0,54
Системи	0,17	4,00	0,68
Стиль управління	0,10	3,70	0,37
Персонал	0,16	3,80	0,61
Навички	0,15	5,00	0,75
Спільні цінності	0,09	3,00	0,27
Разом	1,00		4,22

*\*джерело: складено автором*

За результатами розрахунку зважена інтегральна оцінка системи управління стратегічними змінами ТОВ «Люксофт Україна» становить 4,22 бала з 5 можливих. Це свідчить про високий рівень сформованості наявної системи управління стратегічними змінами.

Agile у системі управління стратегічними змінами ТОВ «Люксофт Україна» варто розглядати як гнучкий механізм управління змінами, що поєднує стратегічні цілі компанії з роботою проєктних команд, процесами розробки, тестування, релізів і подальшого вдосконалення цифрових рішень.

Практичне використання Agile у Luxoft підтверджується тим, що компанія пов'язує розробку індивідуального програмного забезпечення з Agile, DevOps і DevSecOps, а DXC розглядає Agile Capacity Services як інструмент стратегічної гнучкості, масштабованих delivery-моделей, DevOps, безперервного вдосконалення і роботи кросфункціональних команд.

У межах управління стратегічними змінами Agile виконує кілька конкретних функцій:

- деталізує стратегічні пріоритети до рівня командних завдань;
- забезпечує поетапне впровадження змін через короткі цикли;
- підтримує швидке коригування рішень за зміни вимог або ресурсів;
- посилює взаємодію між розробкою, тестуванням, DevOps, архітектурою, безпекою і delivery-менеджментом;
- формує прозорий контроль проміжних результатів;
- знижує ризик невдалого впровадження змін через постійний зворотний зв'язок.

Основним елементом Agile-управління змінами є беклог стратегічних змін (backlog). Він виконує функцію впорядкування трансформаційних ініціатив підприємства. До беклогу можуть входити завдання щодо переходу на нові технології, модернізації delivery-процесів, автоматизації тестування, розвитку хмарних рішень, упровадження DevOps/DevSecOps, посилення кібербезпеки, оновлення компетентностей персоналу та адаптації команд до нових вимог міжнародних клієнтів. Беклог структурує ці зміни за пріоритетністю, цінністю, складністю, ресурсною потребою та впливом на результат.

Наступним елементом є планування спринту (sprint planning). Воно забезпечує поділ стратегічних змін на короткі керовані цикли. У межах одного спринту визначаються конкретні завдання, відповідальні особи, очікувані результати, критерії завершення та можливі обмеження.

Важливою складовою є кросфункціональні команди. У практиці IT-підприємства вони можуть об'єднувати розробників, тестувальників, DevOps-інженерів, архітекторів, бізнес-аналітиків, delivery-менеджерів, фахівців із кібербезпеки та представників клієнтського напрямку. Саме кросфункціональність скорочує час погодження рішень, зменшує залежність від вертикальної ієрархії та підвищує швидкість реакції на зміни. ДХС прямо

пов'язує Agile Capacity Services із кросфункціональними командами, масштабованими delivery-моделями й постійним удосконаленням.

Управлінську впорядкованість Agile-змін забезпечують ролі власника продукту (Product Owner) і Scrum-майстра (Scrum Master). Власник продукту відповідає за пріоритетність завдань, зв'язок між стратегічною цінністю зміни, очікуваннями клієнта і роботою команди. Scrum-майстер підтримує процес змін на рівні команди: усуває перешкоди, координує Agile-ритм, підтримує комунікацію та сприяє прийняттю нових практик.

Регулярна синхронізація команд підтримує керованість змін у розподіленому середовищі. Для українського підрозділу Luxoft це має практичне значення через міжнародний формат роботи та взаємодію з глобальними командами. Щоденні зустрічі (daily meetings), командні дошки, короткі статусні обговорення, уточнення перешкод (blockers) і регулярне оновлення завдань допомагають швидко виявляти проблеми, підтримувати прозорість роботи та зберігати темп реалізації змін.

Огляд спринту (sprint review) використовується для контролю проміжних результатів. У контексті стратегічних змін він показує, чи відповідає отриманий результат поставленому пріоритету. Це може стосуватися швидкості релізів, якості продукту, стабільності сервісів, рівня автоматизації, безпеки або задоволеності клієнта. Якщо результат не відповідає очікуванням, наступні завдання в беклозі коригуються [71].

Ретроспектива (retrospective) виконує функцію організаційного навчання. Вона спрямована на аналіз самого процесу змін: що спрацювало, що заважало, які рішення уповільнили команду, які комунікаційні проблеми виникли та які практики потрібно закріпити. Для ІТ-компанії це важливо, оскільки стратегічні зміни не завершуються одним управлінським рішенням, а потребують постійного уточнення, навчання і вдосконалення.

Agile-управління стратегічними змінами у Luxoft доцільно розглядати разом із DevOps і DevSecOps. Agile формує гнучку управлінську логіку, DevOps підтримує швидкість і стабільність технічного впровадження, а DevSecOps інтегрує вимоги безпеки у процес змін. Luxoft пов'язує application engineering із Agile, KPI, delivery-метриками, DevOps, DevSecOps і software factory-підходами.

Оцінювання Agile-орієнтованого управління стратегічними змінами не повинно обмежуватися лише класичними Scrum-показниками. Для ІТ-підприємства важливо одночасно вимірювати командну продуктивність, стабільність вимог, швидкість постачання цифрових рішень, якість технічного впровадження, стабільність сервісів і сприйняття змін командами та стейкхолдерами. Luxoft серед базових Agile-метрик виділяє capacity, velocity, requirements stability index і burn-down charts, а DORA-метрики використовуються для оцінювання швидкості та стабільності постачання програмних змін.

Таблиця 2.2.4

Метрики оцінювання Agile-орієнтованого управління стратегічними змінами та delivery-процесами ТОВ «Люксофт Україна»

Група метрик	Метрика	Що оцінює	Значення для управління стратегічними змінами
Agile/Scrum-метрики	Capacity	Ресурсну спроможність команди	Показує, чи має команда достатньо часу й фахівців для виконання трансформаційних завдань
	Velocity	Темп виконання завдань у межах спринтів	Відображає швидкість реалізації змін
	Burn-down chart	Залишок роботи до завершення циклу	Візуалізує ризик відставання від запланованого результату
	Cycle time	Час виконання завдання від початку роботи до завершення	Характеризує ефективність командного процесу
Управління вимогами	Requirements stability index	Частоту зміни вимог під час реалізації	Показує стабільність стратегічних або клієнтських вимог

## Продовження табл. 2.2.4

Delivery-метрики	Lead time	Час від появи потреби у зміні до її реалізації	Відображає швидкість реакції підприємства на нові вимоги
DevOps/DORA-метрики	Deployment frequency	Частоту розгортання змін	Показує регулярність оновлення продукту, сервісу або delivery-процесу
	Change failure rate	Частку змін, що спричинили збої або потребували виправлення	Характеризує якість технічного впровадження змін
Якість delivery	Defect rate	Кількість помилок після впровадження	Відображає якість реалізованих змін
Сервісна стабільність	SLA compliance	Дотримання погодженого рівня сервісу	Показує здатність підтримувати стабільність сервісів під час трансформацій
Організаційне прийняття змін	Team satisfaction	Сприйняття змін працівниками	Дає змогу оцінити рівень прийняття змін командами
Результативність для стейкхолдерів	Stakeholder satisfaction	Оцінку результатів змін клієнтами або внутрішніми замовниками	Показує відповідність змін очікуванням зацікавлених сторін

\*джерело: складено автором на основі: [57-59; 60-61; 66]

Отже, Agile у системі управління стратегічними змінами ТОВ «Люксофт Україна» характеризується сукупністю взаємопов'язаних елементів: беклогом стратегічних змін, плануванням спринтів, кросфункціональними командами, ролями власника продукту і Scrum-майстра, регулярною синхронізацією, оглядом спринтів, ретроспективами, Agile-метриками та інтеграцією з DevOps/DevSecOps. У сукупності ці елементи забезпечують перехід від стратегічних пріоритетів до конкретних дій, підтримують гнучке коригування рішень, зменшують ризик невдалих змін і формують контрольований процес стратегічної адаптації підприємства.

## **РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ТОВ «ЛЮКСОФТ УКРАЇНА»**

### **3.1. Оцінювання готовності до стратегічних змін ТОВ «Люксофт Україна»**

Оцінювання готовності до стратегічних змін ТОВ «Люксофт Україна» було проведено з метою визначення того, наскільки працівники розуміють зміст стратегічних перетворень, роль українського підрозділу в глобальній структурі DXC Technology, якість управлінської координації, стан внутрішніх процесів, рівень технологічної спроможності та результативність закріплення змін у щоденній роботі команд.

Для IT-підприємства готовність до стратегічних змін не обмежується формальним прийняттям нових управлінських рішень. Вона охоплює розуміння стратегічного напрямку, узгодженість дій між глобальним і локальним рівнями управління, зрозумілість процесів, професійну готовність персоналу, здатність швидко опановувати нові технології, якість внутрішньої комунікації та наявність контролю результатів. Саме ці складові мають значення для Luxoft, оскільки український підрозділ функціонує в межах міжнародної структури DXC Technology і бере участь у складних цифрових проєктах для глобальних клієнтів.

Для отримання первинних даних було проведено анкетне опитування працівників ТОВ «Люксофт Україна» за допомогою Google Forms (додаток Б). Анкета містила закриті питання, згруповані за сімома критеріями оцінювання, а також два відкриті питання, спрямовані на виявлення змін, які найбільше вплинули на роботу працівників, і чинників, що ускладнюють їх упровадження.

Для закритих питань використано п'ятибальну шкалу:

- 1 бал - повністю не погоджуюся;
- 2 бали - скоріше не погоджуюся;

- 3 бали - важко відповісти / нейтрально;
- 4 бали - скоріше погоджуюся;
- 5 балів - повністю погоджуюся.

Застосування такої шкали дає змогу кількісно оцінити сприйняття стратегічних змін працівниками, розрахувати середні значення за кожним критерієм і визначити загальний рівень готовності підприємства до подальших стратегічних трансформацій.

Таблиця 3.1.1

Критерії оцінювання готовності ТОВ «Люксофт Україна» до стратегічних змін\*

Критерій оцінювання	Зміст критерію
Стратегічна визначеність	Відображає рівень розуміння працівниками ролі українського підрозділу Luxoft у глобальній структурі DXC Technology і мети стратегічних змін
Узгодженість управління	Характеризує сприйняття працівниками розподілу управлінських рішень між глобальним рівнем DXC, Luxoft і локальними командами
Налагодженість процесів	Показує, наскільки внутрішні процеси, корпоративні процедури, стандарти й правила роботи є зрозумілими та впорядкованими
Готовність персоналу	Визначає рівень знань, навичок і підтримки, необхідних працівникам для адаптації до нових процесів, ролей або вимог
Технологічна спроможність	Характеризує здатність компанії та її працівників брати участь у складних міжнародних цифрових проєктах і швидко опановувати нові технології
Якість внутрішньої взаємодії	Відображає ефективність комунікації між командами, локальним керівництвом і глобальною структурою DXC
Контроль результатів	Показує, наскільки працівникам зрозумілі показники оцінювання змін і чи закріплюються нові процедури у щоденній роботі команд

\*джерело: складено автором

В опитуванні взяли участь 32 працівники ТОВ «Люксофт Україна». Вибірка охоплює різні функціональні напрями діяльності підприємства: управління персоналом, добір персоналу, аналітику даних, штучний інтелект, бізнес-аналітику, розробку програмного забезпечення, системне адміністрування, тестування, проєктний менеджмент, фінансовий аналіз і

технічне лідерство. Найбільшу частку респондентів становили працівники HR, Talent Management, Recruitment, 18,8%, а також Data, AI, BI Specialist, 15,6%. Інші професійні групи представлені відносно рівномірно, що дає змогу врахувати оцінки як технічних, так і управлінсько-аналітичних команд.

Кожен критерій містить два твердження, тому максимальна сума за одним критерієм становить 320 балів. Для кожного критерію розраховано загальну суму балів, середній бал та частку від максимально можливого значення. Саме ці показники використано для порівняння рівня готовності за окремими напрямками.

За досвідом роботи переважають працівники зі стажем до 1 року, їх частка становить 50,0%. Працівники з досвідом 1-3 роки становлять 31,2%, а зі стажем 4-6 років, 18,8%. Отже, половина відповідей відображає позицію працівників, які адаптувалися до компанії вже в умовах поточних організаційних і стратегічних змін. За форматом роботи найбільше представлений дистанційний формат, 46,9%; гібридний формат становить 34,4%, офісний, 18,8%.

Загальний розподіл відповідей за закритими питаннями свідчить про переважання нейтральних і помірно позитивних оцінок. Найбільшу частку становить варіант «важко відповісти, нейтрально», 39,5%. Це вказує на недостатню визначеність частини працівників щодо змісту, результатів або механізмів реалізації стратегічних змін.

Водночас 31,7% відповідей припадає на варіант «скоріше погоджуюся», а 5,8%, на «повністю погоджуюся». Негативні оцінки становлять 23,0% сукупних відповідей, переважно через варіант «скоріше не погоджуюся». Отже, результати опитування свідчать не про відкрите несприйняття стратегічних змін, а про неповну зрозумілість їх практичної реалізації, підтримки персоналу, внутрішньої комунікації та контролю результатів.

Узагальнені результати оцінювання готовності ТОВ «Люксофт Україна» до стратегічних змін подано в табл. 3.1.2.

Таблиця 3.1.2

## Результати оцінювання за критеріями готовності до стратегічних змін

Критерій	Середній бал	Вага критерію	Зважена оцінка
Стратегічна визначеність	3,45	0,16	0,55
Узгодженість управління	3,19	0,15	0,48
Налагодженість процесів	3,33	0,14	0,47
Готовність персоналу	3,09	0,15	0,46
Технологічна спроможність	3,03	0,16	0,48
Якість внутрішньої взаємодії	3,12	0,12	0,37
Контроль результатів	3,09	0,12	0,37
Разом		1,00	3,18
За методом багатокутника			1,445

*\*джерело: складено автором*

За результатами опитування інтегральний показник готовності до стратегічних змін становить 3,19 бала з 5 можливих, або 63,8% від максимального рівня. Це відповідає середньому рівню готовності. Такий результат свідчить, що працівники частково розуміють зміст змін і загалом здатні працювати в умовах трансформації, однак окремі складові потребують посилення.

Найвищу оцінку отримала стратегічна визначеність - 3,45 бала. Це означає, що працівники краще розуміють роль українського підрозділу Luxoft у глобальній структурі DXC Technology, ніж інші аспекти змін. Найвищий бал серед усіх тверджень отримало твердження про зрозумілість ролі українського підрозділу в структурі DXC - 119 балів із 160, або 3,72 бала.

Найнижчу оцінку отримала технологічна спроможність - 3,03 бала. При цьому всередині критерію є помітна різниця: здатність працівників швидко опанувати нові технології оцінена на 3,44 бала, тоді як достатній рівень технологічної експертизи компанії для участі у складних міжнародних цифрових проєктах отримав лише 2,62 бала. Це свідчить, що персонал вище оцінює власну адаптивність, ніж загальну технологічну забезпеченість або експертну спроможність компанії.

Проблемними зонами також є готовність персоналу, контроль результатів і якість внутрішньої взаємодії. За цими критеріями середні оцінки перебувають у межах 3,09-3,12 бала, що вказує на наявність невизначеності щодо підтримки працівників, своєчасності комунікації, зрозумілості показників оцінювання змін і реального закріплення нових процедур у щоденній роботі команд.

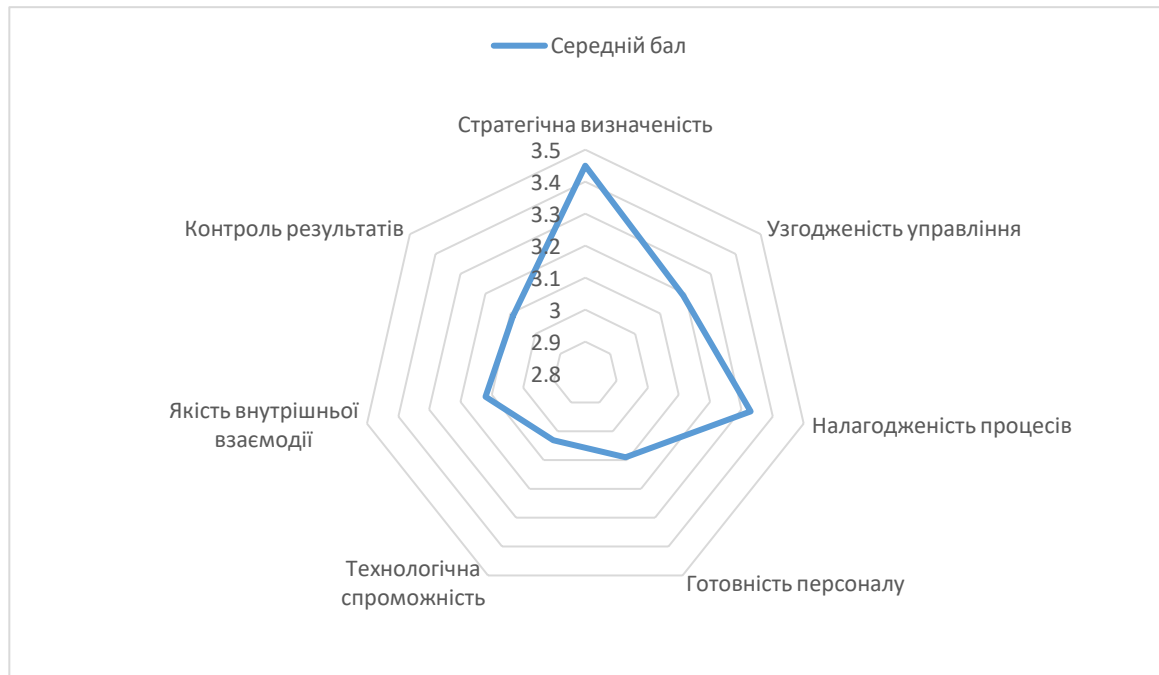


Рис. 3.1.1. Багатокутник критеріїв управління стратегічними змінами ТОВ «Люксофт Україна»

*Джерело: складено автором*

За результатами оцінювання готовність ТОВ «Люксофт Україна» до стратегічних змін не є критично низькою, однак вона ще не досягла рівня, за якого трансформації можуть реалізовуватися без додаткового управлінського супроводу. Інтегральна оцінка 3,19 бала з 5 свідчить про проміжний стан: працівники вже орієнтуються в загальній логіці змін, але не всі управлінські, процесні та комунікаційні механізми працюють достатньо узгоджено. Найсильнішою стороною є розуміння стратегічного місця українського підрозділу в структурі DXC Technology, що створює основу для подальшої

адаптації персоналу до нових вимог. Водночас сама обізнаність щодо напрямку змін не гарантує їх ефективного впровадження, якщо працівники не мають чітких інструментів, підтримки та зрозумілих критеріїв результативності.

Найбільші ризики пов'язані не з опором змінам, а з недостатньою визначеністю практичного рівня їх реалізації. Нижчі оцінки за технологічною спроможністю, готовністю персоналу, контролем результатів і внутрішньою взаємодією вказують на розрив між стратегічними намірами компанії та щоденною роботою команд. Працівники загалом демонструють здатність адаптуватися, однак нижче оцінюють системність технологічної експертизи, якість підтримки, своєчасність комунікації та зрозумілість показників оцінювання змін. Отже, подальше вдосконалення управління стратегічними змінами має бути спрямоване не на формальне посилення стратегічних повідомлень, а на конкретизацію процедур, розвиток технологічної експертизи, регулярний зворотний зв'язок, прозорі критерії оцінювання та закріплення нових практик у роботі команд. Саме ці напрями мають стати основою практичних рекомендацій для підвищення готовності ТОВ «Люксофт Україна» до подальших стратегічних трансформацій.

### **3.2. Розробка моделі управління стратегічними змінами ТОВ «Люксофт Україна»**

Інтегрована модель управління стратегічними змінами ТОВ «Люксофт Україна» охоплює передумови змін, ролі учасників, 7 елементів управління, інструменти реалізації, етапи впровадження, очікувані наслідки та зворотний зв'язок. Її призначення полягає в тому, щоб стратегічні рішення Luxoft/DXC Technology переходили у конкретні дії українського підрозділу: зміни в процесах, технологіях, ролях, комунікації, підготовці персоналу та контролі результатів.

Модель орієнтована на специфіку ІТ-підприємства, де стратегічні зміни рідко мають лише організаційний характер. Вони зазвичай пов'язані з оновленням технологій, участю у складних міжнародних цифрових проєктах, зміною delivery-процесів, розвитком DevOps/DevSecOps, хмарних рішень, кібербезпеки, автоматизації, штучного інтелекту та інженерії даних. Для українського підрозділу Luxoft важливим є також узгодження глобальних корпоративних рішень DXC Technology із локальними умовами роботи команд.

Передумови стратегічних змін у ТОВ «Люксофт Україна» формуються під впливом зовнішніх і внутрішніх чинників. До зовнішніх належать глобальні рішення DXC Technology, зміна вимог міжнародних клієнтів, технологічний розвиток ІТ-ринку та посилення вимог до якості, безпеки і стабільності цифрових рішень. До внутрішніх належать потреба в оновленні компетентностей персоналу, адаптація delivery-процесів, інтеграція українського підрозділу в глобальні процедури, внутрішня комунікація та здатність команд працювати з новими технологіями.

Передумови визначають зміст майбутньої зміни. Якщо зміна пов'язана з глобальними стандартами DXC, акцент переноситься на розподіл відповідальності, пояснення ролей і контроль закріплення процедур. Якщо зміна має технологічний характер, ключовими стають підготовка персоналу, пілотне впровадження, технічна перевірка та оцінювання впливу на delivery-процеси. Якщо зміна стосується взаємодії між командами, основне значення мають комунікація, узгодження рішень і прозорість результатів.

Ролі учасників розподілено відповідно до місця кожного рівня в процесі стратегічних змін (табл. 3.2.1). DXC Technology визначає глобальні стратегічні пріоритети, корпоративні стандарти та загальні вимоги до трансформації. Luxoft адаптує ці вимоги до специфіки ІТ-послуг, клієнтських напрямів і delivery-моделей. Український підрозділ забезпечує практичне впровадження змін у локальних командах.

Локальне керівництво координує реалізацію, пояснює зміст змін і контролює виконання. Delivery-менеджери переводять зміни у проєктні завдання, строки, ресурси та очікувані результати. Технічні лідери оцінюють технологічну складність, ризики та готовність команд. HR і Learning & Development відповідають за навчання, адаптацію та менторську підтримку. Проєктні команди виконують зміни у щоденній роботі та надають зворотний зв'язок щодо проблем, навантаження й результатів.

Таблиця 3.2.1

Розподіл ролей в інтегрованій моделі управління стратегічними змінами  
ТОВ «Люксофт Україна»

Учасник	Роль у стратегічних змінах
DXC Technology	Визначення глобальних пріоритетів і корпоративних стандартів
Luxoft	Адаптація глобальних вимог до специфіки ІТ-послуг і delivery-моделей
Український підрозділ	Практичне впровадження змін у локальних командах
Локальне керівництво	Координація змін, пояснення цілей, контроль виконання
Delivery-менеджери	Переведення змін у проєктні завдання, строки й ресурси
Технічні лідери	Оцінювання технологічних ризиків і підтримка команд
HR / Learning & Development	Навчання, адаптація, менторська підтримка
Проєктні команди	Виконання змін у робочих процесах і надання зворотного зв'язку

*\*Джерело: розроблено автором*

Основу моделі становлять сім елементів, які відображають повний управлінський цикл стратегічної зміни: від пояснення її змісту до контролю результатів і закріплення нового порядку роботи.

1. Стратегічна визначеність відповідає за пояснення мети, причини та очікуваного результату зміни. Для ТОВ «Люксофт Україна» цей елемент особливо важливий через зв'язок локальних змін із глобальними рішеннями DXC Technology. Працівники повинні розуміти, чому впроваджується зміна, як вона пов'язана з розвитком українського підрозділу, яких команд стосується та який результат очікується.

Основним інструментом є карта стратегічної зміни. У ній фіксуються назва зміни, причина, мета, зв'язок із пріоритетами Luxoft/DXC, команди або процеси, яких вона стосується, строки, відповідальні особи, ризики та показники результату. Карта зменшує невизначеність і формує єдине розуміння зміни серед керівників і команд.

2. Узгодженість управління стосується розподілу рішень між глобальним, локальним і командним рівнями. В умовах міжнародної структури стратегічне рішення може формуватися на рівні DXC Technology або Luxoft, а його виконання здійснюється українськими командами. Тому необхідно чітко визначати, хто ухвалює рішення, хто координує процес, хто відповідає за технічну частину, навчання, комунікацію та оцінювання результату.

Інструментом є матриця відповідальності за зміну. Вона усуває управлінську невизначеність і зменшує ризик дублювання рішень між глобальним, локальним і командним рівнями.

3. Налагодженість процесів забезпечує переведення стратегічного рішення у конкретні дії. Йдеться про визначення процесів, яких стосується зміна, завдань для команд, строків, залежностей, ризиків для поточних проєктів і критеріїв завершення.

Інструментом є алгоритм упровадження зміни. Він описує послідовність дій від визначення змісту зміни до її закріплення у щоденній роботі. Для ІТ-підприємства це важливо, оскільки одна й та сама зміна може по-різному впливати на розробку, тестування, релізи, стандарти якості, кібербезпеку або взаємодію з клієнтом.

4. Готовність персоналу охоплює підготовку працівників до нових ролей, процесів, стандартів і технологічних вимог. У Luxoft цей елемент важливий для змін, пов'язаних із DevOps/DevSecOps, хмарними рішеннями, кібербезпекою, автоматизацією тестування, новими архітектурними підходами та delivery-вимогами.

Інструментом є план адаптації персоналу. У ньому визначаються потрібні знання й навички, навчальні матеріали, технічні воркшопи, ментор, строк адаптації, критерії готовності команди та канал для запитань. Підготовка не обмежується загальним навчанням, а прив'язується до конкретної зміни.

5. Технологічна спроможність відображає готовність інструментів, платформ, технічних рішень і команд до впровадження зміни. Для ІТ-підприємства цей елемент є критичним, оскільки неперевірене масштабування нового процесу або інструмента може вплинути на строки, якість, стабільність сервісів і навантаження працівників.

Інструментом є пілотне впровадження. Нове технологічне рішення, процес або стандарт спочатку перевіряється на обмеженій ділянці: в окремій команді, проекті або процесі. Під час пілоту оцінюються складність використання, технічні помилки, вплив на строки, якість, навантаження і можливість масштабування.

6. Якість внутрішньої взаємодії відображає своєчасність і зрозумілість інформації про зміни. Комунікація не обмежується повідомленням про початок трансформації. Вона супроводжує весь процес: до впровадження, під час реалізації та після завершення.

Інструментом є комунікаційний план зміни. У ньому визначаються адресати повідомлень, зміст інформації, відповідальні за пояснення, канали комунікації, періодичність оновлень і порядок отримання відповідей на запитання. Це зменшує невизначеність для працівників і покращує узгодженість дій.

7. Контроль результатів завершує управлінський цикл зміни. Оцінюється не лише факт впровадження, а й фактичний вплив на роботу команд, якість, строки, стабільність сервісів, прийняття зміни персоналом і закріплення нової практики.

Інструментом є паспорт показників зміни. У ньому фіксуються очікуваний і фактичний результат, строки реалізації, виконання завдань, вплив на delivery-процеси, технічні помилки, участь у навчанні, рівень прийняття зміни командою та рішення щодо закріплення, масштабування або доопрацювання.

Таблиця 3.2.2

Сім елементів інтегрованої моделі управління стратегічними змінами ТОВ «Люксофт Україна»\*

Елемент моделі	Основний інструмент	Результат застосування
Стратегічна визначеність	Карта стратегічної зміни	Зрозумілий зміст, причина і мета зміни
Узгодженість управління	Матриця відповідальності	Чіткий розподіл ролей між рівнями управління
Налагодженість процесів	Алгоритм упровадження зміни	Перехід зміни у конкретні процеси, завдання і строки
Готовність персоналу	План адаптації персоналу	Підготовка працівників до нових вимог
Технологічна спроможність	Пілотне впровадження	Перевірка зміни перед масштабуванням
Якість внутрішньої взаємодії	Комунікаційний план зміни	Своєчасне інформування працівників
Контроль результатів	Паспорт показників зміни	Оцінювання ефекту і рішення щодо подальших дій

\*Джерело: розроблено автором

Застосування моделі починається з визначення передумов і змісту стратегічної зміни. На цьому етапі фіксується, чому зміна потрібна, які процеси або технології вона зачіпає, яких команд стосується та який результат очікується. Після цього формується карта стратегічної зміни, у якій конкретизуються мета, строки, ризики, відповідальні особи та показники оцінювання.

Наступний етап передбачає розподіл відповідальності. У матриці відповідальності визначаються ролі DXC Technology, Luxoft, локального керівництва, delivery-менеджерів, технічних лідерів, HR-фахівців і команд. Після цього зміна переводиться у процеси та завдання: визначаються залучені процеси,

строки, залежності між командами, ризики для поточних проєктів і критерії завершення.

Підготовка персоналу здійснюється через план адаптації. У ньому зазначаються потрібні знання, навчальні матеріали, технічні воркшопи, менторська підтримка, строк адаптації та критерії готовності. Для технологічно складних змін передбачене пілотне впровадження на обмеженій ділянці. За результатами пілоту приймається рішення щодо масштабування, доопрацювання або припинення зміни.

Паралельно реалізується комунікаційний супровід. До впровадження пояснюються причина, мета і очікуваний вплив. Під час реалізації повідомляється статус, ризики й коригування. Після завершення фіксуються результати та нові правила роботи. Завершальним етапом є контроль результатів через паспорт показників зміни. На його основі приймається рішення щодо закріплення, масштабування або доопрацювання.

Таблиця 3.2.3

Етапи застосування інтегрованої моделі управління стратегічними змінами ТОВ «Люксофт Україна»\*

Етап	Зміст дій	Результат
Визначення передумов	Фіксація причини зміни, її зв'язку з глобальними пріоритетами і впливу на український підрозділ	Обґрунтована потреба у зміні
Формування карти зміни	Опис мети, строків, ризиків, відповідальних осіб і показників	Конкретизований зміст зміни
Розподіл відповідальності	Визначення ролей глобального, локального і командного рівнів	Усунення управлінської невизначеності
Переведення у процеси	Опис завдань, строків, залучених команд і критеріїв завершення	Практичний план виконання
Підготовка персоналу	Навчання, інструкції, технічна підтримка, менторство	Готовність працівників до нових вимог
Пілотне впровадження	Перевірка зміни на окремій команді, процесі або проєкті	Оцінка придатності до масштабування
Комунікаційний супровід	Інформування до, під час і після впровадження	Зменшення невизначеності
Контроль і закріплення	Оцінювання результату і прийняття рішення щодо подальших дій	Закріплення, масштабування або доопрацювання

\*Джерело: розроблено автором

У моделі передбачено зворотний зв'язок. Якщо контроль результатів показує недостатній ефект, зміна не закріплюється автоматично. У такому разі уточнюється карта зміни, переглядається відповідальність, доопрацьовується процес, посилюється підготовка персоналу або повторюється пілотне впровадження. Якщо результат відповідає очікуванням, зміна закріплюється у внутрішніх процедурах, стандартах, інструкціях або беклозі подальших змін.



Рис. 3.2.1. Інтегрована модель стратегічних змін ТОВ «Люксофт Україна»  
Джерело: розроблено автором

Отже, інтегрована модель управління стратегічними змінами ТОВ «Люксофт Україна» складається із семи елементів: стратегічної визначеності, узгодженості управління, налагодженості процесів, готовності персоналу, технологічної спроможності, якості внутрішньої взаємодії та контролю результатів. Кожен елемент має окремий інструмент реалізації, а вся модель охоплює передумови, ролі, етапи, наслідки та зворотний зв'язок. Її практичне значення полягає в переході від стратегічних рішень Luxoft/DXC до контрольованого впровадження змін у роботі українських команд.

## ВИСНОВКИ

Управління стратегічними змінами на IT-підприємстві є необхідною умовою збереження конкурентоспроможності в середовищі, де швидко змінюються технології, клієнтські вимоги, формати роботи та глобальні корпоративні рішення. Для досліджуваної компанії стратегічні зміни мають не лише організаційний, а й технологічний зміст, оскільки її діяльність пов'язана з міжнародними цифровими проєктами, складною системою взаємодії з клієнтами та залежністю від професійної експертизи команд.

Проведене дослідження показало, що стратегічні зміни не можуть зводитися до формального оновлення стратегії або впровадження окремих управлінських рішень. Їх результат залежить від того, наскільки зміни зрозумілі працівникам, наскільки вони підкріплені процесами, компетентностями, комунікацією, ресурсами та контролем результатів. Для IT-середовища особливо важливим є поєднання стратегічного бачення з практичними інструментами реалізації: Agile, Lean Change Management, ADKAR, McKinsey 7S, EFQM 2025 та підходами безперервного вдосконалення. Саме комбінація структурованої діагностики, роботи з персоналом і поступового впровадження змін найкраще відповідає специфіці технологічного бізнесу.

Стратегічна діагностика засвідчила наявність сильної бази для розвитку: інтеграція у міжнародну структуру, досвід виконання складних цифрових проєктів, робота з корпоративними клієнтами та доступ до глобальної технологічної експертизи. Водночас зовнішнє середовище створює постійний тиск через воєнні ризики, міграцію фахівців, конкуренцію за IT-кадри, поширення дистанційної та гібридної роботи, розвиток штучного інтелекту, cloud-рішень, кібербезпеки, data engineering і DevOps. За таких умов головним завданням стає не пасивна адаптація, а здатність швидко перебудовувати

процеси, компетентності та управлінські рішення відповідно до вимог глобального ринку.

Аналіз системи управління стратегічними змінами показав, що компанія має достатньо сформовану управлінську основу. Сильними сторонами є стратегічна інтеграція з DXC Technology, наявність корпоративних процедур, професійний рівень персоналу та орієнтація на міжнародні стандарти роботи. Водночас не всі елементи системи однаково збалансовані. Основні ризики пов'язані з практичною реалізацією змін: якістю внутрішньої взаємодії, зрозумілістю управлінських рішень, підтримкою персоналу, контролем результатів і закріпленням нових процедур у роботі команд.

Оцінювання готовності працівників до стратегічних змін підтвердило середній рівень готовності. Інтегральний показник 3,19 бала з 5 свідчить, що персонал загалом розуміє потребу в змінах і роль українського підрозділу в глобальній структурі, однак не всі аспекти трансформації є достатньо чіткими. Найкраще оцінено стратегічну визначеність, що означає наявність загального розуміння напряму розвитку. Водночас нижчі оцінки технологічної спроможності, готовності персоналу, внутрішньої взаємодії та контролю результатів вказують на розрив між стратегічними рішеннями й повсякденною роботою працівників.

Результати опитування також показали відсутність різкого опору стратегічним змінам. Основна проблема полягає в недостатній визначеності частини персоналу щодо того, як саме зміни впливають на ролі, процеси, вимоги до результатів і професійний розвиток. Висока частка нейтральних відповідей свідчить про потребу в конкретнішій комунікації, прозорих критеріях оцінювання, регулярному зворотному зв'язку та зрозумілій підтримці з боку керівництва.

Запропонована модель удосконалення має бути спрямована на посилення елементів, які безпосередньо впливають на результат трансформацій.

Пріоритетними напрямками є розвиток технологічної експертизи у сферах AI, cloud, data engineering, DevOps, DevSecOps і кібербезпеки; підвищення якості внутрішньої комунікації; узгодження ролей між глобальним і локальним рівнями управління; формування прозорих показників результативності змін; регулярне навчання персоналу; закріплення нових процедур у щоденній роботі команд.

Отже, підприємство має достатній потенціал для подальших стратегічних змін, однак їх ефективність залежить від переходу від загального стратегічного бачення до чітко організованої реалізації на рівні команд. Інтеграція з DXC Technology створює важливі переваги, але одночасно підвищує вимоги до гнучкості, технологічної спроможності, кадрової стабільності та внутрішньої координації. Подальше вдосконалення управління стратегічними змінами має зосереджуватися на усуненні розриву між корпоративними стратегічними рішеннями й практикою їх виконання в українському підрозділі. Саме це може посилити адаптивність, підвищити якість виконання міжнародних проєктів, зменшити невизначеність для персоналу та зміцнити конкурентні позиції в умовах швидкої цифрової трансформації.

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Приймак Н. С. Управління стратегічними змінами : навч. посіб. Кривий Ріг : ДонНУЕТ, 2020. 131 с.
2. Hiatt J. ADKAR: A Model for Change in Business, Government, and Our Community. Loveland : Prosci Learning Center Publications, 2006. 146 p.
3. Балан В. Г. Методичне забезпечення оцінювання готовності підприємства до стратегічних змін на основі нечітких даних. Сталий розвиток економіки. 2024. № 1(48). С. 321-330. DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-44>
4. Балан В. Г. Нечіткий стратегічний аналіз внутрішнього середовища диверсифікованого підприємства. Підприємництво та інновації. 2020. Вип. 12. С. 95-101. DOI: <https://doi.org/10.37320/2415-3583/12.16>
5. Балан В. Г., Тимченко І. П. Застосування динамічного SPACE-аналізу при формуванні стратегії розвитку підприємства. Стратегія економічного розвитку України. 2016. № 38. С. 39-48.
6. Занора В. О., Бут А. О., Матухно Ю. М. Стратегічне управління розвитком та управління стратегічними змінами на підприємстві. Економіка та суспільство. 2021. Вип. 32. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-32-81>
7. Коптева Г. М., Нащекіна О. М. Концептуальні положення управління стратегічними змінами на підприємстві. Вісник Національного технічного університету "Харківський політехнічний інститут" (економічні науки). 2023. № 2. С. 73-77.
8. Лазоренко Т. В., Бурачек І. В. Механізми управління змінами в бізнес-моделях підприємств. Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. 2025. URL: <https://nzlubp.org.ua/index.php/journal/article/download/1762/1544>

9. Ложачевська О. М., Зось-Кіор М. В., Гнатенко І. А. Трансформація стратегії управління змінами конкурентоорієнтованого підприємства шляхом розвитку ефективної диджиталізації в умовах безпекових загроз. Український журнал прикладної економіки та техніки. 2024. Т. 9, № 3. С. 299-302. URL: [https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/11/ujae\\_2024\\_r03\\_a52.pdf](https://ujae.org.ua/wp-content/uploads/2024/11/ujae_2024_r03_a52.pdf)

10. Лозова О. В., Кужель Н. Л., Кужель О. В. Управління стратегічними змінами підприємства в контексті довгострокового розвитку вітчизняних компаній під час війни та в поствоєнний період. Бізнес Інформ. 2024. № 8. С. 386-392.

11. Лозова О. В., Тимошенко І. С. Управління стратегічними змінами підприємства: проактивний підхід та кадровий потенціал. Економіка: реалії часу. 2024. № 5(75). С. 51-58. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.05.2024.6>

12. Риженко О. Особливості впровадження концепції lean-management на металургійному підприємстві. Review of Transport Economics and Management. 2022. № 6(22). С. 60-71. DOI: <https://doi.org/10.15802/rtem2021/260593>

13. Стець С. Управлінські зміни в ІТ-компаніях України в умовах трансформації. Економіка та суспільство. 2025. Вип. 71. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-71-118>

14. Тарасюк О. В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі. Економіка, управління та адміністрування. 2024. № 1(107). С. 39-46. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-39-46](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-39-46)

15. Тимків О. Сутність та зміст управління змінами в діяльності підприємств. Економіка та суспільство. 2024. Вип. 59. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-156>

16. Шимановська-Діанич Л. М., Сосян М. М. Управління стратегічними змінами вітчизняними підприємствами під час війни та в поствоєнний період. Економіка: реалії часу. 2024. № 6(76). С. 126-134. DOI: <https://doi.org/10.15276/ETR.06.2024.13>

17. Шульжик Ю., Грицко Р., Пеканець С. Управління змінами в умовах цифровізації. Публічне урядування. 2022. № 2(30). С. 127-134. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2\(30\)-16](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2022-2(30)-16)
18. Abouaomar S., Alhaderi K. Overcoming Barriers to Digital Transformation in Public Organizations using the McKinsey 7S Model. International Journal of Research in Economics and Finance. 2024. Vol. 1. P. 14-28. DOI: <https://doi.org/10.71420/ijref.v1i3.23>
19. Acciarini C., Boccaredelli P., Peruffo E. Strategic change: a systematic review, synthesis, and a future research agenda. European Management Review. 2024. Vol. 21, Issue 4. P. 782-802. DOI: <https://doi.org/10.1111/emre.12668>
20. Almanei M., Salonitis K., Tsinopoulos C. A conceptual lean implementation framework based on change management theory. Procedia CIRP. 2018. Vol. 72. P. 1160-1165. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.procir.2018.03.141>
21. Ba Z. D. H., Dahlan N. D., Rahimian F. P. A Proposed Roadmap for Building Information Modelling Implementation in Facilities Management: A Change Management Perspective. Buildings. 2024. Vol. 14, Issue 1. Article 27. DOI: <https://doi.org/10.3390/buildings14010027>
22. Bartosova V., Drobyazko S., Bielialov T., Nechyporuk L., Dzhyhora O. Company Strategic Change Management in the Open Innovation System. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity. 2023. Vol. 9. Article 100087. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100087>
23. Ben-Abdallah R., Shamout M. D., Alshurideh M. Business development strategy model using EFE, IFE and IE analysis in a high-tech company: an empirical study. Academy of Strategic Management Journal. 2022. Vol. 21, Issue S2. P. 1-13.
24. Besio C., Jöstingmeier M. J., Posner C. Digital transformation and organizational restlessness. Frontiers in Sociology. 2024. DOI: <https://doi.org/10.3389/fsoc.2024.1430384>

25. Carreno A. An analytical review of John Kotter's change leadership framework: A modern approach to sustainable organizational transformation. SSRN. 2024. DOI: <https://doi.org/10.2139/ssrn.5044428>
26. Carroll N. Why Do so Many Digital Transformations Fail? A Bibliometric Analysis and Future Research Agenda. *Journal of Business Research*. 2024.
27. Cummings S., Bridgman T., Brown K. G. Unfreezing change as three steps: Rethinking Kurt Lewin's legacy for change management. *Human Relations*. 2015. P. 1-29. DOI: <https://doi.org/10.1177/0018726715577707>
28. Doroshuk G. A., Gratsiotova G. O. Proactive Change Management: Approaches and Tools. *Economic Journal Odessa Polytechnic University*. 2018. No. 2(4). P. 30-39. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.1423441>
29. Gkika E. C., Theodoridis P. K., Gounaris S. Key Drivers of Digital Transformation in the Greek Business Environment. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, Issue 3. Article 96. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15030096>
30. Holopainen M., Ukko J., Saunila M. Managing the strategic readiness of industrial companies for digital operations. *Digital Business*. 2022. Vol. 2. Article 100039. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.digbus.2022.100039>
31. Hussain S. T., Lei S., Akram T., Haider M. J., Hussain S. H., Ali M. Kurt Lewin's change model: A critical review of the role of leadership and employee involvement in organizational change. *Journal of Innovation & Knowledge*. 2018. Vol. 3, Issue 3. P. 123-127. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jik.2016.07.002>
32. Martusewicz J., Wierzbic A., Łukaszewicz M. Strategic Transformation and Sustainability: Unveiling the EFQM Model 2025. *Sustainability*. 2024. Vol. 16. Article 9106. DOI: <https://doi.org/10.3390/su16209106>
33. Mladenova I. SMEs in a Digital Era: The Role of Management. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14, Issue 11. Article 296. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14110296>

34. Ndou V., Schiuma G., Passiante G. Framework for Agile Transformation: Guiding Organizations toward Agile Practices for Project Management. *Administrative Sciences*. 2024. Vol. 14, Issue 11. Article 301. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci14110301>
35. Refinna Fortunata N. L., Gustomo A. Improving the Effectiveness of Performance Management System Through ADKAR-Based Change Management Analysis: A Case Study of PT Transportasi Angkutan Darat. *International Journal of Economics and Management Research*. 2024. Vol. 3, Issue 2. P. 485-493. DOI: <https://doi.org/10.55606/ijemr.v3i2.642>
36. Rizana A. F., Utomo D. S., Wibowo M. A. Exploring Capabilities for Digital Transformation in the Context of Organizational Readiness. *Sustainability*. 2025. Vol. 17, Issue 9. Article 4222. DOI: <https://doi.org/10.3390/su17094222>
37. Ruhland A., Simon J. Action learning for change management in digital transformation. *Frontiers in Sustainability*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.3389/frsus.2024.1389234>
38. Sacavém A., Martinez L. F., da Cunha J. V. Leading in the Digital Age: The Role of Leadership in Digital Transformation. *Administrative Sciences*. 2025. Vol. 15, Issue 2. Article 43. DOI: <https://doi.org/10.3390/admsci15020043>
39. Weritz P. Impact of strategic capabilities on digital transformation success: a dynamic capabilities perspective. *European Journal of Information Systems*. 2025. DOI: <https://doi.org/10.1080/0960085X.2024.2311137>
40. Верховна Рада України. Верховна Рада ратифікувала Угоду з ЄС, яка надасть Україні доступ до Резерву кібербезпеки Євросоюзу. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/razom/271245.html>
41. Відгуки працівників про процеси та управління. DOU. URL: <https://jobs.dou.ua/companies/luxoft/reviews>
42. Дія.City. Дія.City: унікальний правовий та податковий простір для ІТ-компаній в Україні. URL: <https://city.diia.gov.ua/>

43. Дія.City. Податкові умови. URL: <https://city.diiia.gov.ua/taxation>
44. Кількість айтивців в Україні та їхній медіанний дохід зменшилися майже на 2% - IT Research Ukraine. Forbes Ukraine. URL: <https://forbes.ua/news/kilkist-aytivtsiv-v-ukraini-ta-ikhniy-mediannyi-dokhid-zmenshilisya-mayzhe-na-2-it-research-ukraine-27112024-25123>
45. Комплексний підхід до управління змінами в процесі розвитку підприємства. Актуальні проблеми інноваційної економіки та права. URL: <https://apie.org.ua/uk/kompleksnii-p%D1%96dkh%D1%96d-upravl%D1%96nnia-zm%D1%96/>
46. Міністерство цифрової трансформації України. Digital Tiger 2024: українське ІТ виходить на глобальну арену. URL: <https://digitalstate.gov.ua/uk/news/it-outsourcing/ukraines-it-powerhouse-2024-from-resilience-to-global-reach>
47. Національний банк України. Інфляційний звіт. Квітень 2026 року. URL: [https://bank.gov.ua/admin\\_uploads/article/IR\\_2026-Q2.pdf](https://bank.gov.ua/admin_uploads/article/IR_2026-Q2.pdf)
48. Національний банк України. Інфляція цього року тимчасово пришвидшиться, але повернеться до зниження в наступні роки. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/inflyatsiya-tsogo-roku-timchasovo-prishvidshitsya-ale-povernetsya-do-znijennya-v-nastupni-roki--inflyatsiyniy-zvit>
49. Національний банк України. Макроекономічні показники. URL: <https://bank.gov.ua/ua/statistic/macro-indicators>
50. Національний банк України. Національний банк України зберіг облікову ставку на рівні 15,5%. URL: <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-ukrayini-zberig-oblikovu-stavku-na-rivni-15-22761>
51. Представили “Digital Tiger: the Market Power of Ukrainian IT - 2024” - дослідження перспектив українського ІТ на ключових експортних ринках світу. Асоціація IT Ukraine. URL: <https://itukraine.org.ua/predstavili-digital-tiger-the->

market-power-of-ukrainian-it-2024-doslidzhennya-perspektiv-ukrayinskogo-it-na-klyuchovih-eksportnih-rinkah-svitu/

52. Ринок ІТ в Україні: прогнозується середньорічне зростання на 6,1% до 2029 року. Pro-Consulting. URL: <https://pro-consulting.ua/ua/pressroom/rynok-it-v-ukraine-prognoziruetsya-srednegodovoj-rost-na-61-do-2029-goda>

53. Топ-50 ІТ-компаній України, літо 2025. DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/articles/top-50-summer-2025/>

54. ТОП-50 найбільших ІТ-компаній України. DOU. URL: <https://jobs.dou.ua/top50/>

55. DXC Technology. Agile Capacity Services. URL: <https://dxc.com/solutions/app-development-modernization/software-development/agile-capacity-services>

56. DXC Technology. DXC Technology Completes Acquisition of Leading Digital Innovator Luxoft. URL: <https://dxc.com/newsroom/06142019>

57. DXC Technology. Software Development. URL: <https://dxc.com/solutions/app-development-modernization/software-development>

58. Google Cloud. Another way to gauge your DevOps performance according to DORA. URL: <https://cloud.google.com/blog/products/devops-sre/another-way-to-gauge-your-devops-performance-according-to-dora>

59. Google Cloud. Use Four Keys metrics like change failure rate to measure your DevOps performance. URL: <https://cloud.google.com/blog/products/devops-sre/using-the-four-keys-to-measure-your-devops-performance>

60. International Telecommunication Union. Ukraine Digital Development Country Profile. 2025. URL: [https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final\\_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf](https://www.itu.int/en/ITU-D/Regional-Presence/Europe/Documents/Publications/2025/Final_Ukraine%20Digital%20Development%20Country%20Profile%20version%203.0.pdf)

61. IT Ukraine Association. Digital Tiger 2024: The Market Power of Ukrainian IT. URL: <https://itukraine.org.ua/files/DigitalTiger2024.pdf>

62. IT Ukraine Association. Luxoft profile. URL: <https://itukraine.org.ua/en/members/luxoft>
63. IT-експорт у березні продовжив зростання. На \$10 млн більше, ніж у лютому. DOU. URL: <https://dou.ua/lenta/news/it-export-march-2025/>
64. Luxoft. Metrics in Agile. URL: <https://www.luxoft.com/blog/metrics-in-agile>
65. Luxoft Ukraine. LinkedIn profile. URL: <https://ua.linkedin.com/company/luxoft-ukraine>
66. Luxoft Ukraine проходить перевірки перед злиттям із материнською компанією DXC Technology. Dev.ua. URL: <https://dev.ua/news/zlyttia-luxoft-z-dxc-technology-1758543741>
67. Luxoft Ukraine скоротила працівників, відмовившись від employer branding. AIN.UA. URL: <https://ain.ua/2024/12/05/luxoft-ukraine-skorotila-pracivnikiv>
68. Project Management Institute. Lean Change Management. Disciplined Agile. URL: <https://www.pmi.org/disciplined-agile/wow/leanchange>
69. Scrum.org. The 2020 Scrum Guide. URL: <https://scrumguides.org/scrum-guide.html>
70. Stack Overflow. 2025 Developer Survey. URL: <https://survey.stackoverflow.co/2025>
71. Stack Overflow. 2025 Developer Survey: AI. URL: <https://survey.stackoverflow.co/2025/ai>
72. The World Bank. Ukraine: Data. URL: <https://data.worldbank.org/country/ukraine>



Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
Економічний факультет  
Рада молодих вчених

**ШЕВЧЕНКІВСЬКА ВЕСНА 2026**

# ЕКОНОМІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ В УМОВАХ ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ



Закорютна Наталія Юрійвна	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВІЙНИ	61
Зінін Анатолій Володимирович	ІНКЛЮЗИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ: РЕІНТЕГРАЦІЯ ВЕТЕРАНІВ ТА ОСІБ З ІНВАЛІДНОСТЮ В УМОВАХ ВОЄННОЇ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ	63
Зиченко Сергій Олександрович	ТРАНСФОРМАЦІЯ РИНКУ ПРАЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ: ВИКЛИКИ ТА СТРУКТУРНІ ДИСПРОПОРЦІЇ	66
Ісаєнко Олександра Олександрівна	МЕНЕДЖМЕНТ АГЕНЦІЇ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ: ГАЛУЗЕВІ ТRENДИ ТА СТРАТЕГІЇ АДАПТАЦІЇ	68
Кафідон Валерій Валерійович	ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІННЯ SEO-МАРКЕТИНГОВИМИ	69
Кайк Олександр Іванович	ТРАНСФОРМАЦІЯ МОДЕЛЕЙ КОМАНДНОЇ ВЗАЄМОДІЇ ПІД ВПЛИВОМ БЕЗПЕКОВИХ ТА ІНФРАСТРУКТУРНИХ ВИКЛИКІВ ВОЄННОГО СТАНУ	71
Клюєнська В.В.	ТРАНСФОРМАЦІЯ ОПЕРАЦІЙНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОМ В УМОВАХ ВОЄННИХ РИЗИКІВ ТА ЕНЕРГОКРИЗИ	72
Коваленко Артем Анатолійович	МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ	73
Костик Ольга Василівна	СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЄЮ ЯК ФАКТОР ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІДПРИЄМСТВА	75
Котляренко Вероніка Анатоліївна	ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ В ІНТЕРНЕТІ ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОГО СЕКТОРУ	76
Кошкін Ірина Миколаївна	УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПОСЕРЕДНІЦЬКОЇ ПЛАТФОРМИ У СФЕРІ ТУРИЗМУ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	78
Кривчик Олександр Олександрович	УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ ЗАДОВОЛЕННЯ ПОТРЕБИ У ПЕРСОНАЛІ ПІДПРИЄМСТВА НА ПРИКЛАДІ ТОВ «АРМА МОТОРС КІЇВ»	79
Кудель Юлія Іванівна	ТАЛАНТ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК МЕХАНІЗМ РОЗВИТКУ ТА УТРИМАННЯ ПЕРСОНАЛУ ПІДПРИЄМСТВА: НА ПРИКЛАДІ МХП	81
Кудря Ярослава Андріївна	РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ЯК ОСНОВА МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	83
Кулішова Марія Юрійвна	ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ПОЛКРИЗИ	85
Курінський Дмитро Олександрович	ПАРТНЕРСЬКІ КОНФІГУРАЦІЇ ПІДПРИЄМСТВ АГРАРНОЇ ГАЛУЗІ УКРАЇНИ ЯК ІНСТРУМЕНТ МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ	86
Лавчар Сергій Сергійович	ВПЛИВ ДІДЖИТАЛІЗАЦІЇ НА РОЗВИТОК МАРКЕТИНГОВОЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СИСТЕМИ ПІДПРИЄМСТВА	88
Мазанович Юлія Віталіївна	ОСОБЛИВОСТІ ПОБУДОВИ СИСТЕМИ КРІ ВИРОБНИЧОГО ПІДПРИЄМСТВА В УМОВАХ ВОЄННО-ЕКОНОМІЧНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ	89
Майборода Маргарита Миколаївна	ОСОБЛИВОСТІ ПРОГРАМ ОНБОРДІНГУ ПЕРСОНАЛУ В УМОВАХ ВІЙНИ	91
Макарченко Вікторія Віталіївна	АКТИВАЦІЯ СТРАТЕГІЧНОГО ПОТЕНЦІАЛУ МОЛОКОПЕРЕРОБНИХ ПІДПРИЄМСТВ УКРАЇНИ ЯК НАПРЯМ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЇХ СТІЙКОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ	92
Меженкова Дар'я Ігорівна	ВПЛИВ ОТТ-ПЛАТФОРМ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ МЕДІАПРОСТОРУ ТА РЕКЛАМНОГО РИНКУ В УКРАЇНІ	93
Могилув Анастасія Іванівна	УПРАВЛІННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ В УМОВАХ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ	94
Мороз Олександр Віталійович	ОСОБЛИВОСТІ ПРОСУВАННЯ ІННОВАЦІЙНОЇ ПРОДУКЦІЇ НА РИНОК NORESA	95
Мушин Тетяна Леонідівна	ІНСТРУМЕНТИ УПРАВЛІННЯ ЯКІСТЮ АГРОПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	96
Наконечна Софія Ігорівна	УПРАВЛІННЯ БРЕНДОМ РОБОТОДАВЦЯ В КОНТЕКСТІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ СТІЙКОСТІ ПІДПРИЄМСТВА В КРИЗОВИХ УМОВАХ	98
Недзінківський Олександр Сергійович	ІНТЕГРАЦІЯ «ЗЕЛЕНИХ» ПРАКТИК ТА КОРПОРАТИВНОЇ СОЦІАЛЬНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ В СИСТЕМУ МОТИВАЦІЇ ЯК ДРАЙВЕР БЕЗПЕРЕРВНОГО ЕКОНОМІЧНОГО ЗРОСТАННЯ ОРГАНІЗАЦІЇ	100
Огер Данило Костантинівич	АДАПТАЦІЯ СИСТЕМИ МОТИВАЦІЇ ПЕРСОНАЛУ ОРГАНІЗАЦІЇ ДО УМОВ ВІЙНИ ТА ГЛОБАЛЬНОЇ ПОЛКРИЗИ	101
Олександрівко Богдан Олегівич	СУЧАСНІ ТRENДИ ІННОВАЦІЙНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ЕКОНОМІКИ	102
Onyshchenko Alina Volodymyrivna	THE IMPACT OF THE WAR ON THE PERSONNEL MANAGEMENT SYSTEM OF "SOFTSERVE" LLC	103
Палаш Олег Олегівич	ТРАНСФОРМАЦІЯ УПРАВЛІННЯ РЕКЛАМНИМИ ПРОЄКТАМИ АГЕНТСТВ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ В УКРАЇНІ	104
Паращич Христина Тамасівна	РАДИКАЛЬНА ІНКЛЮЗИЯ: СТРАТЕГІЯ ІНТЕГРАЦІЇ ВЕТЕРАНІВ У БРЕНД РОБОТОДАВЦЯ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ ПІД ЧАС ВІЙНИ	105
Пісарев Ярослав Романович	СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО УПРАВЛІННЯ ПРОЄКТАМИ У ІТ-ПІДПРИЄМСТВАХ	107
Подольні Роман Васильович	ОСОБЛИВОСТІ МАРКЕТИНГУ В ІНДУСТРІЇ СПОРТУ ТА РОЗВАГ ЯК ІНТЕГРОВАНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЦІННІСТЮ В УМОВАХ НЕВИЗНАЧЕНОСТІ	108
Подивков Іван Володимирович	СТРАТЕГІЧНИЙ КОНТРОЛІНГ ПІДПРИЄМСТВ: СУТНІСТЬ, ОСОБЛИВОСТІ, ІНСТРУМЕНТИ	109
Прилуцька Тетяна Юрійвна	ЖИНОЧЕ ЛІДЕРСТВО У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ ЕКОНОМІЧНОЇ СТІЙКОСТІ БІЗНЕСУ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ	111

**МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СТРАТЕГІЧНИМИ ЗМІНАМИ ІТ-ПІДПРИЄМСТВ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ**

**Коваленко** Артем Анатолійович  
 Київський національний університет імені Тараса Шевченка  
 II курс магістратури, ОП «Менеджмент організації і адміністрування»  
 Науковий керівник: к.ф.-м.н., доц. Балаш В.Г.

**MODELS OF STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT IN IT ENTERPRISES UNDER DIGITAL TRANSFORMATION CONDITIONS**

*The study analyzes the current state of Ukraine's IT industry under external challenges and substantiates the need to improve strategic change management at IT enterprises. The essence of digital transformation as a key driver of strategic development is examined, and the main reasons for failures in transformation initiatives are identified. A comparative analysis of classical strategic change models is conducted, highlighting their strengths and limitations in the context of IT companies. The necessity of adapting traditional approaches to flexible methodologies, including Lean, Agile, and Lean Change Management, is justified in order to enhance the effectiveness of strategic transformations.*

Сьогодні ІТ-індустрія є важливим сектором економіки України і забезпечує значну частку її експорту. Україна є важливим гравцем на міжнародному ринку інформаційних технологій. Однак повномасштабна війна і міграція населенняносять свої корективи: спостерігається зменшення обсягів ІТ-експорту, а кількість кваліфікованих фахівців стабільно зникається. Зокрема, у 2024 році їхня кількість знизилась на 1,6% порівняно з показниками минулого року [3]. У той же час, у січні 2025 року експорт становив менше 500 млн дол., хоча весь 2024 рік від був вищим за що суму [2]. Ситуація на ринку змушує компанії переглянути підходи до управління змінами.

Цифрова трансформація є рушієм розвитку і стратегічних змін ІТ-підприємств. Нові технології докорінно змінюють усі підсистеми управління, і ключовим у цьому процесі є управління стратегічними змінами. Дослідження показують, що близько 80% спроб цифрової трансформації замирюються невдачею [8]. Недостатньо ефективне управління стратегічними змінами та невдалий вибір інструментів і моделей негативно впливають на довгострокові наслідки переходу. Складність полягає у тому, що зміни у процесі цифрової трансформації стосуються не лише впровадження технологій, а і стратегії, бізнес-процесів, організаційної культури, докорінно змінюючи спосіб мислення [5, с. 129]. Широко використовуються класичні моделі стратегічних змін (табл. 1), однак специфіка ІТ-підприємства вимагає їхньої адаптації до гнучких методологій.

Таблиця 1

Компаративний аналіз моделей стратегічних змін

Модель стратегічних змін	Основна ідея	Складові	Сильні сторони	Обмеження
Модель К. Левіна (Kurt Lewin)	Перехід організації від поточного до нового стану через розморожування, зміни та заморожування	1. Розморожування (unfreezing) – усвідомлення необхідності змін 2. Зміни (changing/movement) – впровадження нових процесів, технологій та моделей поведінки 3. Заморожування (refreezing) – стабілізація змін і інтеграція в культуру	Простота та послідовність, зрозумілість для лідерів та персоналу	Лінійна структура може не відповідати сучасним умовам; потребує активного лідерства
Модель 8 кроків Дж. Коттера (John Kotter)	Структуроване управління змінами з акцентом на лідерство, бачення та залучення персоналу	1. Відчуття терміновості 2. Створення команди 3. Створення бачення 4. Комунікація бачення 5. Надання повноважень 6. Короткостроковий перемоги 7. Консолідація досягнень 8. Закріплення нових підходів	Структурованість, універсальна практична застосовність, інтеграція лідерства та участі персоналу	Лінійність, акцент на централізоване лідерство; адаптація потреби для динамічних організацій
Модель ADKAR	Управління змінами на індивідуальному рівні, оцінка готовності співробітника	1. Усвідомлення 2. Бажаєння 3. Знання 4. Здатність 5. Закріплення	Діагностика прогресу на кожному етапі, підтримка КРІ та системи продуктивності	Орієнтація на індивідуальний рівень; потребує інтеграції з організаційними процесами
Модель McKinsey 7S	Аналіз взаємоз'язку семи ключових елементів організації для ефективності та трансформаций	Жорсткі: Стратегія, Структура, Системи. М'які: Спільні цінності, Стиль керівництва, Персонал, Навички	Комплексний підхід, врахування як «жорстких», так і «м'яких» елементів	Складність впровадження у великих організаціях; потребує глибокого аналізу
Модель Е. Петтігроу (E. Pettigrew)	Інтеграція контексту, змісту та процесу змін	1. Зовнішній контекст 2. Внутрішній контекст 3. Контекст змін 4. Процес змін	Комплексний аналіз взаємодії зовнішніх та внутрішніх факторів	Менше структурована; потребує адаптивного підходу для швидких змін
Lean Change Management (LCM)	Еволюційний, безперервний підхід до змін на рівні команди та організації	Insights (аналіз проблем), Options (формування рішень), Experiments (тестування мінімальних змін)	Гнучкість, адаптивність, інтеграція експериментів та масштабування успішних практик	Потребує культури експериментування та активної участі співробітників

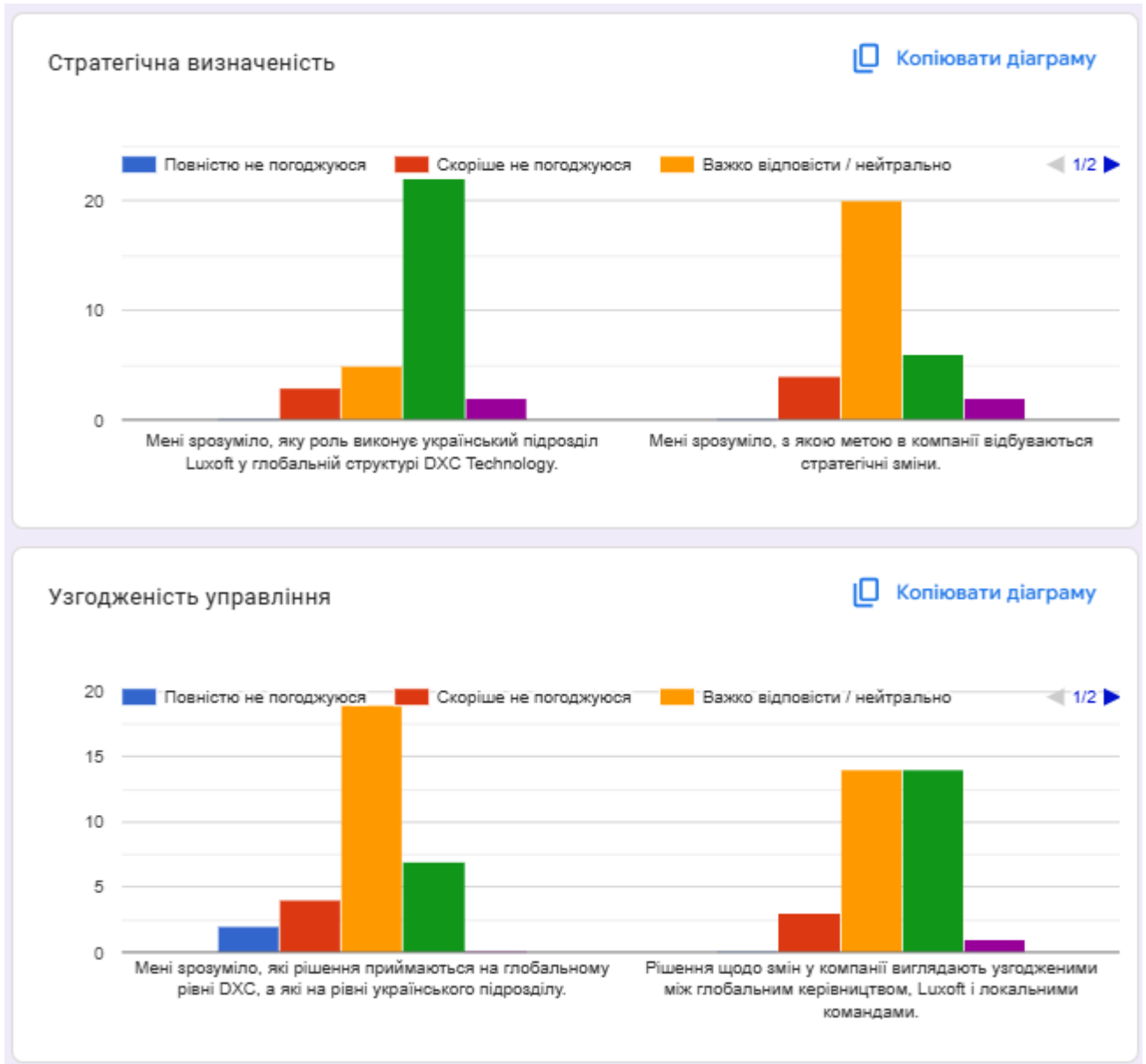
Джерело: складено автором на основі даних: [1, с. 323; 6; 7; 9, с. 124-125; 10; 11]

Lean-менеджмент (ощадливе виробництво) посприя становленню гнучких методів управління. Він фокусується на максимальному зменшенні витрат, особливо втрачати часу на дії, що не створюють цінності [4, с.61]. Галузь програмної інженерії все ще перебуває під впливом Agile-революції. Все більше компаній починають впроваджувати Agile-практики у своїх відділах розробки програмного забезпечення. Методологія лежить в основі Scrum, Kanban та інших методик управління проектами, особливо у ІТ. Все це свідчить про необхідність адаптування класичних моделей до особливостей функціонування ІТ-підприємств. Зокрема, модель Lean Change Management є одним з таких підходів і розглядає зміни як ітеративний процес, а не як стабільні і фіксовані.

Отже, правильний вибір та адаптація моделі управління стратегічними змінами створює підґрунтя для підвищення стійкості ІТ-підприємств, збереження їх конкурентних позицій та забезпечення довгострокового розвитку в умовах цифрової трансформації.

1. Балаш В. Г. Методичне забезпечення оцінювання готовності підприємства до стратегічних змін на основі нечітких даних. *Смарті розвиток економіки*. 2024. № 1(48). С. 321–330. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-44>.

## Результати опитування



### Налагодженість процесів

[Копіювати діаграму](#)




### Готовність персоналу

[Копіювати діаграму](#)



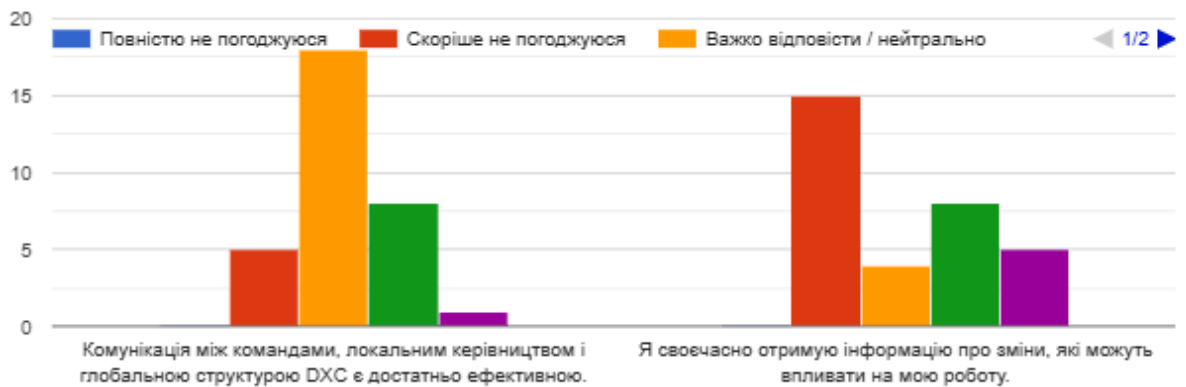
## Технологічна спроможність

 Копіювати діаграму



## Якість внутрішньої взаємодії

 Копіювати діаграму



## Контроль результатів

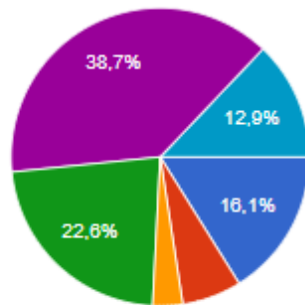
 Копіювати діаграму



## Які зміни в компанії найбільше вплинули на вашу роботу?

 Копіювати діаграму

31 відповідь

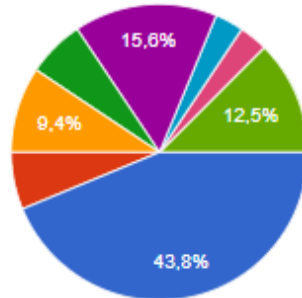


- Інтеграція українського підрозділу в глобальну структуру DXC Technology.
- Зміна внутрішніх процедур і корпоративних стандартів.
- Зміна каналів внутрішньої комунікації.
- Перехід до участі у більш масштабних міжнародних проектах.
- Розширення вимог до технологічних компетенцій.
- Зміна ролей, обов'язків або зон відп...

Що, на вашу думку, найбільше ускладнює впровадження змін у компанії?

32 відповіді

[Копіювати діаграму](#)

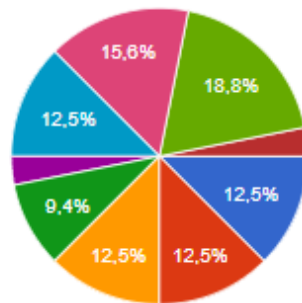


- Недостатнє пояснення цілей змін.
- Нечіткий розподіл відповідальності між глобальним і локальним рівням...
- Складність нових корпоративних пр...
- Недостатня швидкість внутрішньої к...
- Брак часу на адаптацію до нових ви...
- Недостатнє навчання перед управа...
- Високе навантаження працівників.
- Різниця між глобальними стандарта...
- Інше.

Ваша посада / роль у компанії:

32 відповіді

[Копіювати діаграму](#)

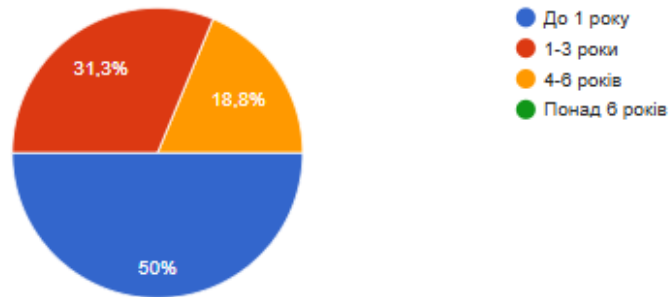


- Software Engineer / Developer
- QA Engineer / Test Engineer
- Business Analyst / System Analyst
- Project Manager / Delivery Manager
- Team Lead / Tech Lead
- DevOps / System Engineer
- Data / AI / BI Specialist
- HR / Talent Management / Recruitment
- Financial Analyst

Ваш досвід роботи в Luxoft / ТОВ «Люксофт Україна»:

 [Копіювати діаграму](#)

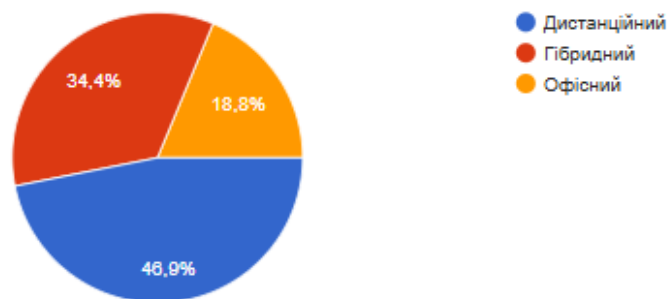
32 відповіді



Формат роботи:

 [Копіювати діаграму](#)

32 відповіді



## АНОТАЦІЯ

**Коваленко А. А. Управління стратегічними змінами на ІТ-підприємстві.**

Кваліфікаційна робота магістра зі спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-наукової програми «Менеджмент організацій і адміністрування». Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Київ, 2026.

Метою роботи є обґрунтування теоретичних засад і розроблення практичних рекомендацій щодо удосконалення управління стратегічними змінами на ІТ-підприємстві на прикладі ТОВ «Люксофт Україна». Роботу присвячено дослідженню процесу управління стратегічними змінами в умовах цифрової трансформації, міжнародної корпоративної інтеграції, технологічної динаміки та зростання вимог до адаптивності ІТ-підприємств. У роботі розкрито сутність стратегічних змін, охарактеризовано моделі та інструменти їх управління, проведено стратегічну діагностику ТОВ «Люксофт Україна», проаналізовано систему управління змінами на основі моделі McKinsey 7S, оцінено готовність персоналу до стратегічних змін і розроблено модель удосконалення управління стратегічними трансформаціями. Запропоновані рекомендації спрямовані на посилення стратегічної визначеності, узгодження глобального й локального рівнів управління, поліпшення внутрішньої комунікації, розвиток технологічної спроможності, підвищення залученості персоналу та формування прозорої системи контролю результатів змін.

**Ключові слова:** стратегічні зміни, управління змінами, ІТ-підприємство, цифрова трансформація, McKinsey 7S, готовність персоналу, стратегічне управління, Luxoft Ukraine.

## ABSTRACT

### **Kovalenko A. A. Strategic Change Management in an IT Enterprise.**

Master's qualification thesis in specialty 073 "Management", educational and scientific programme "Management of Organizations and Administration". Taras Shevchenko National University of Kyiv, Kyiv, 2026.

The purpose of the thesis is to substantiate the theoretical foundations and develop practical recommendations for improving strategic change management in an IT enterprise based on the case of Luxoft Ukraine LLC. The thesis focuses on the process of strategic change management under conditions of digital transformation, international corporate integration, technological dynamics, and increasing requirements for the adaptability of IT enterprises. The study clarifies the essence of strategic change, characterizes models and tools of change management, conducts a strategic diagnosis of Luxoft Ukraine LLC, analyzes the company's change management system using the McKinsey 7S model, assesses employee readiness for strategic change, and develops a model for improving strategic transformation management. The proposed recommendations are aimed at strengthening strategic clarity, aligning global and local management levels, improving internal communication, developing technological capability, increasing employee engagement, and forming a transparent system for monitoring change outcomes.

**Keywords:** strategic change, change management, IT enterprise, digital transformation, McKinsey 7S, employee readiness, strategic management, Luxoft Ukraine.