

Управління змінами в організації: основні концепції та моделі

(Представлено: к.е.н., доц. Пащенко О.П.)

Досліджено питання генезису формування моделей управління змінами в організації. В умовах воєнного стану в Україні найбільш актуальними HR-пріоритетами компаній є управління робочим навантаженням (57 %), підтримка та допомога працівникам у режимі реального часу (57 %) та перегляд чисельності / організаційної структури (49 %). Більшість компаній (67 %) не змінювали чисельність працівників із початку повномасштабної війни. Скоротили чисельність близько 28 % компаній, за медіаною на 10 %. Найпоширенішою причиною стала вимушена міграція / переїзд працівників. Найбільшими викликами у сфері управління людьми під час війни є безпека працівників (74 %), підтримка продуктивності команд (56 %) та забезпечення неперервності робочих процесів (49 %). Враховуючи ці фактори, доведено, що управління змінами потребує гнучкості та адаптивності, аналізу існуючих моделей управління змінами та вибору тієї моделі, яка буде більш прийнятною для суб'єктів господарювання. За результатами дослідження визначено характеристики моделей управління змінами, які згруповано за основними ознаками: підхід, зміст, механізм, вплив на персонал та можливості застосування. Проведений аналіз сучасних методологій управління змінами, зокрема за моделлю PCI (People-Centred Implementation). Визначено, що інтегровану модель управління змінами доцільно використовувати в організаціях з високим рівнем опору змінам, де важливі переконання, мотивація та гнучкість. Організаціям необхідно прислухатися до співробітників та ділитися інформацією про тенденції галузі, лідерські ідеї, найкращі практики та аналіз конкурентів. Це допоможе кожному зрозуміти, чому зміни необхідні. Доведено доцільність поєднання моделей управління змінами та передових практик їх впровадження. Запропоновано поєднання формули Глейтчера з додатковими моделями, такими як 8-крокова модель Коттера або ADKAR, або модель PCI (People-Centred Implementation), що може максимально врахувати сильні та слабкі сторони впровадження змін в організаціях.

Ключові слова: зміни; управління змінами; модель управління змінами; адаптація; персонал; опір змінам; цифровізація; розвиток; організація.

Актуальність теми. Сучасний розвиток організацій потребує впровадження змін, оскільки вони мають швидко адаптуватися до вимог ринку в умовах сьогодення. Керівники мають розуміти, що гнучке та ефективне управління змінами, впровадження нових проєктів та програм, системний підхід до управління портфелями забезпечить виживання та процвітання компанії на довгострокову перспективу. Управління змінами допомагає в системі організації розвиватися динамічно, відповідно до цілеспрямованих стратегій, які передбачають, ефективно реагують на зміни зовнішнього та внутрішнього середовища, інтегрувати та узгодити персонал компанії, процеси, структуру та корпоративну культуру.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання управління змінами та розвитку його концепцій, моделей, практичного впровадження в практику господарювання отримали своє втілення в працях зарубіжних дослідників, таких як: І.Адзіс, І.Ансофф, Г.Агазу, Л.Грейнер, Д.Глейтчер, Д.Дак, Ф.Крюгер, С.Каредда, К.Левін, Д.Меєр, Дж.Харрінгтон, М.Бір, а також українських вчених, таких як: О.Гарафонова, О.Гусєва, М.Зосим, Н.Корецька, Т.Кужда, А.Мельник, О.Овсянюк-Бердадіна, О.Пащенко, О.Томчук та інші.

У статті Г.Агазу зазначається про роль менеджменту організації в управлінні змінами, де саме автор акцентує увагу на тому, що менеджери мають не тільки досягти методи управління змінами, але й прийняти відповідний стиль лідерства для ефективного управління змінами [1]. Управління змінами – це процес, інструменти та методи управління змінами, які стосуються людей, для досягнення необхідних бізнес-результатів, він містить організаційні інструменти, які можна використовувати, щоб досягати кращих результатів та цілей діяльності [2]. Зосим М. зазначає, що управління змінами – це комплексний, циклічний і структурований підхід для переходу окремих осіб, груп і організацій з поточного стану в майбутній стан з передбачуваними вигодами для бізнесу [3]. Доктор Іцхак Адзіс у своїй праці «Управління змінами» зауважує: «Зміна – це найліпше, що може статися для добре керованої компанії... Якщо не відбувається змін, результати виявляться посередніми. Швидко змінюємося або повільно вмираємо» [4]. В умовах воєнного стану, як зазначає проф. О.Томчук, процес управління змінами ускладнюється через погіршення умов ведення бізнесу, зростання рівня невизначеності, обмежень ресурсів та втрат різного роду, погіршення психологічного стану працівників [5]. Окрім того, більшість організацій скоротили часові горизонти для бізнес-планування через нестабільність бізнес-середовища.

Опитування «Делойт» в Україні та Американської торговельної палати в Україні, яке проведено з метою визначення викликів, що постають сьогодні перед роботодавцями в Україні щодо управління людським капіталом в умовах війни, а також дослідження актуальних пріоритетів, практик і реакції на нові реалії у сфері управління людьми показало, що найбільш актуальними HR-пріоритетами компаній є управління робочим навантаженням (57 %), підтримка та допомога працівникам у режимі реального часу (57 %) та перегляд чисельності / організаційної структури (49 %). Більшість з опитаних компаній (67 %) не змінювали чисельність працівників із початку повномасштабної війни. Скоротили чисельність близько 28 % компаній, за медіаною на 10 %. Найпоширенішою причиною стала вимушена міграція / переїзд працівників. Найбільшими викликами у сфері управління людьми під час війни є безпека працівників (74 %), підтримка продуктивності команд (56 %) та забезпечення неперервності робочих процесів (49 %) [6]. На сьогодні система управління змінами потребує гнучкості та адаптивності, аналізу існуючих моделей управління змінами та вибору тієї моделі, яка буде більш прийнятною для суб'єктів господарювання.

Метою статті є аналіз основних моделей управління змінами, їх основних характерних ознак та особливостей застосування в сучасних умовах господарювання.

Викладення основного матеріалу. Якщо заглибитися в історію управління змінами, то можемо прослідкувати еволюцію становлення різних підходів та формування моделей управління змінами. З початком формування теорії людських відносин у менеджменті, а саме за часів дослідження Е.Мейо (1930- ті роки) починається і розвиток концепції управління змінами. Вже тоді актуальними стають проблемні питання комунікацій, лідерства, важливості людського фактора для реалізації цілей діяльності.

Але поява концепції управління змінами з конкретним статусом належить до періоду післявоєнних років Другої світової війни, а саме через появу праць К.Левіна, який представив підхід до управління змінами, який пізніше назвали моделлю управління змінами Левіна. Річард Бекхард у 1969 році свої праці присвятив організаційному розвитку, і ця проблематика відкрила новий виток у розвитку концепції управління змінами. Далі в розвиток концепції пішли праці Вільяма Бріджеса. І лише з початком 1990-х років починають впроваджуватися моделі та фреймворки управління змінами, і концепція управління змінами стає дисципліною. З'являються праці Деріла Коннера «Управління із швидкістю змін», «Десять заповідей впровадження змін» (1993 рік) [7]. Жанен Ламарш у праці «Змінюючи те, як ми змінюємося» (1995 рік) приділяє увагу опору змінам. Джон Коттер пов'язав концепцію управління змінами з теорією лідерства, описав вісім режимів відмови зміни та подальші кроки для їх усунення (1995 рік). Спенс Джонсон у 1998 році один з перших, хто дійсно звертає увагу на особистість в управлінні змінами. У 2003 році Prosci запускає модель ADKAR, а разом з нею і першу сертифікацію Change Management. У 2005 році з'явився Інститут управління змінами, у 2008 році з'являється модель компетенцій – практика управління змінами (Change Management Practitioner Competency Model) з багаторівневою схемою акредитації. У 2009 році також була створена Асоціація професіоналів з управління змінами для подальшого поширення компетенцій по всьому світу [7]. А вже в 2023 році В.Л. Монтрей розглядає структуру зрілості змін, яка може допомогти практикам краще зрозуміти, як організаційний потенціал для змін може трансформуватися в здатність до змін, яка у свою чергу може перетворитися на компетенцію щодо змін [8]. Буше Джейверс зазначає, що швидкість і глибина змін, викликаних генеративними змінами, перевищують ті зміни, яких зазвичай прагнуть професіонали. Стратегії високого залучення є найпоширенішою формою діалогового організаційного консультування. Ймовірно, не випадково, що управлінський контроль зберігається під час залучення цілей змін до участі в деяких аспектах планування змін і пошуку рішень [9]. Цікавою та інноваційною є праця Тима Крістофа щодо моделювання змін у бізнес-процесах. Він пов'язує існуючі дослідження зі змін у робочих процедурах і психологічні ідеї, пов'язані з ненавчанням і навмисним забуванням, із доменом BPM. Результати сприяють більшій прозорості моделей бізнес-процесів щодо змін знань. Вони забезпечують кращі засоби для розуміння динаміки та перешкод процесів змін [10]. Таким чином, протягом всього періоду сформувалися моделі управління змінами, які були розроблені та адаптовані під певний період суспільних відносин та їх розвитку, змін та турбулентності середовища. Порівняємо їх.

Однією з перших моделей організаційних змін, її часто називають класичною, є модель управління змінами Левіна. Курт Левін (1954 рік) розробив триступеневу модель, яка враховує: перший ступінь – ступінь так званого «розморожування», який характеризується штучною дестабілізацією системи та створенням необхідності в змінах. Менеджерам потрібно обґрунтувати важливість змін, детально їх спланувати та розробити систему мотивації; другий ступінь – зміна / рух, а саме поступовий перехід до нових методів роботи, залучення співробітників, формування нових відносин; третій ступінь – стабілізація / «заморожування» – період підтримки та закріплення змін, період стабілізації, закріплення нових практик, винагорода за досягнення і впровадження нового етапу розвитку. Ця модель характеризується своєю простотою, бо є потреба в змінах, є чіткі дії та мотивація, створення та закріплення нового задля розвитку. За оцінками менеджерів, окрім того, вона є найбільш використовуваною та найефективнішою, оскільки в простому вигляді дає менеджерам зрозуміти організаційні та структурні зміни [11].

Більш вдосконаленою моделлю, яка з'явилась у 1967 році, була модель Л.Грейнера, суть якої в тому, що управління змінами сприймалося як процес, який був розмежований на 6 етапів: спонукання до

необхідності змін з деяким тиском на працівників; залучення посередників до управління змінами; діагностика проблем та усвідомлення необхідності змін; презентація проблем та взяття зобов'язань щодо змін; експеримент і аналізування наслідків експериментального впровадження змін; підкріплення і згода персоналу, впровадження змін [14].

Модель Дж.Коттера, яка з'явилась у 1995 році, передбачала проведення восьми послідовних етапів: визнання необхідності змін; формування команди агентів змін; формування бачення та стратегії; поширення нової концепції майбутнього; створення умов для широкої участі співробітників у перетвореннях з елементами мотивації персоналу; досягнення результатів; закріплення досягнутих результатів і поглиблення змін; інституалізація (закріплення) змін у корпоративній культурі організації [15].

Камерон Е., досліджуючи управління змінами, змінив восьмий етап і визначив, що модель управління змінами має нескінченний цикл. Модель Е.Камерона складається з таких етапів: створення потреби в змінах; створення команди змін; створення образу і цінностей; спілкування і залучення; наділення повноваженнями співробітників; винагорода успіхів і похваллення; зміцнення [16].

Модель І.Адзіса «Зміни. Проблеми. Рішення», яка з'явилась в 1999 році, знову ж підтвердила, що управління змінами – це нескінченний процес. Зміни відбуваються постійно, проблеми породжуються змінами, рішення дозволяють подолати проблеми, а вирішені проблеми викликають нові зміни [4].

Модель «Дослідження – Дія» О.Віханського та А.Наумова також будується на циклічній послідовності, містить 4 етапи: визнання проблем, та розуміння необхідності змін; зворотний зв'язок (обмін результатами дослідження між сторонніми фахівцями та менеджерами організації); обговорення (організація ефективних дискусій для формування цілей і планів змін); дії (реалізація перших етапів плану змін) [17].

Розроблена у 2001 році Дж.Хаятом модель ADKAR з'явилась на основі проведених досліджень більше ніж у 700 компаніях. Цю модель ще називають моделлю компанії «Prosci», яка дозволяє з'ясувати причини невдач змін, ставлення персоналу до змін, рівень опору та, основне, вона є покроковою інструкцією для управління змінами. Сам процес управління змінами за цією моделлю складається з 5 ключових етапів, які в перекладі з перших букв і склали назву цієї моделі. Перший етап – усвідомлення необхідності змін, поінформованість про необхідність змін. Персонал має не тільки зрозуміти необхідність змін, а сприйняти і зрозуміти, що організація буде розвиватися за новим планом, з врахуванням змін. Другий етап – бажання підтримувати та брати участь у змінах. Кожен має зрозуміти, що саме ці зміни потрібні в тому числі і особисто для нього. Третій етап – знання як змінювати(ся). Цей етап завершується тоді, коли будуть реалізовані всі програми навчання. Четвертий етап – здатність отримувати нові навички, здатність втілювати зміни. П'ятий етап – підкріплення реалізованих змін [11]. На нашу думку, чітка послідовність та логічність у цій моделі знижує опір змінами та забезпечує прозорість та ефективність запровадження змін.

Коли концепція 7-S була представлена наприкінці 1970-х років, вона стала вододілом у міркуваннях про організаційну ефективність. Представлена в книзі «У пошуках досконалості» колишніх консультантів McKinsey Томаса Дж. Пітерса та Роберта Х. Вотермана структура відображає сукупність взаємопов'язаних факторів, які впливають на здатність організації змінюватися. Відсутність ієрархії між цими факторами свідчить про те, що значний прогрес в одній частині організації буде складним без роботи над іншими. Модель McKinsey 7-S містить сім важливих взаємопов'язаних елементів: стратегія: цілі, плани компанії, ресурси; структура (організаційна схема); система управління (поточні організаційні та управлінські процедури та практики); система цінностей (спільні цінності та правила організації); стиль взаємовідносин (стиль керівництва і корпоративна культура); співробітники організації; система навичок (уміння та компетенції працівників). Як зазначає І.Запхляк, застосування цієї моделі допоможе підприємству покращити свої внутрішні бізнес-процеси, оптимізувати організаційну структуру, спрогнозувати можливі зміни відповідно до моделі та визначити найбільш оптимальний спосіб й інструменти реалізації стратегії [12].

Модель переходу Вільяма Бріджеса (1991 рік) базується на тому, що автор наголошує на важливості врахування в процесі змін нейтральної зони. В цей період потрібно налагоджувати робочий процес, важливо комунікувати із співробітниками, роз'яснювати їм та доводити важливість змін [11].

Модель Кюблера-Росса повністю орієнтована на персонал і складається з етапів, які може пройти весь персонал компанії. Це і етап потрясіння та опору змінам; етап заперечення і разом з тим розуміння, що зміни неминучі; етап розчарування, коли менеджмент має використати такий інструмент, як переговори для запобігання найгіршого сценарію; етап депресії в працівників; етап експерименту, коли працівники сприймають зміни як неминучість і реальність; етап прийняття рішення, припиняється опір змінам та працівники починають діяти і сприймати природу та необхідність змін; етап спільних дій та об'єднання зусиль – об'єднання працівників задля швидкого та ефективного впровадження змін у компанії [11]. В цілому цю модель не всі сприймають через її спрямованість на емоції працівників.

Модель В.Крюгера «Айсберг управління змінами» визначає, що більшість керівників здійснюють поверхневе управління (верхня частина айсберга). На цьому рівні управління являє собою управління витратами, якістю, часом. Глибинне управління – нижня частина айсберга і тут має відбуватися управління змінами. А реальні зміни вимагають глибинних змін у поведінці співробітників, їх цінності, зачіпаючи перерозподіл владних повноважень [17].

На сьогодні компанія Changfirst, яка має 25-річний досвід роботи, провела дослідження серед 55000 людей та 900000 точок даних, 76 % людей відповіли, що вони приголомшені змінами, лише 1/3 опитаних вважають, що є достатній адаптивний потенціал для трансформаційних змін. Окрім того, визначено 5 ключових ризиків, які можуть призвести до зниження прихильності до проєктів [18]. Компанією розроблена методологія управління змінами PCI (People-Centred Implementation), в основі якої системний людиноцентрований підхід. Вказана методологія включає в себе організаційний та локальний рівень. В моделі виокремлено шість сегментів, які тісно взаємодіють та визначають критичні фактори успіху. Три на організаційному рівні:

- спільна мета змін (лідери змін створюють переконливі аргументи на користь того, щоб розпочати проєкт змін);
- ефективність, зміна, керівництво (лідери змін працюють над поширенням змін, в тому числі і серед керівництва, шукають підтримку змін);
- стратегія, участь, процеси (агенти змін створюють стратегію взаємодії з конкретними планами залучення, комунікації, винагороди та розвитку людей, якщо це необхідно для підтримки змін).

На локальному рівні також три сегменти:

- зобов'язання локальних керівників (керівники підрозділів, менеджери середньої та нижчої ланок мають мотивацію, навички та інструменти для рольового моделювання та підтримки своїх співробітників під час впровадження змін);
- поширення планів змін (розробка та впровадження планів поширення змін на локальних рівнях, підвищення кваліфікації та зміни поведінки);
- стійкість змін, продуктивність (допомагає людям адаптуватися до змін, усуває опір та максимізує продуктивність для того, щоб зміни залишалися в силі) [18].

Модель легко узгоджується з методами Agile, PRINCE2 і PMI, містить інтегровані цифрові інструменти для трансформаційних команд для вимірювання та відстеження проблем з персоналом при впровадженні змін. Результати порівняння основних моделей управління змінами можна представити в таблиці 1.

Таблиця 1

Характерні ознаки основних моделей управління змінами в організації

Назва моделі управління змінами	Основні характерні ознаки				
	підходи	основний зміст моделі	механізм реалізації	вплив на працівників	можливості застосування
1	2	3	4	5	6
Модель Левіна, 1954	Лінійний	Модель з 3 етапів: розморожування, стабілізації, закріплення змін	Триступенева одновекторна модель, лінійність	Переважно не враховується людський фактор	Для запланованих процесів управління змінами, в деяких випадках і при сценарних змінах
Модель успішного управління змінами Л.Грейнера, 1967	Лінійний	Модель, яка складається з 6 етапів (спонукання до необхідності змін, залучення посередників до управління змінами; діагностика проблем та усвідомлення необхідності змін; презентація проблем та взяття зобов'язань щодо змін; експеримент і аналізування наслідків експериментального впровадження змін; підкріплення і згода персоналу, впровадження змін	Шестиетапна одновекторна модель, лінійність	Вплив на працівників на всіх етапах змін	Для запланованих процесів управління змінами, в деяких випадках і при сценарних змінах

Продовження табл. 1

1	2	3	4	5	6
Модель Дж.Коттера 1995	Лінійний	Модель, яка складається з 8 послідовних етапів: визнання необхідності змін; формування команди агентів змін; формування бачення та стратегії; поширення нової концепції майбутнього; створення умов для широкої участі співробітників у перетвореннях з елементами мотивації персоналу; досягнення результатів; закріплення досягнутих результатів і поглиблення змін; інституалізація (закріплення) змін у корпоративній культурі організації	Восьмиетапна модель, лінійність	Вплив на працівників на всіх етапах змін, заохочення до змін	Для запланованих процесів управління змінами, обов'язковість дотримання послідовності етапів
Модель Е.Камерона 2004	Процесний, циклічний	Модель, яка складається з таких етапів: створення потреби в змінах; створення команди змін; створення образу і цінностей; спілкування і залучення; наділення повноваженнями співробітників; винагорода успіхів і похваллення; зміцнення	Восьмиетапна модель, процес має циклічний характер, є нескінченним	Вплив на працівників на всіх етапах змін, заохочення до змін	Для запланованих процесів управління змінами, в деяких випадках і при сценарних змінах
Модель І.Адзіеса «Зміни. Проблеми. Рішення», 1999	Процесний, циклічний	Модель складається із 3 етапів. Зміни відбуваються постійно, проблеми породжуються змінами, рішення дозволяють подолати проблеми, а вирішені проблеми викликають нові зміни	Триетапна модель, процес має циклічний характер, є нескінченним	Вплив на працівників на всіх етапах змін, заохочення до змін	Для різних типів змін (запланованих, незапланованих, навіть сценарних)
Модель ADKAR, 2001	Процесний	Усвідомлення необхідності змін, бажання брати участь у змінах, знати, як змінюватися, здатність отримувати нові знання, підтримка та закріплення змін. Зміни реалізуються за двома аспектами: аспект бізнесу та людський аспект	П'яти-ступенева модель, але глибока системність переважно відсутня	Вплив на працівників задля впровадження змін	Для різних типів змін (запланованих, незапланованих, навіть сценарних)
Модель McKinsey	Системний	Модель, яка описує організацію як взаємозв'язок підсистем, має 7 елементів	Механізм спільного прийняття рішень та визначення альтернатив	Вплив через навчання, освіту, набуття навиків	Для запланованих процесів управління змінами, в деяких випадках і при сценарних змінах

1	2	3	4	5	6
Модель переходу Вільяма Бріджеса	Поетапний	Модель переходу від аналізу та необхідності (перехід починається із завершення), змін через «нейтральну зону» (старе пішло, але нове ще не повністю функціонує), нові починання	Триступенева одно-векторність	Вплив на людей через переконання щодо необхідності змін, стимулювання творчого мислення та комунікації з персоналом	Для різних типів змін (запланованих, незапланованих, навіть сценарних)
Модель В.Крюгера «Айсберг управління змінами»	Системний	Передбачає поверхневе та глибинне управління змінами. Перетворення вимагають глибинних змін у поведінці співробітників	Багатоетапна модель	Вплив протягом всього етапу впровадження змін	Для різних типів змін (запланованих, незапланованих, навіть сценарних)
Модель Коблера-Росса	Поетапний	Модель орієнтована на персонал, складається з етапів, через які проходять майже всі працівники в результаті впровадження змін: потрясіння, опір змінам, розчарування, депресія, експеримент, рішення, об'єднання персоналу	Циклічний	Вплив протягом всього етапу впровадження змін, емоційна взаємодія та переговори	Для різних типів змін (запланованих, незапланованих, навіть сценарних)
Модель PCI (People-Centred Implementation) (20-ті роки XXI ст.)	Людино-центрований системний	В моделі виокремлено шість сегментів, які тісно взаємодіють та визначають критичні фактори успіху (три на організаційному рівні, три на локальному)	Модель Changefirst People Centred Implementation (PCI) поєднує 2 рівні, із зворотним зв'язком по кожному етапу	Людино-центрований підхід, містить інтегровані цифрові інструменти	Для різних типів змін (запланованих, незапланованих, навіть сценарних)
Інтегрована модель з формулою Глейтчера (рекомендовано за результатами дослідження)	Комплексний	Інтеграція формули Глейтчера з додатковими моделями, такими як 8-крокова модель Коттера або ADKAR, PCI	Поєднання моделей та формули Глейтчера	Людино-центрований підхід, містить інтегровані цифрові інструменти	Для різних типів змін (запланованих, незапланованих, навіть сценарних)

Джерело: узагальнено автором за результатами досліджень

Розглянувши різні моделі управління змінами, варто згадати формулу змін Глейтчера, або просту модель змін, вона була розроблена Девідом Глейтчером у шістдесятих роках минулого століття. Коли третина ініціатив змін зазнає невдачі, важливо розглянути найкращу модель управління змінами, щоб забезпечити успіх, і формула Глейтчера може бути тим, що потрібно для задоволення потреб. Організаціям необхідно прислухатися до співробітників та ділитися інформацією про тенденції галузі, лідерські ідеї, найкращі практики та аналіз конкурентів. Це допоможе кожному зрозуміти, чому зміни необхідні. Існує багато варіантів використання формули Глейтчера, хоча, як і всі моделі управління змінами, вона корисніша в деяких випадках через свої сильні сторони та обмеження. Формула допомагає трансформувати поведінку та навички робочої сили [19]. Інтеграція формули Глейтчера з додатковими моделями може бути актуальною в сьогоденних умовах. Акцент Глейтчера на баченні, незадоволенні та здійсненні кроках органічно узгоджується з різними моделями, забезпечуючи комплексний підхід, який враховує емоційні та систематичні аспекти, сприяючи більш надійній та стійкій трансформації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, управління змінами – це комплексний, циклічний і структурований процес із зворотним зв'язком, який спрямований на реалізацію переходу людей, команди і організації з поточного стану в майбутній стан задля реалізації поставлених цілей. Він має бути адаптованим, гнучким, людиноцентрованим та в міру цифровізованим процесом в сучасних умовах функціонування організацій. Вибір моделі управління змінами в організації має врахувати особливості організації, готовність персоналу до змін, місце в конкурентному середовищі та рівень топменеджменту. В швидкозмінному середовищі варіантом ефективного впровадження змін може бути поєднання моделей управління змінами та передових практик їх впровадження. Наприклад, щоб підвищити успіх змін, інтеграція формули Глейтчера з додатковими моделями, такими як 8-крокова модель Коттера або ADKAR, або модель PCI (People-Centred Implementation) може бути потужною, оскільки поєднання моделей управління змінами може зіграти на сильних та слабких сторонах кожної з них, а комбінації можуть відповідати цілям діяльності організації.

Список використаної літератури:

1. Leadership Models and Change Management: A Systematic Review / B.G. Agazu, Z.A. Birbirs, S.Z. Werke and other // Research Square. – 2022. DOI: 10.21203/rs.3.rs-2075522/v1.
2. What is change management? / J.-H. Ahn, S.Thiagarajan, S.Ramasubramanian and other. – University of Washington, 2010.
3. Zosym M. Управління змінами / M.Zosym. – 2022 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.maxzosim.com/change-management/>.
4. Адізес І. Управління змінами для досягнення найліпшого результату в бізнесі й повсякденному житті / І.Адізес ; пер. з англ. Т.Семігіної. – Київ : Форс Україна, 2018. – С. 34–35.
5. Томчук О. Сучасні підходи до управління змінами в системі менеджменту персоналу компанії / О.Томчук // Економіка та суспільство. – 2023. – № 53. DOI: 10.32782/2524-0072/2023-53-79.
6. Опитування щодо впливу війни на підходи до управління людським капіталом / Deloitte [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-onimpact-of-war-on-HC_UKR.pdf.
7. Change management: the 10 best approaches & models [Electronic resource]. – Access mode : <https://sergiocaredda.eu/organisation/change-management-the-10-best-approaches-models/>.
8. Montreuil V.-L. Organizational change capability: a scoping literature review and agenda for future research / V.-L. Montreuil // Management Decision. – 2023. – Vol. 61, № 5. – P. 1183–1206. DOI: 10.1108/MD-01-2022-0051.
9. Bushe G.R. Three change strategies in organization development: data-based, high engagement and generative / G.R. Bushe, S.Lewis // Leadership & Organization Development Journal. – 2023. – Vol. 44, No. 2. – P. 173–188. DOI: 10.1108/LODJ-05-2022-0229.
10. Modeling Change in Business Processes / C.Thim, N.Gronau, J.Haase, M.Grüm ; in B.Shishkov eds. // Business Modeling and Software Design. BMSD 2023 : Lecture Notes in Business Information Processing. – Springer, Cham, 2023. DOI: 10.1007/978-3-031-36757-1_1.
11. Моделі управління змінами [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://inteltech.com.ua/uk/blogs/modely-upravleniya-uzmenenyuamy>.
12. Запхляк І.Б. Підходи, методи та інструменти управління змінами в системі управління розвитком підприємства / І.Б. Запхляк, Г.О. Зелінська, С.А. Побігун // Глобальні та національні проблеми економіки. – 2018. – Вип. 23. – С. 204–209.
13. Корецька Н. Порівняльний аналіз моделей управління змінами / Н.Корецька // Економічний форум. – 2022. – Т. 1, № 4. – С. 90–98. DOI: 10.36910/6775-2308-8559-2022-4-11.
14. Greiner L. Evolution and revolution as organizations grow / L.Greiner // Harvard Business Review. – 1972. – P. 37–46.
15. Kotter J.P. Winning At Change / J.P. Kotter // Leader to Leader. – 1998. – № 3. – P. 27–33.
16. Cameron E. Making Sense of Change Management / E.Cameron, M.Green. – New York : Kogan Page, 2004. – 282 p.
17. Krüger W. Excellence in Change / W.Krüger. – Wiesbaden : Springer Gabler, 2009. – 448 p. DOI: 10.1007/978-3-8349-9510-0.
18. The agile Change Management Company [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.changefirst.com/about-us>.
19. What is Gleicher's formula, and why does it matter? [Electronic resource]. – Access mode : <https://change.walkme.com/gleichers-formula/>.

References:

1. Agazu, B.G., Birbirs, Z.A., Werke, S.Z. et al. (2022), «Leadership Models and Change Management: A Systematic Review», *Research Square*, doi: 10.21203/rs.3.rs-2075522/v1.
2. Ahn, J.-H., Thiagarajan, S., Ramasubramanian, S. et al. (2010), *What is change management*, University of Washington.
3. Zosym, M. (2022), «Upravlinnia zminamy», [Online], available at: <https://www.maxzosim.com/change-management/>
4. Adizes, I. (2018), *Upravlinnia zminamy dlia dosiahnennia nailipshoho rezultatu v biznesi y povsiakdennomu zhytti*, Translated by Semyhinoi, T., Fors Ukraina, Kyiv, pp. 34–35.

5. Tomchuk, O. (2023), «Suchasni pidkhody do upravlinnia zminy v systemi menedzhmentu personalu kompanii», *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 53, doi: 10.32782/2524-0072/2023-53-79.
6. «Opytvannia shchodo vplyvu viiny na pidkhody do upravlinnia liudskym kapitalom», *Deloitte*, [Online], available at: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/Press-release/AmCham-Deloitte-Survey-on-impact-of-war-on-HC_UKR.pdf
7. «Change management: the 10 best approaches & models» (2020), [Online], available at: <https://sergiocaredda.eu/organisation/change-management-the-10-best-approaches-models/>
8. Montreuil, V.-L. (2023), «Organizational change capability: a scoping literature review and agenda for future research», *Management Decision*, Vol. 61, No. 5, pp. 1183–1206, doi: 10.1108/MD-01-2022-0051.
9. Bushe, G.R. and Lewis, S. (2023), «Three change strategies in organization development: data-based, high engagement and generative», *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 44, No. 2, pp. 173–188, doi: 10.1108/LODJ-05-2022-0229.
10. Thim, C., Gronau, N., Haase, J. and Grum, M. (2023), «Modeling Change in Business Processes», in Shishkov, B. (ed.), *Business Modeling and Software Design. BMSD 2023*, Lecture Notes in Business Information Processing, Springer, Cham, doi: 10.1007/978-3-031-36757-1_1.
11. «Modeli upravlinnia zminy» (2015), [Online], available at: <https://inteltech.com.ua/uk/blogs/modely-upravlyennya-ymenyuyamy>
12. Zapukhliak, I.B., Zelinska, H.O. and Pobihun, S.A. (2018), «Pidkhody, metody ta instrumenty upravlinnia zminy v systemi upravlinnia rozvytkom pidpryemstva», *Hlobalni ta natsionalni problemy ekonomiky*, Issue 23, pp. 204–209.
13. Koretska, N. (2022), «Porivnialnyi analiz modelei upravlinnia zminy», *Ekonomichniy forum*, Vol. 1, No. 4, pp. 90–98, doi: 10.36910/6775-2308-8559-2022-4-11.
14. Greiner, L. (1972), «Evolution and revolution as organizations grow», *Harvard Business Review*, July-August, pp. 37–46.
15. Kotter, J.P. (1998), *Winning At Change*, Leader to Leader, No. 3, pp. 27–33.
16. Cameron, E. and Green, M. (2004), *Making Sense of Change Management*, Kogan Page, New York, 282 p.
17. Krüger, W. (2009), *Excellence in Change*, Springer Gabler, Wiesbaden, 448 p., doi: 10.1007/978-3-8349-9510-0.
18. «The agile Change Management Company», [Online], available at: <https://www.changefirst.com/about-us>
19. «What is Gleicher's formula, and why does it matter?», [Online], available at: <https://change.walkme.com/gleichers-formula/>

Тарасюк Олександр Вікторович – здобувач наукового ступеня доктора філософії за спеціальністю 073 «Менеджмент» Державного університету «Житомирська політехніка».
<https://orcid.org/0000-0002-5128-3325>.

Наукові інтереси:

- стратегічне управління;
- управління змінами;
- розвиток кадрового потенціалу.

E-mail: tarasuikaleksandr98@gmail.com.

Tarasiuk O.V.

Change management in the organization: basic concepts and models

The question of the genesis of the formation of change management models in the organization was studied. Under the conditions of martial law in Ukraine, the most relevant HR priorities of companies are workload management (57 %), real-time support and assistance to employees (57 %) and revision of the headcount/organizational structure (49 %). The majority of companies (67 %) have not changed the number of employees since the beginning of the full-scale war. About half of them (54 %) do not plan to review within the next 3 months. About 28 % of companies reduced their workforce, with a median of 10 %. The most common reason was the forced migration/relocation of workers. The biggest challenges in wartime people management are worker safety (74 %), maintaining team productivity (56 %) and ensuring continuity of work processes (49 %). Taking these factors into account, it is proven that change management requires flexibility and adaptability, analysis of existing change management models and selection of the model that will be more acceptable for business entities. According to the results of the study, the characteristics of change management models were determined, which are grouped according to the main features: approach, content, mechanism, impact on personnel and application possibilities. An analysis of modern change management methodologies was carried out, in particular according to the PCI (People-Centred Implementation) model. It was determined that the integrated model of change management is appropriate to use in organizations with a high level of resistance to change, where beliefs, motivation and flexibility are important. Organizations need to listen to employees and share information about industry trends, leadership ideas, best practices and competitor analysis. This will help everyone understand why the changes are necessary. The expediency of combining change management models and advanced practices of their implementation has been proven. A combination of Gleicher's formula with additional models, such as Kotter's 8-step model or ADKAR or the PCI (People-Centred Implementation) model, is proposed, which can maximally take into account the strengths and weaknesses of implementing changes in organizations.

Keywords: changes; change management; change management model; adaptation; personnel; resistance to changes; digitalization; development; organization.

Стаття надійшла до редакції 02.02.2022.