

СТРАТЕГІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ТЕЛЕКОМУНІКАЦІЙНИХ ПІДПРИЄМСТВ

STRATEGIES OF ORGANIZATIONAL DEVELOPMENT OF TELECOMMUNICATION ENTERPRISES

У статті узагальнено й уточнено теоретичні та методичні підходи до формування набору альтернативних стратегій організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств, їх фільтрації та відбору з використанням комплексу аналітичних інструментів, які ґрунтуються на багатокритеріальності, ієрархії та ранжуванні. Визначено етапи й особливості розроблення, фільтрації, відбору та реалізації стратегій організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств, оскільки цей процес не може бути повністю формалізованим, він є креативним, а вплив специфіки функціонування підприємств досить вагомий. Обґрунтовано відповідні управлінські заходи та критерії оцінювання, що дають змогу вибирати з багатьох альтернатив оптимальні стратегії, які є синтезом адаптивності та проактивності, а також оцінювати результативність їх реалізації та вибудувати драйвери змін на основі якісно нових ціннісних підходів з використанням комбінації взаємодоповнюючих елементів, комунікаційних ланцюгів, процесів та характеристик.

Ключові слова: організаційний розвиток, телекомунікаційні підприємства, стратегія, організаційні трансформації.

В статті обобщены и уточнены теоретические и методические подходы к формиро-

ванию набора альтернативных стратегий организационного развития телекоммуникационных компаний, их фильтрации и отбора с использованием комплекса аналитических инструментов, которые основываются на многокритериальности, иерархии и ранжировании. Определены этапы и особенности разработки, фильтрации, отбора и реализации стратегий организационного развития телекоммуникационных компаний, поскольку этот процесс не может быть полностью формализованным, он является креативным, а влияние специфики функционирования предприятий достаточно весомое. Обоснованы соответствующие управленческие меры и критерии оценивания, позволяющие выбирать из многих альтернатив оптимальные стратегии, которые являются синтезом адаптивности и проактивности, а также оценивать результативность их реализации и выстроить драйверы изменений на основе качественно новых ценностных подходов с использованием комбинации взаимодополняющих элементов, коммуникационных цепей, процессов и характеристик. **Ключевые слова:** организационное развитие, телекоммуникационные предприятия, стратегия, организационные трансформации.

УДК 658.012.32:65.014.12

DOI: <https://doi.org/10.32843/bses.48-45>

Ноняк М.В.

аспірант

Європейський університет

Noniak Mykhailo

European University

*The article summarizes and clarifies theoretical and methodological approaches to forming a set of alternative strategies for organizational development of telecommunication enterprises, their filtering and selection using a set of analytical tools based on multicriteria, hierarchy and ranking, defines the stages and features of development, filtering, filtering organizational development of telecommunication enterprises, appropriate management measures and evaluation criteria are substantiated, enabling both With many alternatives, optimal strategies that are a synthesis of adaptability and proactivity, as well as evaluate the effectiveness of their implementation and build drivers of change based on new value approaches using a combination of complementary elements, communication circuits, processes, and characteristics. For telecommunication companies, it is advisable to use organizational matrices, which are an advanced form of network plans and will help to harmonize the duration of processes and the optimal allocation of resources across all measures in the strategy implementation. The use of organizational matrices enables the introduction of effective schemes for the distribution of powers, responsibilities, responsibilities and rights between structural units and contractors, and provides clarity of the measures of implementation of the strategy of organizational development of the telecommunication enterprise and improving its quality. For telecommunication companies, we consider it impossible to use a single typical scenario for implementing an organizational development strategy, since the implementation process cannot be fully formalized, it is creative, and the impact of the specificity of the enterprise functioning is quite significant. It is advisable to use organizational matrices to facilitate coordination of structural units and contact groups. The proposed approach involves the use of a combination of complementary elements, communication circuits, processes and characteristics based on a synthesis of the adaptability and proactive nature of the organizational development strategy of a telecommunications enterprise. **Key words:** organizational development, telecommunication enterprises, strategy, organizational transformations.*

Постановка проблеми. Економічні умови сьогодення генерують нові жорсткі виклики до функціонування телекомунікаційних підприємств, що зумовлює постійне коригування їх стратегій організаційного розвитку для швидкої адаптації до динамічних змін конкурентного середовища. Проблема уточнення теоретичних та методичних підходів до формування набору альтернативних стратегій організаційного розвитку їх фільтрації та відбору нині вважається досить актуальною для телекомунікаційних підприємств. Вони мають певні часові та ресурсні обмеження, тому ключові стратегічні рішення мають забезпечувати нарощення конкурентних переваг та гармонійний розвиток. У цьому аспекті базисом процесу формування набору альтернативних стратегій

організаційного розвитку, їх фільтрації та відбору повинен бути комплекс аналітичних інструментів, що ґрунтуються на багатокритеріальності, ієрархії та ранжуванні, який сприяє виявленню усіх можливостей, ризиків та загроз щодо різних варіантів подальшого організаційного розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблеми різних стратегічних рішень та альтернативі щодо організаційного розвитку підприємства висвітлені в публікаціях відомих дослідників, таких як Р. Аккофф, І. Ансофф, Е. Вебстер, О. Віханський, О. Гудзь, О. Гривківська, П. Друкер, Й. Завадський, П. Іденбург, І. Крейдич, А. Мескон, Г. Мінцберг, А. Наумов, Н. Прокопенко, М. Портер, С. Судомир, А. Томпсон, Г. Хеміл, Р. Фатхутдінов.

Проте питання узагальнення й уточнення теоретичних та методичних підходів до формування набору альтернативних стратегій організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств, їх фільтрації та відбору залишаються відкритими.

Постановка завдання. Метою статті є узагальнення й уточнення теоретичних та методичних підходів до формування набору альтернативних стратегій організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств, їх фільтрації та відбору з використанням комплексу аналітичних інструментів, які ґрунтуються на багатокритеріальності, ієрархії та ранжуванні; визначення етапів та особливостей розроблення, фільтрації, відбору та реалізації стратегій організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств; обґрунтування вжиття відповідних управлінських заходів та критеріїв оцінювання.

Виклад основного матеріалу дослідження. Цікаво, що ідеї використання стратегічних рішень у відповідь на різноманітні зміни конкурентного середовища для внутрішньої адаптації підприємств висувались ще у 60-ті роки минулого століття. Зокрема, П. Друкер стверджував, що «зміни – це норма, і головна відмінність ефективних стратегій – це акцент на цінності для споживача та інноваційність» [11]. Цю позицію розвивав А. Чандлер [9], який переконував, що «на кожний еволюційний виток у зовнішньому середовищі підприємство відповідає зміною в стратегії, що відображується в розвитку організаційної структури. І саме успішність адаптації організаційної структури до викликів середовища визначає ефективність стратегії підприємства» [9]. Г. Мінцберг зазначав, що «стратегія визначається як паттерн у потоці рішень» [17], а також визначав «інтегральну природу стратегії, яка об'єднує «П'ять Пі» – крім паттерну, стратегія – це ще і план, прийом, позиція, перспектива та, що головніше, їх взаємодія» [18]. Пізніше М. Портер розглядав стратегію як «наміри компанії зайняти конкурентну ринкову позицію в галузі та досягти стійкої та вигідної конкурентної переваги» [7]. У цьому ж форматі Е. Фрімен визначає стратегію як «систему стратегічних програм, які відповідають інтересам стейкхолдерів, у ході досягнення організаційної місії» [14], а А.К. Діксіта й Б. Дж. Налєбаффа окреслюють стратегію як «мистецтво взаємодії з конкурентами, у ході якої розробляється найкраща відповідь на дію конкурентів, які водночас діють так само» [10].

Оскільки ми визнаємо, що організаційний розвиток підприємства є складним утворенням, яке доцільно розуміти як закономірний процес цілеспрямованих послідовних перетворень стратегічного характеру задля зростання результативності діяльності підприємства, то стратегії організаційного розвитку підприємства окреслимо як сукупність стратегічних рішень та заходів щодо проведення необхідних якісних органічних змін цінностей,

компетентностей, регламентів, організаційного дизайну та взаємодій, структури, організаційної поведінки та культури, системи організації праці та організаційного клімату підприємства з урахуванням конкретних зовнішніх та внутрішніх реалій.

Переважно науковці виокремлюють три рівні стратегій організаційного розвитку підприємств, а саме трансформаційний, трансакційний та індивідуальний.

Серед найбільш вживаних стратегій організаційного розвитку підприємств, варто виокремити трьохфазну стратегію К. Левіна [8], еволюційно-революційну стратегію Л. Грейнера [15], стратегію життєвого циклу І. Адізеса [1], стратегію постійного покращення Е. Демінга [12], стратегію організаційної трансформації [13], стратегію організаційної екології, фундаторами якої вважаються М. Ханан та Дж. Фріман [16], стратегію М. Буднік [3] щодо адаптації підприємств до нових конкурентних умов.

Одні науковці стверджують, що стратегії організаційного розвитку спричинені зовнішніми потрясіннями, інші переконані, що ці стратегії зумовлені внутрішніми чинниками та необхідністю адаптації. Зокрема, Р. Акофф визначає адаптацію як «відклик на зміну (стимул), яка здібна реально чи потенційно зменшити ефективність поведінки системи, відгук системи, який перешкоджає її послабленню» [2, с. 139], тобто для стратегій організаційного розвитку необхідна не лише адаптація, але й проактивність. В наукових публікаціях проактивність окреслюється як певна поведінкова установка, що зорієнтована на превентивність, ініціювання стратегічних змін. Проактивність стратегії організаційного розвитку варто визначити як гру на випередження, тобто якщо адаптивність передбачає реагування на зміни, то проактивність ініціює вжиття превентивних заходів, що особливо важливо для телекомунікаційних підприємств. Так, проактивні стратегії впроваджують лідери, зокрема «Google», «Apple».

Стратегії організаційного розвитку телекомунікаційного підприємства мають забезпечити виявлення та структуризацію цінностей та інтересів підприємства; швидку адаптацію підприємства до неочікуваних змін конкурентного середовища; реструктуризацію та внутрішню інтеграцію структурних одиниць та всіх контактних аудиторій для досягнення визначеної стратегічної мети; виявлення стратегічних зон впливу; компетентність персоналу та підприємства; модернізацію системи документів, а саме регламентів підприємства; ефективність організаційних взаємодій підприємства.

Таким чином, можна стверджувати, що стратегії організаційного розвитку телекомунікаційного підприємства пов'язані з формуванням гармонійного організаційного дизайну, оптимізацією організаційних взаємодій, створенням ефективних бізнес-комбінацій, формуванням сприятливого організаційного клімату підприємства тощо. При цьому доцільно ще «враховувати реорганізацію підприємств, розвиток

інтеграційних виробничих процесів, розвиток корпоративних відносин» [5].

Формування набору стратегій організаційного розвитку телекомунікаційного підприємства – це сукупність різнопланових процесів пошуку, фільтрації, відбору найбільш пріоритетних напрямів його діяльності, виявлення нових можливостей для генерування стійких конкурентних переваг, забезпечення міцної конкурентної позиції.

Ключовими передумовами формування набору стратегій організаційного розвитку на телекомунікаційному підприємстві слід вважати гнучкість менеджменту до стратегічних змін; готовність персоналу до перманентних адаптацій підприємства до коливань конкурентного середовища; наявність необхідних компетенцій щодо переходу підприємства на інший стратегічний рівень функціонування.

Вважаємо за доцільне виокремити такі етапи розроблення та фільтрації стратегій організаційного розвитку телекомунікаційного підприємства: стратегічний аналіз стратегічних можливостей та ризиків і загроз підприємства з використанням таких інструментів, як екран бізнесу GE, SWOT-аналіз, модель М. Портера, матриця BCG, оцінювання стратегічних груп та зон конкурентів, кореляційний аналіз розбіжностей, оцінювання ланцюга вартості, STEEP-діагностика, методи економічної діагностики, матриця SPACE тощо; розроблення та формування набору альтернативних стратегій організаційного розвитку з використанням методів виявлення конкурентних позицій, ключових чинників успіху Іденбурга, сценарних та матричних методів; ідентифікація та оцінювання ключових стратегічних перетворень; фільтрація та селекція стратегій організаційного розвитку на основі методів багатокритеріальності, ієрархії, ранжування альтернатив, експертних методів, інструментів сценарного прогнозування; формування організаційного дизайну, процедур, регламентів стратегічних трансформацій; визначення заходів для реалізації вибраної стратегії; оцінювання стратегії за критеріальним підходом, що дає змогу визначити її доцільність, узгодження стратегічних та оперативних завдань, простоту реалізації, можливість ресурсного забезпечення, очікувану результативність тощо; формування ефективної організаційної поведінки, яка сприяє концентрації на ключових компетенціях, інноваціях та конкурентних перевагах; створення системи стратегічного контролінгу щодо оцінювання ефективності реалізації стратегії.

Вважаємо, що запровадження такої послідовності етапів розроблення та фільтрації стратегій організаційного розвитку телекомунікаційного підприємства сприятиме досягненню стратегічної мети підприємства; адаптації телекомунікаційного підприємства до коливань конкурентного середовища; розвитку організаційного дизайну в контексті його структурних одиниць.

Зауважимо, що проблему фільтрації та відбору оптимальної стратегії організаційного розвитку телекомунікаційного підприємства вважаємо особливо вагомим з огляду на обмеженість фінансових, матеріальних, інформаційних активів. У такому контексті процедура фільтрації та селекції оптимальної стратегії має бути підкріплена комплексом якісного аналітичного інструментарію, які дадуть змогу виявити всі можливості для подальшого розвитку та визначити таку стратегію, яка забезпечить необхідний стратегічний результат. Такий комплекс якісного аналітичного інструментарію має включати методи фільтрації та селекції стратегій; методи стратегічного аналізу та оцінювання; інструменти фінансово-економічного аналізу; моделювання результатів реалізації альтернативних стратегічних рішень; експертні методи оцінювання; методи оцінювання компетентностей менеджерів, що ухвалюють рішення; методи аналізу ієрархій, що враховують багатокритеріальний відбір і ранжування.

Фактично «метод здійснення вибору залежно від поставлених завдань зосереджується на цілях організації, з урахуванням яких оцінюються альтернативи стратегії» [6], тобто допускається можливість виходу різних результатів стратегії та вибирається оптимальна для втілення. Водночас фільтрація та відбір стратегії передбачають узгодження мети та інтересів, а також використання алгоритму моделювання результатів стратегічних рішень.

У цьому процесі доцільно обґрунтовано підійти до формування системи критеріїв для фільтрації та відбору оптимальної стратегії організаційного розвитку телекомунікаційного підприємства. На формування цієї системи відчутно впливають реалії конкурентного середовища, специфіка функціонування телекомунікаційного підприємства, компетенції персоналу, наявна організаційна культура підприємства тощо. Переважно на процес ухвалення стратегічних рішень щодо фільтрації та відбору оптимальної стратегії організаційного розвитку телекомунікаційного підприємства впливають нестабільність політичних реалій в країні, несприятливі демографічні та соціальні зміни в регіоні, нестабільність нормативно-правових актів, невизначеність економічної ситуації, часті коливання інвестиційного клімату, зміни регламентів розподілу та використання прибутків, ризики викривлення та асиметрії інформації щодо постачальників, клієнтів чи бізнес-партнерів, виробничо-технологічні ризики, дисбаланси інтересів усіх контактних аудиторій.

До системи критеріїв для фільтрації та відбору оптимальної стратегії організаційного розвитку телекомунікаційного підприємства важливо долучити узгодження зі стратегічними інтересами та орієнтирами, рівень витрат для реалізації стратегії, обсяг необхідних фінансових ресурсів, обсяги потенційних прибутків, прогнози щодо норми рентабельності, рівень кадрового забезпечення (за кількістю

та якістю), ступінь унікальності технологічного процесу, відповідність наявних ресурсних можливостей, відповідність наявних компетентностей, потреби розширення виробничих потужностей, необхідність придбання додаткового обладнання для реалізації стратегії, ефективність інформаційно-комунікаційних ланцюгів, вплив організаційної культури, рівень гостроти конкурентної боротьби, наявність додаткових можливостей розвитку.

Після фільтрації та вибору відбувається реалізація стратегії, що є системою заходів, що передбачає певну послідовність її виконання, трансформацію організаційного дизайну, створення відповідних комунікаційних ланцюгів, розподіл обов'язків та повноважень між структурними одиницями та виконавцями, вдосконалення бізнес-комбінацій, формування системи стратегічного контролінгу тощо.

Слід виокремити п'ять можливих рівнів реалізації стратегій організаційного розвитку на телекомунікаційному підприємстві, таких як повна трансформація; докорінна реорганізація; радикальні зміни; модернізація; помірні організаційні зміни.

Реалізація стратегії організаційного розвитку на телекомунікаційному підприємстві покликана здійснювати такі зміни: зміни цінностей та інтересів підприємства; зміни орієнтирів та завдань функціонування підприємства; зміни організаційного дизайну; зміни функцій та принципів менеджменту; трансформація організаційної структури підприємства; перерозподіл обов'язків, повноважень, прав, відповідальності; оптимізація організаційних взаємодій підприємства; запровадження системи стратегічного контролінгу; модернізація мотивації працівників; нарощення компетентності персоналу та підприємства; удосконалення системи документів, а саме регламентів підприємства; зміни в організаційній поведінці підприємства; модернізація організаційної культури підприємства; зміни в системі організації праці підприємства; поліпшення організаційного клімату підприємства.

На етапі реалізації стратегії організаційного розвитку телекомунікаційного підприємства виникає шерег проблем, таких як неможливість чіткого передбачення змін конкурентного середовища; багатоваріантність досягнення мети та завдань стратегії, що зумовлює їх постійне коригування; недостатній рівень компетентностей фахівців; нехтування керівництвом інтересами всіх контактних аудиторій; недосконалість організаційного дизайну; нераціональний розподіл повноважень, обов'язків, відповідальності та прав між структурними одиницями та виконавцями; низький рівень інформаційно-комунікаційного забезпечення.

Для телекомунікаційних підприємств доцільним є використання організаційних матриць, які є вдосконаленою формою мережових планів і сприятимуть гармонізації тривалості процесів та оптимальному розподілу ресурсів за всіма заходами під час реалі-

зації стратегії. Використання організаційних матриць дає змогу запровадити ефективні схеми розподілу повноважень, обов'язків, відповідальності й прав між структурними одиницями та виконавцями, а також забезпечити наочність послідовності вжиття заходів реалізації стратегії організаційного розвитку телекомунікаційного підприємства та підвищення її якості. Для телекомунікаційних підприємств вважаємо неможливим використання однозначного типового сценарію реалізації стратегії організаційного розвитку, оскільки процес реалізації не може бути повністю формалізованим, він є креативним, а вплив специфіки функціонування підприємства є досить вагомим. Для полегшення координації дій структурних одиниць та контактних груп доцільним є використання організаційних матриць. Пропонований підхід передбачає використання комбінації взаємодоповнюючих елементів, комунікаційних ланцюгів, процесів та характеристик на основі синтезу адаптивності та проактивності стратегії організаційного розвитку телекомунікаційного підприємства.

Висновки з проведеного дослідження.

У статті узагальнено й уточнено теоретичні та методичні підходи до формування набору альтернативних стратегій організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств, їх фільтрації та відбору з використанням комплексу аналітичних інструментів, які ґрунтуються на багатокритеріальності, ієрархії та ранжуванні. Визначено етапи й особливості розроблення, фільтрації, відбору та реалізації стратегій організаційного розвитку телекомунікаційних підприємств. Обґрунтовано відповідні управлінські заходи та критерії оцінювання, що дають змогу вибирати з багатьох альтернатив оптимальні стратегії, які є синтезом адаптивності та проактивності, а також оцінювати результативність їх реалізації та вибудувати драйвери змін на основі якісно нових ціннісних підходів з використанням комбінації взаємодоповнюючих елементів, комунікаційних ланцюгів, процесів та характеристик. Для телекомунікаційних підприємств доцільним є використання організаційних матриць, які є вдосконаленою формою мережових планів і сприятимуть гармонізації тривалості процесів та оптимальному розподілу ресурсів за всіма заходами під час реалізації стратегії. Використання організаційних матриць дає змогу запровадити ефективні схеми розподілу повноважень, обов'язків, відповідальності й прав між структурними одиницями й виконавцями, а також забезпечити наочність послідовності вжиття заходів реалізації стратегії організаційного розвитку телекомунікаційного підприємства та підвищення її якості. Для телекомунікаційних підприємств вважаємо неможливим використання однозначного типового сценарію реалізації стратегії організаційного розвитку, оскільки процес реалізації не може бути повністю формалізованим, він є креативним, а вплив специфіки функціонування підприємства є досить

вагомим. Для полегшення координації дій структурних одиниць та контактних груп доцільним є використання організаційних матриць. Пропонований підхід передбачає використання комбінації взаємодоповнюючих елементів, комунікаційних ланцюгів, процесів та характеристик на основі синтезу адаптивності та проактивності стратегії організаційного розвитку телекомунікаційного підприємства.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Адизес І. Управление жизненным циклом корпорации / пер. с англ. под научн. ред. А. Сеферяна. Санкт-Петербург : Питер, 2007. 384 с.
2. Акофф Р. Акофф о менеджменте / пер. с англ. под ред. Л. Волковой. Санкт-Петербург : Питер, 2002. 488 с.
3. Будник М. Адаптація телекомунікаційних підприємств до ринкових умов господарювання. Харків : Харківський державний економічний університет, 2002. 23 с.
4. Гудзь О. Модернізація організаційно-інформаційного дизайну сучасних підприємств. *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 2(19). С. 4–12.
5. Дюк А. Концепція організаційного розвитку підприємств в контексті стратегічних трансформацій. *Збірник наукових праць ВНАУ. Серія: Економічні науки*. 2012. № 3(69). С. 67–72.
6. Катяло В. Эволюция теории стратегического управления. 2-е изд. Санкт-Петербург : Высшая школа менеджмента СПбГУ, 2008. 548 с.
7. Портер М. Конкурентное преимущество. Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость / пер. с англ. Е. Калининой. Москва : Альпина Бизнес Букс, 2005. 715 с.
8. Armenakis A.A., Bledian A.G. Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*. 1999. No. 25(3). P. 293–315.
9. Chandler A. *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Massachusetts Institution of Technology : The Mit Press, 1962. 1990 p.
10. Dixit A.K., Nalebuff B.J. *Thinking strategically: the competitive edge in business, politics, and everyday life*. Norton Paperback. 1993. 393 p.
11. Drucker P. Management: tasks, responsibilities, practices. Literary Trust. 2008. Available at: <http://youth-portal.com/wp-content/uploads/2014/10/Peter-F-Drucker-Management-Rev-Ed.pdf> (дата звернення: 20.12.2019).
12. Deming W.E. Quality, productivity, and competitive position. Los Angeles : Quality Enhancement Seminars, Center for study, 1991. 56 p.
13. Doyle P., Stern P. *Marketing management and strategy*. Pearson Education. 2006. 446 p.
14. Freeman R.E. *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston : Pitman, 1984. 276 p.
15. Greiner L.E. Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard business review*. 1997. No. 76(3). P. 55–60.
16. Hannan M.T., Freeman J. The population ecology of organizations. *American journal of sociology*. 1997. Vol. 58. No. 5. P. 929–964.
17. Mintzberg H. Patterns in strategy formation. *Management science*. 1978. No. 24 (9). P. 934–948.
18. Mintzberg H. The strategy concept: Five Ps for strategy. *California management review*. 1987. No. 30(1). P. 11–24.

REFERENCES:

1. Adizes I. (2007) *Upravlenie jiznennyim tsiklom korporatsii* [Corporate Lifecycle Management] / per. s angl. pod nauchn. red. A. Seferyana. SPB. : Piter, 384 p. (in Russian)
2. Akoff R. (2002) *Akoff o menedjmente* [Akoff about Management] / per. s angl. pod red. L. Volkovoy. SPb. : Piter, 488 p. (in Russian)
3. Budnik M. (2002) *Adaptatsiya telekomunikatsyynih pidpriemstv do rinkovyh umov gospodaryuvannya* [Adaptation of telecommunication enterprises to market conditions]. Harkivskiy derjavnij ekonomichnij universitet. Harkiv, 23 p. (in Ukrainian)
4. Gudz O. (2017) *Modernizatsiya organizatsiyno-informatsiynogo dizaynu suchasnyh pidpriemstv* [Modernization of organizational and information design of modern enterprises]. *Ekonomika. Menedjment. Biznes*, no. 2(19), pp. 4–12.
5. Dyuk A. (2012) *Kontseptsiya organizatsiynogo rozvitku pidpriemstv v konteksti strategichnyh transformatsiy* [The concept of organizational development of enterprises in the context of strategic transformations]. *Zbirnik naukovih prats VNAU. Seriya: Ekonomichni nauki*, no. 3 (69), pp. 67–72.
6. Katkalo V. (2008) *Evoljutsiya teorii strategicheskogo upravleniya* [Evolution of the theory of strategic management]. 2-e izd. SPb. : Vysshaya shkola menedjmenta SPbGU, 548 p. (in Russian).
7. Porter M. (2005) *Konkurentnoe preimuschestvo: Kak dostich vysokogo rezultata i obespechit ego ustoychivost* [Competitive advantage: How to achieve a high result and ensure its sustainability] / per. s angl. E. Kalininoj. M. : Alpina Biznes Buks, 715 p. (in Russian)
8. Armenakis A., Bledian A. (1999) Organizational change. A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*, no. 25(3). pp. 293–315.
9. Chandler A. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial Enterprise*. Massachusetts Institution of Technology : The Mit Press, 1990 p.
10. Dixit A., Nalebuff B. (1993) *Thinking strategically: the competitive edge in business, politics, and everyday life*. Norton Paperback, 393 p.
11. Drucker P. (2008) *Management: tasks, responsibilities, practices*. Literary Trust. Available at: <http://youth-portal.com/wp-content/uploads/2014/10/Peter-F-Drucker-Management-Rev-Ed.pdf> (accessed: 20 December 2019).
12. Deming W.E. (1991) *Quality, productivity, and competitive position*. Los Angeles : Quality Enhancement Seminars, Center for study 56 p.
13. Doyle P., Stern P. (2006) *Marketing management and strategy*. Pearson Education, 446 p.
14. Freeman R.E. (1984) *Strategic Management: a Stakeholder Approach*. Boston : Pitman, 276 p.
15. Greiner L.E. (1997) Evolution and revolution as organizations grow. *Harvard business review*, no. 76(3), pp. 55–60.
16. Hannan M.T., Freeman J. (1997) The population ecology of organizations. *American journal of sociology*. Vol. 58, no. 5, pp. 929–964.
17. Mintzberg H. (1978) Patterns in strategy formation. *Management science*, № 24(9), pp. 934–948.
18. Mintzberg H. (1987) The strategy concept: Five Ps for strategy. *California management review*, no. 30(1), pp. 11–24.