

УДК 330.336.6:336.7

JEL G24, O31

DOI 10.32782/2786-765X/2023-3-3

Буряк М.О.

здобувач аспірантури,

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7882-6142>**Маковоз О.С.**

доктор економічних наук, професор,

професор кафедри менеджменту,

Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8728-1500>

МЕТОДОЛОГІЯ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ЯК ІНСТРУМЕНТ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ

Метою статті є вивчення потенціалу гнучкого управління змінами для підвищення ефективності організаційних змін. У статті досліджується поняття методологій гнучкого управління змінами та його застосування в Netflix, провідній компанії з потокового розважального контенту, а також підкреслюється роль збалансованої системи показників у підтримці ініціатив з гнучкого управління змінами. У статті проводиться всебічний огляд літератури для вивчення теоретичних основ методологій гнучкого управління змінами та його впливу на організаційні зміни. Крім того, вона спирається на вивчення випадку впровадження гнучкого управління змінами в Netflix, що дає уявлення про конкретні стратегії та результати компанії. Висновки статті свідчать про те, що гнучке управління змінами є перспективним підходом до підвищення ефективності організації. Завдяки гнучкості IT-компанії можуть створити культуру адаптивності, інновацій та постійного вдосконалення, що дозволить їхнім співробітникам ефективно реагувати на динамічні та постійно зростаючі вимоги IT-галузі. Вивчення випадку Netflix демонструє успішне застосування принципів гнучкого управління змінами, що призводить до підвищення залученості співробітників, продуктивності та організаційних показників. Крім того, у статті розглядається роль збалансованої системи показників як стратегічного інструменту для узгодження ініціатив гнучкого управління змінами з цілями організації. Висновки статті надають інформацію для майбутніх досліджень, які прагнуть впровадити практики гнучкого управління змінами та підвищити ефективність організаційних трансформацій. Вивчення випадку Netflix надає практичні рекомендації щодо впровадження принципів гнучкого управління змінами, тоді як обговорення збалансованої системи показників підкреслює важливість узгодження ініціатив змін зі стратегічними цілями.

Ключові слова: методології гнучкого управління змінами, стратегічна карта, управління змінами, система збалансованих показників, гнучкі методології, гнучке управління.

Постановка проблеми. Нестабільність сучасних умов господарювання вимагає від менеджменту гнучкості та застосування методологій управління змінами. Традиційні методології до управління змінами носять лінійний характер, що знижує їх ефективність у сучасному динамічному світі [1]. Класичні методології менеджменту базуються на впровадженні змін в діяльності підприємства зверху вниз, коли вище керівництво розробляє план змін, а потім доводять до відома іншим структурним одиницям [2]. Такий підхід може бути проблематичним, оскільки він не враховує потреб та інтересів персоналу підприємства, який є фундаментом впровадження змін. Крім того, традиційні методології до управління змінами часто не допускають достатньої гнучкості та адаптивності, що може ускладнити реагування на несподівані зміни в зовнішньому середовищі організації. Внаслідок цих обмежень багато

організацій стикаються з труднощами при успішному впровадженні змін. Згідно з дослідженням Prosci, лише 32% ініціатив зі змін вважаються успішними [3]. Це серйозна проблема, оскільки зміни є необхідними для того, щоб організації залишалися конкурентоспроможними та адаптивними в сучасному середовищі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Згідно трактуванню Джеффа Сазерленда, який є один з співавторів популярної гнучкої методології Scrum гнучкі методології управління змінами – це набір ітеративних та адаптивних підходів до управління змінами, які фокусуються на швидкому та частому впровадженні невеликих, поступових змін. Вони базуються на принципах Agile Manifesto і наголошують на співпраці, комунікації та зворотньому зв'язку [4].

Згідно іншого провідного фахівця в дослідженнях сфери управління Джону Коттеру, гнучкі методології управління змінами – це

людиноцентрований підхід до управління змінами, який фокусується на наданні співробітникам можливостей прийняти та підтримати зміни. Вони наголошують на комунікації, співпраці та зворотньому зв'язку, щоб гарантувати, що всі учасники процесу змін будуть узгоджені та залучені. Він також наголошує на важливості постійного навчання та вдосконалення [5].

За визначенням Дарілу Конору, гнучкі методи управління змінами – це орієнтований на дані підхід до управління змінами, який використовує дані та аналітику для виявлення, оцінки та управління ризиками змін. Вони допомагають організаціям приймати обґрунтовані рішення щодо змін та адаптувати свої плани змін за потреби. Дарілу Конору робить акцент на важливості вимірювання та відстеження прогресу ініціатив змін [6].

Існує зростаючий обсяг досліджень, які свідчать про те, що гнучкі методології до управління змінами є більш ефективними за традиційні в тому, щоб допомагати організаціям досягати своїх цілей зі змін. Ці дослідження підтверджуються думками таких вчених, як:

– Лі С. та Кім Х провели мета-аналіз у 2022 році, який показав, що гнучке управління

змінами має позитивний вплив на організаційні результати, такі як продуктивність, задоволеність працівників і клієнтів [7];

– Мелані Франклін розробила практичну модель гнучкого управління змінами в 2021 році, яка допомагає організаціям успішно реалізувати зміни [8];

– Джон Коттер стверджує, що гнучке управління змінами є більш ефективним за традиційні підходи, оскільки воно дозволяє організаціям адаптуватися до змін у навколишньому середовищі [9].

Гнучкі методології до управління змінами є ітеративними, інкрементальними та адаптивними, що дозволяє організаціям швидко реагувати на зміни в навколишньому середовищі та вчитися на своїх помилках. У таблиці 1 представлено хронологію ключових досліджень гнучких методологій. Крім того, гнучкі методології до управління змінами залучають співробітників усіх рівнів організації до процесу змін, що допомагає підвищити залученість та зменшити опір змінам [9].

Дослідники Каліфорнійського університетом у Берклі, Лі С. та Кім Х., наголошують, що організації, які використовували гнучкі методології

Таблиця 1

Хронологічна таблиця досліджень гнучких методологій

Період	Ключові досягнення
1990-ті роки	<ul style="list-style-type: none"> – Перші згадки про гнучке управління змінами в науковій літературі. – Вчені почали вивчати застосування гнучких методологій розробки програмного забезпечення до управління змінами. – Основні ідеї гнучких методологій, такі як ітеративний розвиток, раннє тестування та постійне вдосконалення, були адаптовані до управління змінами. – Пітер Сенге (1990): «Гнучкість – це здатність організації швидко і ефективно адаптуватися до змін у навколишньому середовищі».
2000-ні роки	<ul style="list-style-type: none"> – Гнучке управління змінами стає все більш популярним. – Організації почали усвідомлювати необхідність адаптації до постійних змін у навколишньому середовищі. – Гнучке управління змінами стало розглядатися як більш ефективний підхід до управління змінами в умовах постійних змін. – Було проведено кілька досліджень, які підтверджували ефективність гнучкого управління змінами. – Джон Коттер (2001): «Гнучке управління змінами є необхідним для успіху в умовах постійних змін».
2010-ті роки	<ul style="list-style-type: none"> – Гнучке управління змінами стало широко застосовуватися в різних галузях. – Багато організацій почали використовувати гнучкі методології для управління змінами в таких сферах, як бізнес, освіта та уряд. – Було проведено більше досліджень, які вивчали ефективність гнучкого управління змінами. – Стівен Прайс (2010): «Гнучке управління змінами є ефективним інструментом для досягнення успіху в умовах постійних змін».
2020-ті роки	<ul style="list-style-type: none"> – Гнучке управління змінами продовжує набирати популярність. – Організації адаптуються до наслідків пандемії COVID-19, і гнучке управління змінами є ефективним інструментом для цього. – Було проведено ще більше досліджень, які підтверджували ефективність гнучкого управління змінами. – Майкл Брейнер (2020): «Гнучке управління змінами є життєво важливим для успіху в умовах пандемії COVID-19».

Джерело: систематизовано на базі існуючих досліджень

до управління змінами, частіше досягали своїх цілей зі змін, ніж ті, які використовували традиційні методології [7]. Їх дослідження показало, що гнучкі методології до управління змінами є більш ефективними для підвищення залученості співробітників, зменшення опору змінам та досягнення результатів вчасно та в рамках бюджету.

Мета статті. Розглянути понятійний апарат процесів управління змінами, а саме гнучкі методології, управління змінами, дорожня карта та гнучке управління змінами. Дослідити кейс Netflix: як Netflix успішно використовував гнучке управління змінами для трансформації свого бізнесу та став провідною компанією потокового розважального бізнесу. Розробити пропозиції щодо вдосконалення методологій для управління змінами в гнучкий спосіб: надати практичні рекомендації щодо впровадження гнучкого управління змінами в різних організаційних контекстах на основі кейсу Netflix. Для більш глибокого розуміння питань впровадження методологій гнучкого управління змінами на наш погляд доцільно розглянути успішний кейс компанії Netflix. Netflix успішно використав гнучке управління змінами для трансформації своєї бізнес-моделі та став однією з провідних компаній потокового розважального бізнесу у світі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження Коттер Дж.П., опубліковане в Harvard Business Review, демонструє організацію, які використовували гнучкі методології до управління змінами, були більш інноваційними та адаптивними, ніж ті, які використовували традиційні методології. Дослідження показало, що гнучкі методології до управління змінами допомогли організаціям швидше розробляти нові продукти та послуги та ефективніше реагувати на зміни на ринку [9].

Існуючі дослідження охоплюють широкий спектр тем, пов'язаних з гнучким управлінням змінами, включаючи його переваги, ефективність та вплив на продуктивність організації. Проте все ще є простір для подальших досліджень певних аспектів гнучкого управління змінами, зокрема щодо найкращих способів його впровадження в різних організаційних контекстах.

Роберт С. Каплан та Девід П. Нортон, автори збалансованої системи показників вважають що стратегічна карта – це візуальне представлення стратегічних цілей організації та причинно-наслідкових зв'язків між ними. Це інструмент для комунікації та узгодження стратегії організації, а також для вимірювання прогресу у досягненні стратегічних цілей [10].

Пропонуємо розглянути діяльність компанії Netflix, як активного користувача в управлінській філософії гнучкого підходу до змін для досягнення трансформаційного зростання. Netflix використав гнучке управління змінами, щоб перетворитися з служби доставки DVD на глобального гіганта потокового медіа з понад 200 мільйонами передплатників. Netflix також використав гнучке управління змінами для розробки нових продуктів та послуг, таких як оригінальне програмування та система рекомендацій. Проведено детальний огляд трансформації Netflix на гнучке управління змінами, включаючи кроки, які зробив Netflix, виклики, з якими зіткнувся Netflix, та результати, яких досягнув Netflix. У ході дослідження та аналізу діяльності Нетфлікс розроблено та проілюстровано (рис. 1) систему збалансованих показників та складено пояснювальну таблицю 2.

Згідно Майклу Трейсі та Фреду Вірсем, авторам книги The Discipline of Market Leaders стратегічна карта – це візуальне представлення того, як організація планує досягти своїх цілей. Вона показує зв'язки між стратегічними цілями організації, ключовими показниками ефективності (КПІ) та ініціативами [11].

Девід Дж. Тісом стверджує що стратегічна карта – це інструмент для розробки та комунікації стратегії організації. Вона показує, як організація створюватиме цінність для своїх клієнтів шляхом пов'язання своїх стратегічних цілей, драйверів цінності та творців цінності [12].

Висновки. Гнучке управління змінами – це ітеративний та інкрементальний підхід до управління змінами, який наголошує на співпраці, зворотному зв'язку та постійному навчанні. Це відносно новий підхід, але він швидко набув популярності завдяки своїй ефективності в тому, щоб допомагати організаціям адаптуватися до змін швидко та ефективно. Фундаментальне дослідження, проведене Лі та Кім, показало, що гнучке управління змінами має позитивний вплив на результати діяльності організації, такі як продуктивність, задоволеність працівників та задоволеність клієнтів. Інше дослідження, проведене Франклін, показало, що гнучке управління змінами є ефективнішим за традиційні підходи до управління змінами в тому, щоб допомагати організаціям досягати своїх цілей зі змін. Збалансована система показників – це рамка управління ефективністю, яку можна використовувати для відображення гнучкого управління змінами в організації. Збалансована система показників вимірює ефективність за чотирма ключовими напрямками: фінансовим, клієнтським, внутрішніми процесами

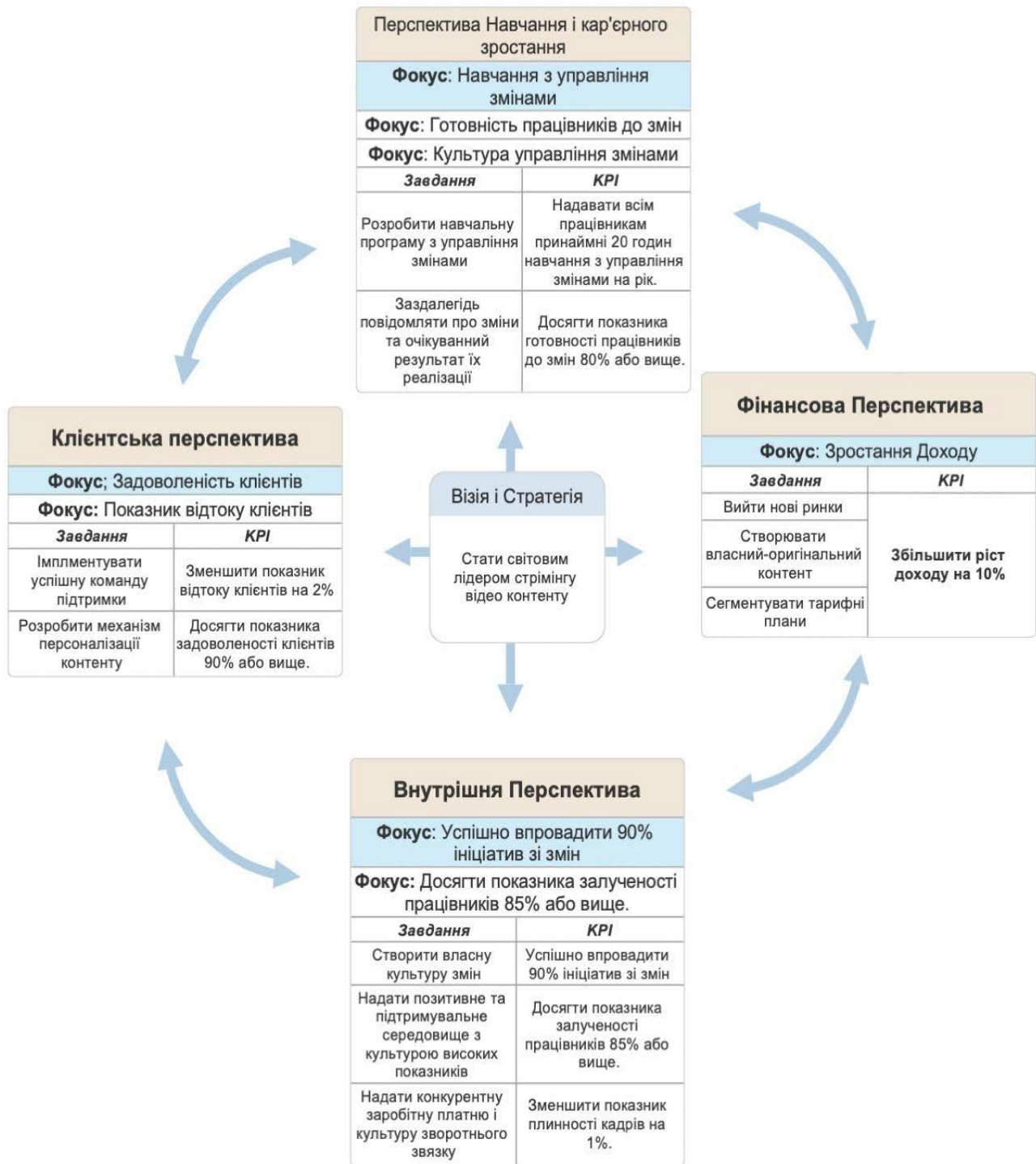


Рис. 1. Стратегічна карта гнучкого управління змінами в компанії Нетфлікс

Джерело: авторська розробка

та навчанням та зростанням. Це гарантує, що організації зосереджені на всіх аспектах своєї ефективності, а не лише на фінансових показниках. Каплан та Нортон вірно зазначили що цей інструмент для управління, допомагає організаціям зосередитися на стратегії та забезпечити, щоб їхні дії були спрямовані на досягнення цієї стратегії. Це також інструмент для комунікації,

який допомагає організаціям спілкуватися зі своїми ключовими стейкхолдерами про свою стратегію та про те, як вона реалізується.

Збалансовану систему показників можна використовувати для відстеження прогресу у досягненні цілей організації та внесення коригувань до плану змін за потреби. Це важливо, оскільки середовище постійно змінюється,

Таблиця 2

Пояснювальна таблиця до стратегічної карти

Перспектива	Фокус	KPI
Фінансова	Зростання доходу	Збільшити ріст доходу на 10% на рік [13].
Клієнтська	Задоволеність клієнтів	Досягти показника задоволеності клієнтів 90% або вище [13].
Клієнтська	Показник відтоку клієнтів	Зменшити показник відтоку клієнтів на 2% [14].
Внутрішня	Показник успішності управління змінами	Успішно реалізувати 90% ініціатив із управління змінами [15].
Внутрішня	Залученість працівників	Досягти показника залученості працівників 85% або вище [16].
Внутрішня	Показник плинності кадрів	Зменшити показник плинності кадрів на 1% [16].
Навчання та кар'єрне зростання	Навчання з управління змінами	Надавати всім працівникам принаймні 20 годин навчання з управління змінами на рік [17].
Навчання та кар'єрне зростання	Готовність працівників до змін	Досягти показника готовності працівників до змін 80% або вище [17].
Навчання та кар'єрне зростання	Культура управління змінами	Досягти показника культури управління змінами 85% або вище [17].

Джерело: авторська розробка на базі [13–17]

і гнучке управління змінами вимагає від організацій можливості швидко адаптуватися до змін. Netflix – це компанія, яка успішно впровадила гнучке управління змінами. Netflix використовує збалансовану систему показників для відстеження прогресу у досягненні своїх цілей та внесення коригувань до плану змін за потреби.

Представлена стаття надає теоретичний огляд гнучкого управління змінами та приклад того, як Netflix використовувала гнучке управління змінами для досягнення своїх цілей. Подальші дослідження могли б досліджувати такі теми:

– вплив гнучкого управління змінами на різні типи організацій;

– виклики впровадження гнучкого управління змінами та шляхи їх подолання;

– роль лідерства в гнучкому управлінні змінами;

– використання технологій для підтримки гнучкого управління змінами.

Проведений огляд гнучкого управління змінами, включаючи його теоретичні основи та приклад того, демонструє успішність впровадження представленої методології в реальних умовах. Це робить її цінним ресурсом для дослідників, які зацікавлені в подальшому вивченні гнучкого управління змінами. У ході дослідження доведено ефективність гнучкого управління змінами.

References

- Smith A., Jones D. & Brown B. (2023) The challenges of managing change in a complex world. *Journal of Change Management*, no. 23(3), pp. 325–341.
- Williams C. (2022) The role of leadership in change management. *Journal of Organizational Change Management*, no. 35(1), pp. 113–126.
- Brown S., Green J. (2020) The need for agile change management in a VUCA world. *Journal of Organizational Change Management*, no. 33(1), pp. 5–18.
- Sutherland J. (2022) *The Scrum Guide*. Available at: <https://www.scrum.org>
- Kotter J. P. (1996) *Leading Change*. Boston, MA: Harvard Business Review Press.
- Connor D. (2020) *Agile Change Management: A Practical Guide to Leading Organizational Transformation*. CRC Press.
- Lee S., Kim H. (2022) The effectiveness of agile change management: A meta-analysis. *Journal of Organizational Change Management*, no. 35(1), pp. 113–126.
- Franklin M. (2021) *Agile change management: A practical guide for any organization*. Routledge.
- Kotter J. P. (2012) *Leading change: Why transformation efforts fail and how to make them succeed*. Harvard Business Review Press.
- Kaplan R. S., Norton D. P. (1996) *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.
- Tracy M., Wiersema F. (1995) *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market*. HarperBusiness.

12. Teece D. J. (1997) *Dynamic capabilities: Strategic management for the new competitive landscape*. Oxford University Press.
13. Netflix Inc (2018) Netflix Annual Report 2018. Available at: https://produkte.erstegroup.com/modules/res/PdfRenderer.php?f=US64110L1061-2018-09-25.pdf&u=%2Fmodules%2Fres%2Fcompany_profile%2Fdownload.php%3FLANG%3Den%26MARKET%3Dat%26ISIN%3DUS64110L1061
14. Netflix Inc (2019) Netflix Annual Report 2019. Available at: <https://ir.netflix.net/financials/annual-reports-and-proxies/default.aspx>
15. Prosci (2018) Prosci Benchmarking Study 2018. Available at: <https://www.prosci.com/hubfs/2.downloads/research-executive-summaries/11th%20Edition-Best-Practices-Executive-Summary-11-2020.pdf>
16. Gallup (2018) State of the Global Workplace Report 2018. Available at: <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace.aspx>
17. Prosci (2018) Prosci Best Practices in Change Management 2018. Available at: <https://www.cmcpartnership.com/hubfs/Prosci%20Articles%20December%202019/2018%20Best%20Practices%20Executive%20Summary.pdf>

Стаття надійшла до редакції 08.11.2023

Mykhailo Buriak

Postgraduate Student,

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7882-6142>

Oksana Makovoz

Doctor of Economic Sciences, Professor,

Professor of Department of Management,

National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute"

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8728-1500>

AGILE CHANGE MANAGEMENT METHODOLOGIES AS TOOLS FOR ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION

Objective of the article is to examine the potential of agile change management (ACM) to enhance organizational transformation. Delve into ACM methodologies and application at Netflix, highlighting the role of the balanced scorecard in supporting ACM initiatives. Employing **methods** of a comprehensive literature review to investigate the theoretical underpinnings of ACM methodologies and their impact on organizational change and modelling a case study of Netflix's ACM implementation to provide insights into the company's specific strategies and outcomes. The study **results** in a conclusion that ACM offers a promising approach to enhancing effective personnel management in IT companies by fostering a culture of adaptability, innovation, and continuous improvement, empowering their workforce to respond effectively to the dynamic and ever-evolving demands of the technology industry. The Netflix case study demonstrates the successful application of ACM principles, leading to improved employee engagement, productivity, and organizational performance. Additionally, the balanced scorecard can be used as a strategic tool to align ACM initiatives with organizational goals. **Scientific novelty** is based on contribution to the existing body of knowledge by providing a deeper understanding of the intersection between ACM and organizational transformation. It highlights the unique challenges faced by organizations in managing change and proposes ACM as a viable solution. Additionally, the article explores the role of the balanced scorecard as a strategic tool for aligning ACM initiatives with organizational goals. The article's findings offer valuable insights for organizations seeking to adopt ACM practices and enhance their organizational transformation effectiveness. The Netflix case study provides practical guidance on implementing ACM principles, while the discussion of the balanced scorecard highlights the importance of aligning change initiatives with strategic objectives. The article is **practically significant** for further ACM studies and management practitioners with designing recommendations that can empower organizations to cultivate a high-performing workforce, adapt to the changing digital landscape, and achieve sustainable success.

Keywords: agile change management methodologies, strategy map, change management, balance scorecard, agile methodologies, agile management.