

Буряк М.О.

аспірант

*Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»*

Шиян Н.І.

*доктор економічних наук, доцент кафедри менеджменту
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»*

Buriak Mykhailo

Postgraduate Student

National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”

Shyian Natalia

Doctor of Economic Sciences,

Associate Professor at the Department of Management

National Technical University “Kharkiv Polytechnic Institute”

МЕТОДОЛОГІЯ ОЦІНКИ ГОТОВНОСТІ, ПОТЕНЦІАЛУ ТА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНИХ ЗМІН В УКРАЇНСЬКИХ ІТ ОРГАНІЗАЦІЯХ

Анотація. Дослідження детально аналізує готовність, потенціал та результативність організаційних змін в українських ІТ-організаціях, враховуючи популярні моделі управління організаційними змінами. Проведений порівняльний огляд цих моделей, виявив, як вони впливають на ефективність впровадження інновацій та адаптацію до нових ринкових викликів. У ході дослідження використовувались кількісні та якісні методи для оцінки впливу управлінських підходів, що дозволило відокремити ключові успішні стратегії і практики. Результати дослідження вказують на значимі фактори, які сприяють успішному управлінню змінами. В статті надаються рекомендації щодо покращення стратегічних підходів управління змінами в ІТ-секторі України, що може допомогти цим організаціям ефективніше реагувати на динамічні зміни умов бізнесу.

Ключові слова: управління змінами, організаційні зміни, KPI, ІТ організації, оцінка результативності змін.

Вступ та постановка проблеми. Сучасне динамічне бізнес-середовище та стрімкий розвиток технологій створюють виклики та можливості для ІТ-компаній. У той же час, в умовах глобальної конкуренції та невизначеності, зокрема через повномасштабне військове вторгнення, українські ІТ-компанії змушені адаптувати свої стратегії та операційні моделі для стійкого розвитку та конкурентоспроможності.

Незважаючи на існуючий потужний потенціал і високий рівень кваліфікації працівників, багато українських ІТ-компаній стикаються з труднощами у впровадженні змін. Відсутність структурованого підходу до оцінки їх готовності до змін, потенціалу та організаційної результативності змін обмежує можливості інтеграції новітніх технологій, оптимізації бізнес-процесів та підтримання високої якості обслуговування клієнтів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Готовність до змін є критичною для успішного впровадження ініціатив на будь-якому рівні діяльності організації. Згідно аналізу робіт Льюмана В., Раферті А., Ассафа А., Грейвса Л. Та інших практиків свідчать, що організаційна готовність до

змін є ключовою передумовою для їх успіху [1–4]. Проте, залишається недостатньо дослідженим, про що додатково згадує Раферті А., як корелює готовність організації до змін із моделями, які можуть бути використані ними в процесі проведення таких змін [2].

Ассаф А., трактує результативність змін визначається успішною реалізацією стратегій, що призводить до підвищення продуктивності, зростання доходів, прибутковості та збереження споживачів продукції або послуг [3]. Ефективне управління змінами включає залученість працівників, оптимізацію процесів, що, за словами Л. Грейвса «підвищує конкурентну перевагу організації» [4]. Консолідує, за Грейвсом та Ассафом результативність змін визначається підвищенням організаційної ефективності, фінансового успіху і лояльності клієнтів [3–4]. Незважаючи на значні дослідження в галузі управління змінами, залишаються ряд невирішених питань, зокрема недостатньо досліджено вплив різних типів змін на кожен з чинників у ІТ організаціях і впровадження чіткіших метрик для оцінки результативності змін з урахуванням специфіки ІТ організацій.

Метою статті є проведення аналізу існуючих моделей управління змінами, зосередивши увагу на їх теоретичних основах, застосованих підходах та загальних принципах, а також виявлення доцільності їх використання у сфері ІТ, враховуючи специфічні потреби та виклики цього сектора. Ми прагнемо розробити методологію оцінки готовності, потенціалу та результативності змін в ІТ-організаціях, яка враховуватиме особливості українського ІТ-сектору. Особлива увага приділяється динамічному розвитку, технологічним викликам та потребі в високій адаптивності до змін. Ці цілі спрямовані на створення науково-обґрунтованої бази для підвищення ефективності управління змінами, що сприятиме успішному впровадженню інновацій та стійкому розвитку українських ІТ-компаній.

Результати дослідження. Управління змінами в ІТ-секторі потребує комплексного підходу, що враховує як специфіку галузі, так і особливості конкретної організації. Важливим етапом є оцінка готовності та потенціалу компанії до змін, що дозволяє визначити, наскільки компанія готова адаптуватися до нових умов та використовувати можливості, які відкриваються завдяки змінам. Існує низка моделей управління змінами, які можуть бути застосовані для оцінки готовності та потенціалу. Однією із них є модель Коттера, яка складається з восьми етапів, які починаються з підготовки до змін, включаючи створення відчуття терміновості та формування коаліції для підтримки змін. Ці етапи допомагають оцінити, наскільки організація готова до змін, визначаючи базову лінію для наступних дій. Модель підкреслює важливість створення бачення і стратегії для зміни, які відображають інноваційний потенціал організації. Вона також акцентує увагу на здатності організації перевіряти нові ідеї та підходи у реальні проекти.

Наступна модель управління змінами – ADKAR. Центральним елементом цієї моделі є зосередження її на людському факторі, виділяючи усвідомлення, бажання, знання, здатність людини та підкріплення їх як ключових компонентів в процесі підготовки і проведення змін. Це допомагає оцінити, наскільки індивідуальні працівники та організація в цілому готові до змін. Крім того, потенціал організації до змін оцінюється через здатність забезпечити необхідні знання і навички, що, у свою чергу, впливає на інноваційність та адаптивність.

Третя модель управління змінами – модель Левіна. За допомогою даної моделі описується триступеневий процес змін: «розморожування», «зміна» і «заморожування». Перший етап – «розморожування» – охоплює розпізнавання поточної ситуації та підготовку організації до змін. Далі, на етапі «зміни» оцінюється потенціал організації до проведення змін, включаючи впровадження нових практик і технологій.

Четверта модель, CMMI (Capability Maturity Model) визначає рівні зрілості процесів в організації, що дозволяє оцінити початкову готовність до змін через кількісні та якісні метрики. Крім того, CMMI оцінює результативність змін через досяг-

нення вищих рівнів зрілості процесів, що свідчить про значне покращення ефективності та якості.

Остання обрана модель нами для аналізу модель – 7S McKinsey. В основу моделі покладено сім взаємопов'язаних елементів організації: структура, системи, стратегія, стиль управління, навички, співробітники та спільні цінності. Використання даної моделі допомагає оцінити готовність організації до змін на системному рівні. Крім того, цілісне оцінювання цих елементів дає змогу визначити потенціал організації до інновацій та адаптації.

На нашу думку, цікавими з точки зору використання ІТ-компаніями є модель ADKAR. Модель управління змінами ADKAR є ключовою для цифрових трансформацій бізнесу, оскільки пов'язує індивідуальну продуктивність зі змінами на рівні організації. Вона складається з п'яти елементів: Усвідомлення, Бажання, Знання, Здатність та Підкріплення. Усвідомлення допомагає індивідам зрозуміти причини змін, зменшуючи опір і узгоджуючи бачення організації з цілями трансформації. Бажання мотивує співробітників підтримувати зміни, звертаючи увагу на їхні проблеми та переваги цифрових ініціатив. Знання надають необхідні навички та інформацію для впровадження змін, підкреслюючи важливість навчання. Здатність дозволяє співробітникам практично застосовувати свої знання, заповнюючи розрив між розумінням і продуктивністю. Систематичне врахування цих елементів сприяє культурі прийняття змін та підвищує ефективність, що веде до покращення бізнес-результатів. Такий підхід підтримує індивідуальний розвиток і зміцнює бізнес-відносини, необхідні для успіху в цифровому середовищі.

Для порівняння моделей управління змінами важливо виділити ключові критерії їх успішності в ІТ-організаціях. Результати нашого аналізу дозволяють прийти висновку про те, що до основних критеріїв успішності організацій ІТ сектору потрібно віднести гнучкість в умовах невизначеності, що важливо для швидко змінюваного середовища ІТ. Важливим також є врахування людського фактора, який є критичним, адже модель має враховувати емоційні реакції співробітників на зміни та підтримувати їх мотивацію. Врахування чинника масштабованості бізнесу в моделі його управління є важливим із точки зору застосування його як у малих компаніях, так і у великих організаціях. Фокус на інновації також необхідний, оскільки ІТ-індустрія потребує безперервних інновацій, а модель має сприяти впровадженню нових ідей та рішень. Залучення співробітників до процесу змін, як критерій, що впливає на успішність організації та готовність її до змін, також відіграє важливу роль, оскільки рівень залучення команди впливає на успішність впровадження змін. Швидкість застосування є критично важливою для ІТ-організацій, що потребують швидких змін при масштабуванні та впровадженні нових технологій.

Представлена і охарактеризована вище сукупність ключових критеріїв, які впливають на успішність ІТ компаній на сучасному етапі їх функціону-

вання і розвитку, враховуючи динамічний характер українського ІТ-сектору та вплив зовнішніх факторів, знайшли відображення в таблиці 1. В ній відображено результати оцінки готовності та потенціалу до змін із використанням комбінації методів, що включає елементи моделей Коттера, ADKAR, SWOT-аналізу та PEST-аналізу. На наш погляд, такий підхід дозволить отримати більш комплексну картину та врахувати специфічні аспекти українських ІТ-компаній.

Представлені в таблиці 1 ключові критерії успішності ІТ-компаній були використанні при проведенні нами онлайн опитування. Метою онлайн-опитування, проведеного серед 141 співробітника українських ІТ-компаній, було виявлення та аналіз факторів, що впливають на готовність до змін, потенціалу та оцінка результативності впроваджених змін. Опитування включало 7 ключових блоків, кожний із яких, у свою чергу був представлений сукупністю показників, які оцінювали думку щодо готовності, потенціалу та результативності змін. До таких ключових блоків увійшли: інформація про компанію, оцінка впливу зовнішніх факторів, оцінка готовності до управління змінами, оцінка ІТ-потенціалу, кадрового потенціалу, оцінка результативності змін та перспектив розвитку.

Результати проведеного опитування дозволили сформулювати наступні висновки:

- Українські ІТ-компанії демонструють високу готовність до змін (71% оцінили рівень вище середнього) та значний потенціал для масштабування (76% вважають, що мають достатній потенціал).
- Результативність змін, які проводяться в них оцінена в середньому на 7 балів з 10, що свідчить про позитивну динаміку, хоча є простір для покращення.
- Найбільш впливовим фактором на бізнес після 24 лютого 2022 року стали військові дії (33%).
- Критичними факторами успіху вважаються економічна стабільність, кваліфіковані кадри та гнучкість бізнес-моделі.
- Основні стратегії адаптації: оптимізація бізнес-процесів та впровадження нових технологій.
- Найпоширеніший інструмент оцінки готовності – аналіз KPI.
- Ключові метрики успіху: зниження витрат, збільшення доходів, підвищення задоволеності клієнтів.
- Основні виклики: нестача ресурсів, опір змінам, брак часу.

Опитування підтвердило: українські ІТ-компанії мають значний потенціал для розвитку та адаптації до динамічних умов ринку. Проте, для підвищення ефективності впровадження змін, необхідно приділяти увагу розвитку кадрового потенціалу, подоланню опору змінам та забезпеченню достатніх ресурсів. У цьому контексті дуже важливо проводити систематичну оцінку результативності змін. Оцінка результативності змін є ключовим етапом для визначення успішності впровадження змін та аналізу досягнутих результатів. Цей процес дозволяє зрозуміти, наскільки ефективно компанія адаптувалася до нових умов та досягла поставлених цілей.

В рамках даного дослідження було також систематизовано із використанням літературних джерел [7–17] систему показників, що дозволяє комплексно оцінити результативність змін в ІТ-організаціях і візуалізовано за допомогою рисунку 1.

Оцінюючи показник утримання клієнтів, на наш погляд, важливо звернути увагу на його значення для прибутковості компанії. Залучення нових клієнтів часто є дорожчим, ніж утримання наявних. ІТ організації стикаються з викликами в утриманні клієнтів через легкість переходу до конкурентів, які пропонують кращі функції та переваги. Як показали дослідження ІТ організацій Малайзії, подібних до українських, фірми намагаються зберегти клієнтську лояльність в умовах зростаючої конкуренції.

Аналізуючи коефіцієнт рентабельності у контексті ІТ-бізнесу, потрібно підкреслити його важливість для оцінки фінансової результативності та ефективності операцій. Він демонструє, наскільки компанія здатна генерувати прибуток відносно доходу, активів або капіталу, що є критичним у швидкоплинному цифровому середовищі з вузькими маржами та жорсткою конкуренцією.

Розглядаючи обсяг інвестицій у R&D, важливо зазначити їх необхідність для вимірювання ефективності змін в організаціях. Такі інвестиції підвищують операційну ефективність та конкурентну перевагу, впроваджуючи цифрові технології для покращення процесів та клієнтського досвіду. Інноваційні метрики, які надають кількісні показники для оцінки результативності інноваційної діяльності, висвітлюють ефективність інвестицій у сприянні цифрової трансформації.

Аналізуючи рівень плинності кадрів, слід звернути увагу на його роль як показника ефективності

Таблиця 1

Порівняльний аналіз моделей управління змінами в ІТ організаціях

	Модель Коттера	CMMI	ADKAR	Модель Левіна	Модель 7S Mckinsey
Гнучкість в умовах невизначеності	+	+	+	+	-
Врахування людського фактора	+	-	+	+	+
Масштабованість	+	+	+	+	+
Фокус на інноваціях	+	+	+	-	-
Залучення співробітників	+	-	+	-	+
Швидкість у застосуванні	-	+	+	-	-

Джерело: розроблено авторами

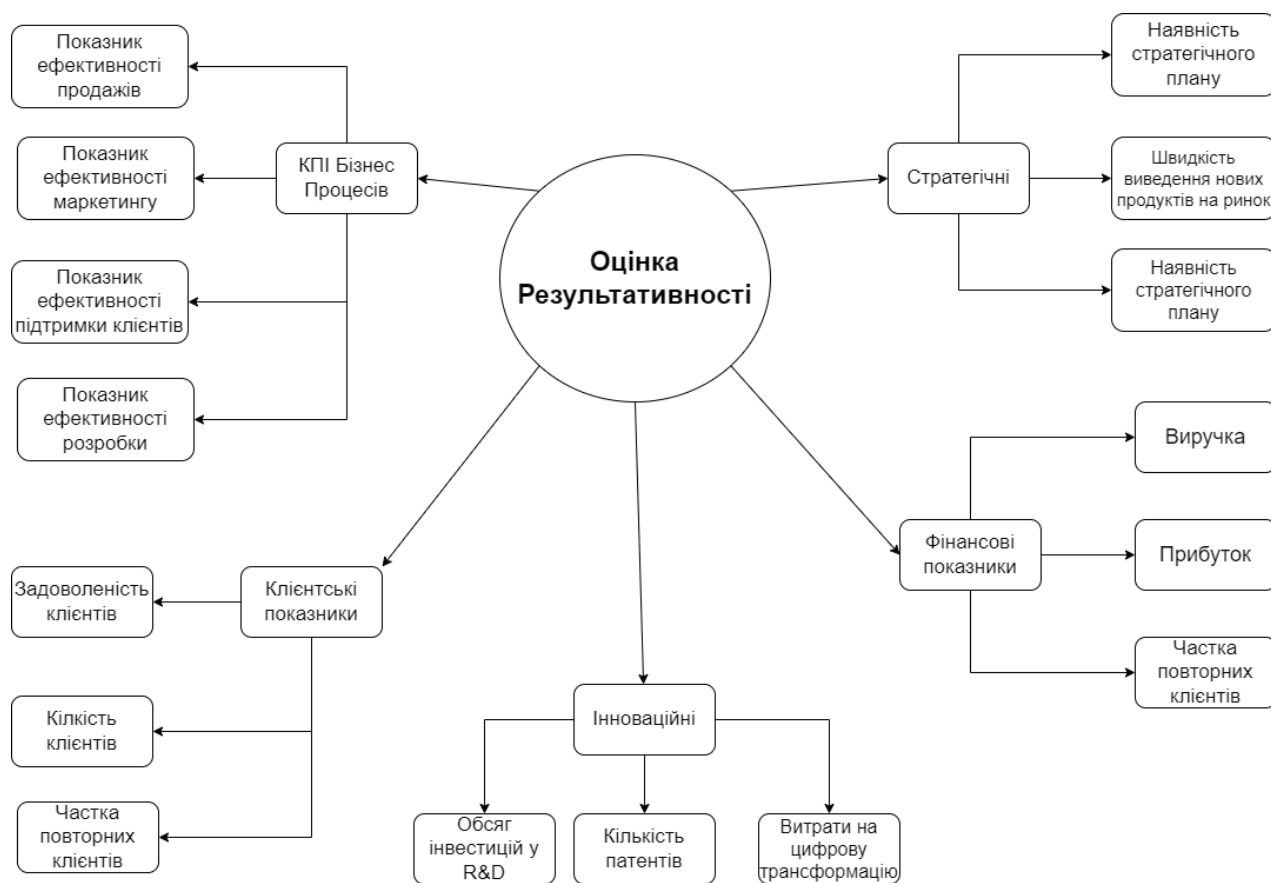


Рис. 1. Схема оцінки результативності управління змінами в компанії

Джерело: розроблено авторами за джерелами [7–17]

управлінських практик та стратегій залучення співробітників. Високий рівень плинності сигналізує про внутрішні проблеми, такі як незадоволеність робочою культурою або недостатнє навчання, що може призвести до збільшення витрат і зниження ефективності організації. Аналізуючи ці дані, компанії можуть визначити фактори, що впливають на утримання співробітників.

При розгляді KPI процесів підтримки клієнтів, важливо підкреслити їх значення для оцінки змін у цифровому бізнесі. Ці показники дозволяють оцінювати взаємодію з клієнтами та продуктивність агентів, що підвищує якість обслуговування. Такі показники, як час першої відповіді (FRT), середній час розв'язання проблем (ART) та оцінка задоволеності клієнтів (CSAT), допомагають зрозуміти ефективність підтримки і виявити потенційні недоліки.

Оцінюючи наявність стратегічного плану, треба зазначити, що він є ключовим для вимірювання ефективності змін в операціях цифрового бізнесу. Добре розроблена стратегія цифрової трансформації слугує дорожньою картою, що керує впровадженням цифрових технологій, змінюючи методи роботи та надання вартості клієнтам. План встановлює ключові показники ефективності (KPI), які слугують орієнтирами для оцінки успіху та відповідності загальним бізнес-цілям [16].

Розглядаючи частку витрат на маркетинг, важливо наголосити, що це показник ефективності змін у маркетингових стратегіях. Компанії-інноватори зазвичай виділяють більший відсоток своїх інноваційних витрат на маркетинг, що свідчить про стратегічну орієнтацію на ефективне просування нових продуктів та послуг. Значне зростання витрат на інтернет-рекламу (eDTCA) підкреслює зсув у бік цифрових платформ. Метрики цифрового маркетингу надають кількісні показники для оцінки ефективності кампаній і оптимізації витрат [17].

Ці ключові показники ефективності комплексно відображають основні аспекти успіху IT-організацій і допомагають виявити наявні сильні сторони та області для покращення. Проте цей список не є вичерпним. Обрані KPI були визначені на основі нашого опитування і мають значний потенціал для розширення через апробацію і повторні опитування, що допоможуть у вдосконаленні управлінських рішень. Їх застосування дозволяє виявити сильні сторони та області для покращення, що є критично важливим для сталого розвитку. Щоб забезпечити об'єктивну оцінку результативності змін, пропонується використовувати наступну шкалу, яка враховує як короткострокові, так і довгострокові наслідки:

- 2: Стратегічне покращення – зміни призвели до системних покращень та зміцнили позиції компанії.

- 1: Операційне покращення – зміни позитивно вплинули на роботу компанії, але ефект є короткостроковим.
- 0: Стабілізація – зміни не призвели до помітних позитивних чи негативних ефектів.
- -1: Операційні втрати – зміни негативно вплинули на поточні процеси.
- -2: Стратегічні втрати – зміни завдали шкоди довгостроковій стратегії компанії.

Така шкала дозволяє комплексно оцінити результативність змін, враховуючи їх вплив на різні рівні організації. Для визначення коефіцієнтів значимості

кожного аспекту використовується метод аналізу ієрархій (АНП), що передбачає створення ієрархічної структури проблеми та парне порівняння критеріїв за шкалою Сааті (Рис. 2).

Вибрані нами ключові показники ефективності взаємопов'язані та потребують комплексного розгляду, оскільки кожен з них відіграє важливу роль у загальній стратегії бізнесу та впливає на інші аспекти його діяльності. Обрані ключові показники ефективності відповідають результатам нашого опитування, яке показало їх важливість для нашого конкретного бізнес-контексту. Однак цей список ключових

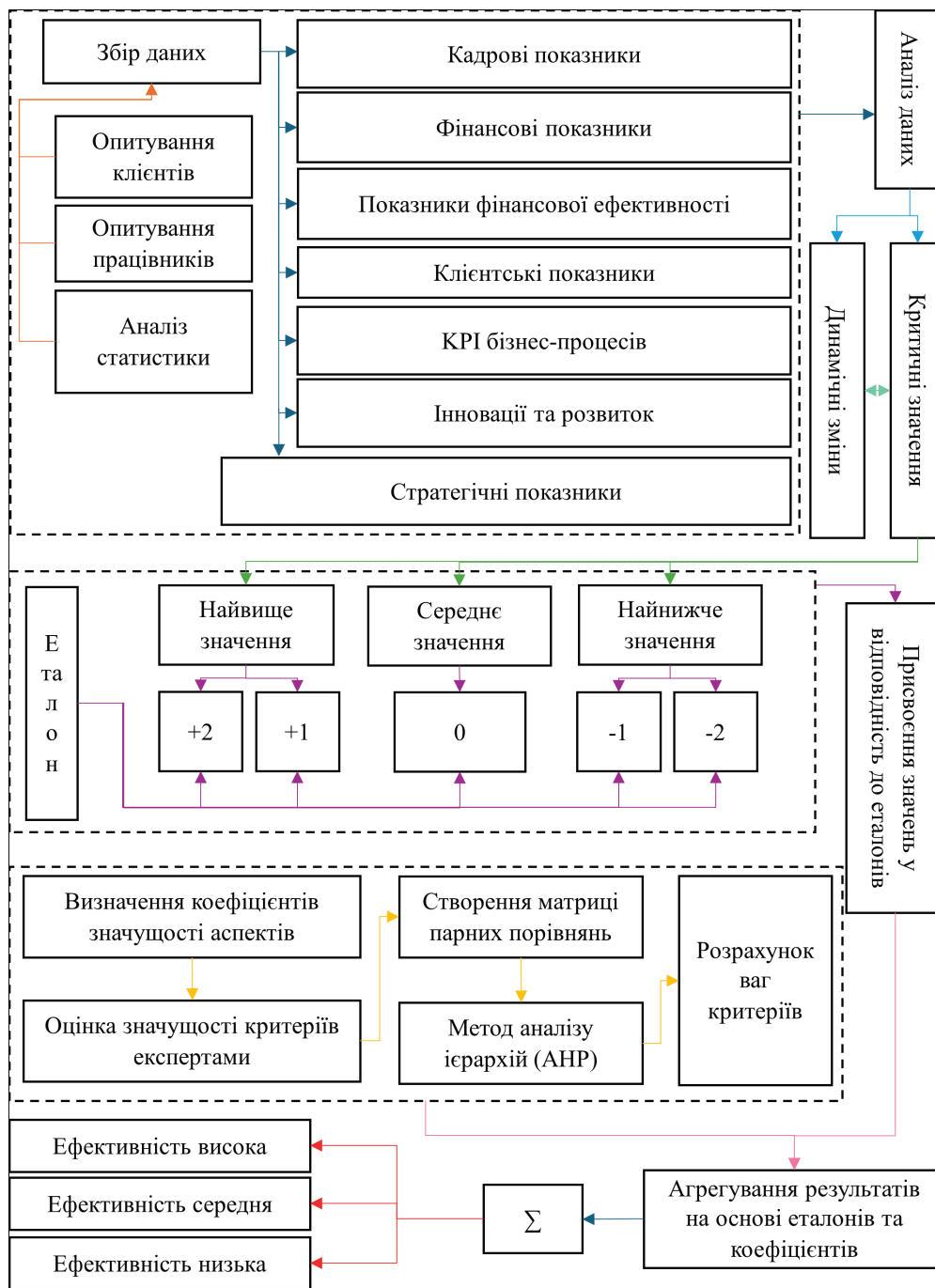


Рис. 2. Методологія оцінювання результативності змін

Джерело: розроблено авторами

чові показники ефективності не вичерпний, і існує потенціал у пошуці додаткових показників, що можуть стати корисними для подальшого зростання та оптимізації бізнесу. Процес пошуку нових ключові показники ефективності може включати в себе апробацію нових методів вимірювань і повторні опитування, які допоможуть виявити інші важливі змінні, що впливають на успіх нашої компанії.

Запропонована модель для оцінки готовності, потенціалу та результативності змін в українських ІТ-компаніях представляє інтегрований і комплексний підхід, який відображений на рисунку 3.

Ця модель включає етапи підготовки до змін, оцінки потенціалу та впровадження змін. На етапі підготовки до змін проводиться початкове оцінювання організаційної готовності через опитування, SWOT- та PEST-аналіз для виявлення сильних та слабких сторін, а також формування коаліції для підтримки змін з аналізом лідерських якостей керівників за моделлю Коттера. Оцінка потенціалу включає інноваційний аналіз здатності організації впроваджувати нові технології та науково-дослідні розробки, інтеграцію соціальних і технічних аспектів для підвищення ефективності змін і визначення рівнів зрілості процесів за моделлю СММІ. На етапі впровадження змін створюється стратегія та деталь-

ний план дій з урахуванням інноваційних можливостей та соціотехнічних аспектів, встановлюється система для постійного моніторингу й оцінки виконання змін за допомогою ключових показників (KPI) та обраної шкали оцінки результативності. Внесення коректив у стратегію здійснюється на основі результатів аналізу ієрархій (АНР). Використання цієї моделі забезпечує всебічну підготовку компаній до впровадження змін, максимізацію інноваційного потенціалу, оптимізацію процесів та підвищення результативності через системний підхід. Це дозволяє досягати довгострокових та короткострокових цілей організації, забезпечуючи стійкий розвиток та конкурентоспроможність українських ІТ-компаній в умовах динамічного ринкового середовища.

Висновки. Результати проведеного дослідження оцінки готовності, потенціалу та результативності організаційних змін в українських ІТ організаціях дозволяють зробити наступні висновки. По-перше, управління змінами в ІТ компаніях потребує комплексного підходу, який би враховував як специфіку галузі, так і особливості конкретної організації. По-друге, важливим є обрання моделі управління змінами, використання якої сприяло б ефективному проведенню змін в організації. В основі обрання

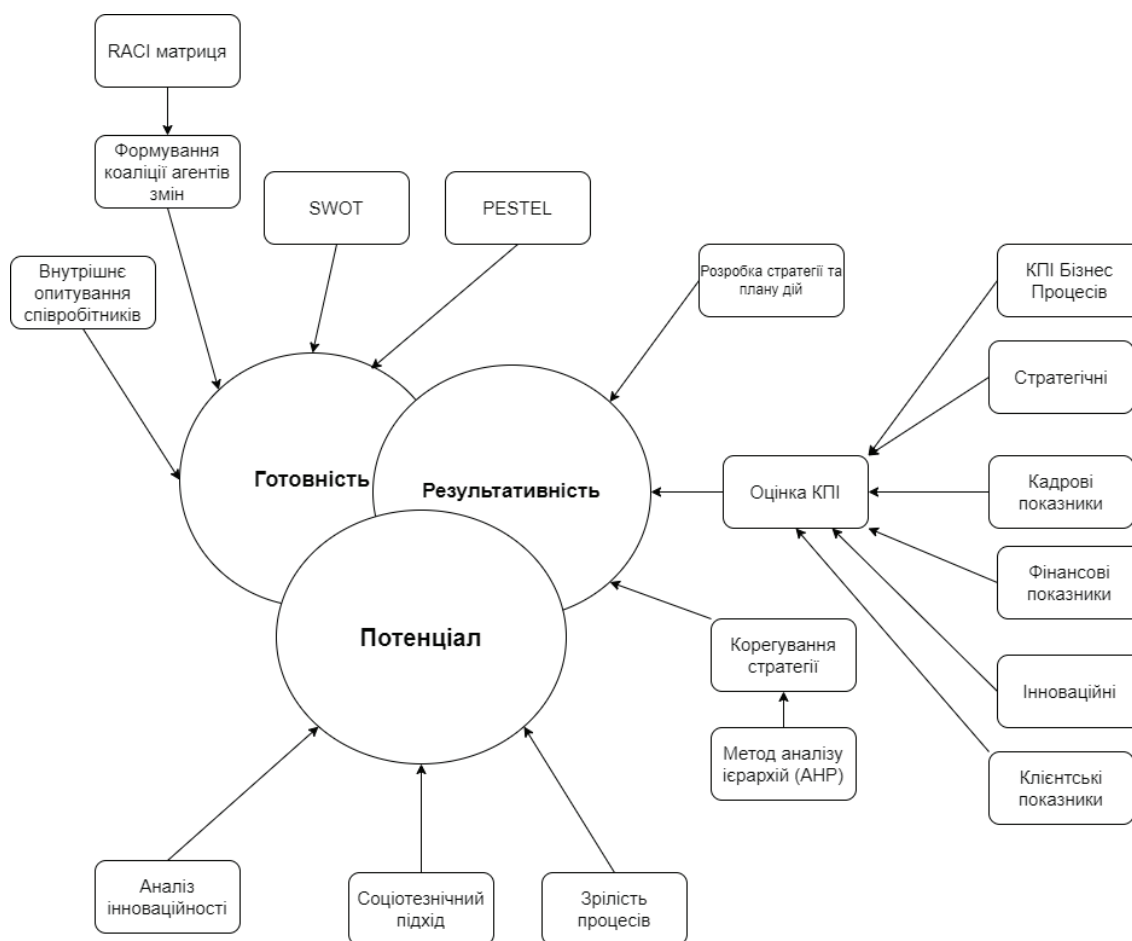


Рис. 3. Методологія оцінювання готовності, результативності та потенціалу змін

Джерело: розроблено авторами

такої моделі – ключові критерії успішності моделей управління змінами при використанні їх в ІТ-компаніях. До них належать: гнучкість компанії в умовах невизначеності; врахування людського фактору; чинника масштабованості бізнесу; відношення до інновацій; залучення співробітників до процесу змін; швидкість змін та ін.

По-третє, українські ІТ-компанії демонструють високу готовність до змін, проте для підвищення ефективності їх впровадження необхідно приділяти увагу розвитку кадрового потенціалу, подоланню опору змінам та забезпеченню достатніх ресурсів.

По-четверте, визначено ключові показники ефективності, які комплексно відображають основні аспекти успіху ІТ-організацій і допомагають виявити наявні сильні сторони та області для підвищення ефективності змін в організації.

П'яте, запропоновано методологію оцінювання готовності, результативності та потенціалу змін, використання якої сприяє досягненню довгострокових та короткострокових цілей організації, забезпечуючи стійкий розвиток та конкурентоспроможність українських ІТ-компаній в умовах динамічного ринкового середовища.

Список використаних джерел:

1. Lehman W. E. K., Greener J. M., & Simpson D. D. (2002) Assessing organizational readiness for change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, no. 22(4), pp. 197–209. DOI: [https://doi.org/10.1016/s0740-5472\(02\)00233-7](https://doi.org/10.1016/s0740-5472(02)00233-7)
2. Rafferty A. E., & Simons R. H. (2005) An examination of the antecedents of readiness for fine-tuning and corporate transformation changes. *Journal of Business and Psychology*, no. 20(3), pp. 325–350. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10869-005-9013-2>
3. Assaf A. (2011) A fresh look at the productivity and efficiency changes of UK airlines. *Applied Economics*, no. 43(17), pp. 2165–2175. DOI: <https://doi.org/10.1080/00036840903085071>
4. Graves L., Dalgarno N., Van Hoor R., Hastings-Truelove A., Mulder J., Kolomito K., Kirby F., & Van Wylick R. (2023) Creating change: Kotter's change management model in action. *Canadian Medical Education Journal*. DOI: <https://doi.org/10.36834/cmej.76680>
5. Bekmukhambetova Anara (2021) Comparative analysis of change management models. DOI: https://doi.org/10.14267/978-963-503-867-1_10
6. Idogawa J., Bizarrías F. S., & Câmara R. (2023) Critical success factors for change management in business process management. *Business Process Management Journal*. DOI: <https://doi.org/10.1108/bpmj-11-2022-0625>
7. Johan Mohd & Xyn Teoh & Manab Nur & Md Syed Md Azalanshah & Adnan Hamed. (2020) Customer Retention in Digital Media Business Platforms in Malaysia. No. 15, pp. 116–137.
8. Nagaraj P., Muneeswaran V., Dharanidharan A., Aakash Maggam, Balanathanan K. & Rajkumar C. (2023) E-Commerce Customer Churn Prediction Scheme Based on Customer Behaviour Using Machine Learning. Pp. 1–6. DOI: <https://doi.org/10.1109/ICCCI56745.2023.10128498>
9. Lucica Armanca (2012) Profitability Ratios in Establishing a Performance Diagnosis for the Butcher Company SC Cosm-Fan Carmangerie of Sânnicoara Cluj. *Bulletin of University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine Cluj-Napoca: Horticulture*, no. 69(2), pp. 36–43. DOI: <https://doi.org/10.15835/BUASVMCN-HORT:8577>
10. Litvinova A. G., Tokarev Y. A. (2020) Statistically Based Development of Corporate Innovation Metrics System. Pp. 202–209. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-030-60929-0_27
11. Zhou Z. (2024) Research on digital business model development. *Highlights in Business, Economics and Management*, no. 24, pp. 2153–2158. DOI: <https://doi.org/10.54097/65bqkb02>
12. Cheng Xiaohan (2020) Obtain Employee Turnover Rate and Optimal Reduction Strategy Based On Neural Network and Reinforcement Learning. DOI: <https://doi.org/10.48550/arXiv.2012.00583>
13. Abii F. E., Ogula D. C., & Rose J. M. (2013) Effects of Individual and Organizational Factors on the Turnover Intentions of Information Technology Professionals. *The International Journal of Management*, no. 30, p. 740.
14. Zeng Ziyao & Feng Yuan (2023) Analysis of the Intrinsic Structure of Employee Attrition and Performance. DOI: https://doi.org/10.2991/978-94-6463-124-1_75
15. Ali Radwan & Leeds Elke (2009) The Impact of Face-to-Face Orientation on Online Retention: A Pilot Study.
16. GarcíaMartín G. (2010) Marketing is changing. An Econometric Model on Marketing and New Technologies. *Esic Market*, no. 137, pp. 221–224
17. Mackey T. K., Cuomo R. E., & Liang B. A. (2015) The rise of digital direct-to-consumer advertising?: Comparison of direct-to-consumer advertising expenditure trends from publicly available data sources and global policy implications. *BMC Health Services Research*, no. 15(1). DOI: <https://doi.org/10.1186/s12913-015-0885-1>

METHODOLOGICAL APPROACHES TO EVALUATION OF READINESS, POTENTIAL AND EFFICIENCY OF CHANGES IN UKRAINIAN IT ORGANISATIONS

Summary. This article extensively examines the readiness, potential, and effectiveness of organizational changes in Ukrainian IT organizations, via analysis of various popular change management models. The authors conducted a comparative review of these models to understand their impact on the effectiveness of implementing innovations and adapting to new market challenges. Both quantitative and qualitative methods were utilized throughout the research to assess the influence of managerial approaches, thus isolating the key successful strategies and practices from those that are less effective. The findings from this study highlight significant factors that contribute to successful change

management in the IT sector. It points out the importance of aligning organizational strategies with adaptive change models that are responsive to external market dynamics and internal capacities. The article also provides a set of recommendations and metrics for enhancing strategic approaches to change management in IT organizations based in Ukraine. These recommendations aim at increasing the organizations' ability to efficiently manage transitions and maintain competitiveness in a rapidly evolving technology landscape. Furthermore, the research explores the role of leadership in fostering an environment conducive to effective change management, suggesting that leadership plays a pivotal role in mediating between the change initiatives and the workforce's response to these changes. It is suggested that enhancing communication, increasing transparency in change processes, and investing in training and development programs are critical components that can significantly improve the implementation of change strategies. Main goal was also achieved via providing the clear methodology of evaluating change's potential, readiness and efficiency. Adopting these measures can help Ukrainian IT organizations not only survive turbulent changes but also thrive and lead in innovation and market adaptation.

Keywords: change management, organizational changes, IT organizations, evaluation of change management, change management practices.