

Управління організаційними змінами: процесний та інтегративний підходи

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

Стаття присвячена дослідженню проблемних питань управління організаційними змінами на підприємстві. Виходячи із сутності процесного підходу, автор статті представляє процес управління організаційними змінами як певну послідовність етапів, що розглядаються через призму основних управлінських функцій. За результатами проведеного дослідження обґрунтовано, що: впровадження організаційних змін має бути важливою складовою стратегічного управління організацією; цей процес повинен мати цілісний та системний характер, що об'єднує практики управління персоналом із впровадженням технологій і стратегіями управління змінами, відповідаючи принципам гнучкості, адаптивності, та реалізується через основні функції менеджменту; цифровізація та штучний інтелект фундаментально трансформують організаційні структури і процеси, спричиняючи значні зміни в розвитку бізнес-процесів, і цей фактор потрібно обов'язково враховувати під час впровадження змін; інтенсивне навчання для співробітників, розвиток лідерства, навчальні програми та системи підтримки співробітників можуть допомогти організаціям подолати опір змінам; важливою є інтеграція індивідуальних змін співробітників в організаційні зміни тощо.

В статті запропоновано розвивати концепцію управління змінами на підприємстві через формування інтегративного підходу, суть якого полягає в імплементації в модель управління змінами різних концептуальних підходів, таких як дизайн-мислення, гнучке управління, організаційна амбідекстрія. Дизайн-мислення – це концепція інноваційних ідей, продуктів, досвіду та послуг для покращення життя кінцевих користувачів, незалежно від того, чи є вони клієнтами, зацікавленими сторонами компанії чи працівниками. Філософія дизайн-мислення в організації передбачає залучення кожного до впровадження змін в організації та прискорює процеси цифровізації. Амбідекстрія – це управлінська та організаційна модель, що закріплює одночасне підвищення ефективності та інноваційного потенціалу компанії, забезпечує баланс між ефективним бізнесом та творчими інноваціями. Гнучкий підхід створює нове мислення у складному та невизначеному світі. В основі гнучкого управління змінами: гнучкість, адаптивність, клієнтоорієнтованість, інноваційність, фокус на продуктивність, творчість, формування підприємницького мислення та виховання культури протягом усієї діяльності організації. Завдяки такому поєднанню концепція управління змінами набуде характеру гнучкої людиноцентрированої та ціннісноорієнтованої управлінської та організаційної моделі впровадження змін.

Ключові слова: зміни; управління змінами; організаційні зміни; модель управління змінами; адаптація; цифровізація; процесний підхід; інтегративний підхід; дизайн-мислення; амбідекстрія; гнучке управління; людиноцентризованість; інноваційність; ціннісноорієнтованість; управління; функції управління; підприємство.

Актуальність теми. У розпал масштабних організаційних змін, мінливих ринкових умов і прагнення до підвищення ефективності та скорочення витрат кожна організація проходить певну організаційну реструктуризацію.

Однак, коли організації беруться за це складне завдання, поширеною є практика, розглядати реструктуризацію виключно через призму зниження витрат і оптимізації діяльності. Ця вузька спрямованість часто призводить до втрачених можливостей і, у багатьох випадках, до повного провалу зусиль з впровадження змін. Щоб справді досягати успіху, організації мають підходити до змін як до стратегічної можливості посилити свій вплив на бізнес і сприяти довгостроковому зростанню. Хоча економія коштів і ефективність, безсумнівно, є важливими, успішна організаційна реструктуризація та впровадження змін мають ґрунтуватися на ширшому баченні створення цінності та стимулювання впливу на бізнес. Переосмисливши реструктуризацію як стратегічну можливість, організації можуть стати сильнішими, гнучкішими та мати кращі позиції для майбутнього зростання. Ключ полягає в збалансуванні короткострокового підвищення ефективності з довгостроковим баченням; забезпечення відповідності кожного аспекту процесу змін головним цілям і цінностям організації. Тому тема дослідження є актуальною і потребує досліджень.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідженням питань управління організаційними змінами та їх впровадження в практику господарювання займаються багато вчених, таких як: І.Адізес, І.Ансофф, Г.Агазу, К.А. Гроневальд, Т. Шрі Вулан, К.Ерлер, Д.Дак, Ф.Крюгер, С.Каредда, К.Левін, Д.Меєр, Дж.Харрінгтон, Р.Набіл, а також українських вчених, таких як: О.Гарафонова, Є.Гринь, Т.Покотило, А.Мельник, О.Овсянюк-Бердадіна, О.Пашенко, О.Томчук, І.Чернявська та інші.

Гринь Є.Л. визначає сутність «управління організаційними змінами» як специфічний вид управлінської діяльності підприємства, що має бути вбудований у загальний менеджмент [1].

Покотило Т.В. зазначає, що в основі процесу управління організаційними змінами лежать принципи, які відображають суттєві положення правильного функціонування системи. Процес управління організаційними змінами складається з таких етапів: усвідомлення необхідності проведення організаційних змін керівником (лідером) або ініціатором змін (агентом змін); обґрунтування необхідних організаційних змін; розробка процесу впровадження організаційних змін; проведення змін; аналіз ефективності організаційних змін [2]. Чернявська І.М. поняття «управління організаційними змінами» трактує як процес реалізації відповідних організаційних та управлінських перетворень, що передбачає використання нових технологій, інструментів і методів організації та системи управління, з метою забезпечення оптимізації діяльності організації [3]. Гроневальд К.А. характеризує майбутнє менеджменту як збіг факторів, зокрема глобалізаційних, технологічного прогресу та зміни організаційних структур, при цьому зазначаючи, що ефективне управління організаційними змінами вимагає стратегічного підходу, який має сприяти адаптації, інноваціям і співпраці [4].

У світлі сучасного розвитку та технологічного прогресу М.Елкалут у своєму дослідженні стверджує, що штучний інтелект фундаментально трансформує організаційні структури та процеси, спричиняючи значні зміни в бізнес-процесах. Завдяки вдосконаленій автоматизації, прийняттю рішень на основі аналізу даних та інноваційних можливостей, штучний інтелект змінює функціонування організації у сучасному середовищі. Дослідник зазначає, що інтеграція технологій штучного інтелекту призводить до більш гнучких і децентралізованих організаційних структур, підвищення ефективності. Автоматизація рутинних завдань і оптимізація процесів призводять до підвищення ефективності роботи і заощадження коштів, тоді як інновації на основі штучного інтелекту дозволяють організаціям створювати нові бізнес-моделі та можливості [5].

Набіл Р. та група авторів, досліджуючи проблему ролі людських ресурсів у цифровій трансформації та управлінні організаційними змінами, дійшли висновку, що необхідний цілісний підхід, який об'єднує практики управління персоналом із впровадженням технологій і стратегіями управління змінами. Результати підтверджують цю точку зору, показуючи, що організації, які інвестують у кадрові можливості, такі як розвиток лідерства, навчальні програми та системи підтримки співробітників, мають кращі можливості орієнтуватися в складнощах цифрової трансформації [6].

Зміна структури та культури організації, що є більш гнучкою та інноваційною, також відіграє важливу роль у розвитку організації. Дослідження, проведені групою дослідників на чолі з Т. Шрі Вуланом на прикладі General Electric і Starbucks, показують, що цифрові технології сприяють підвищенню ефективності виробництва. Опір змін, відсутність цифрових навичок і висока вартість впровадження є одними з основних перешкод, що необхідно подолати. Практичні рішення, такі як інтенсивне навчання для співробітників, поступовий підхід до впровадження технологій та інвестиції в відповідну інфраструктуру, можуть допомогти організаціям подолати ці виклики та отримати повну користь від цифрової трансформації. За допомогою чіткої стратегії організації можуть підвищити свою загальну конкурентоспроможність і продуктивність [7].

Метою статті є дослідження особливостей управління організаційними змінами в контексті процесного підходу, а також обґрунтування рекомендацій щодо доцільності використання інтегративного підходу в концепції управління змінами в сучасних умовах.

Викладення основного матеріалу. Управління організаційними змінами тісно узгоджується як з короткостроковими цілями, так і з довгостроковими стратегічними цілями діяльності компанії. Це допомагає компаніям не лише досягти найближчих цілей, але й сприяє адаптивності та стійкості. Інтегруючи управління змінами у своє стратегічне планування, підприємство гарантує ширше бачення цих змін серед співробітників та відповідність цілям компанії, надалі покращуючи загальну ефективність бізнесу. За дослідженнями компанії «Prosci» існує пряма залежність між ефективним управлінням організаційними змінами в проєктах, зокрема це дає можливість на 65 % більше шансів дотримуватися графіку процесів, на 71 % більше дотримуватися планового бюджету і на 88 % більше досягти цілей [8]. Дослідження підтвердили, що досконале управління організаційними змінами сприяє досягненню цільової рентабельності інвестицій (ROI), вкладених у впровадження змін, а компанії з відмінним управлінням організаційними змінами мають у сім разів більше шансів досягти бажаних результатів [8]. Варто зазначити, що успішні практики управління змінами також створюють ефект хвилі всередині організації, сприяючи постійному навчанню та інноваціям. Ефективне управління змінами призводить до міцнішої згуртованості команди, більшої залученості співробітників і більш гнучкої організації, здатної реагувати

на ринкові зміни та нові потреби бізнесу. Таке узгодження з бізнес-результатами перетворює управління змінами з одноразової роботи на стійку практику, що сприяє довгостроковому зростанню та успіху. Важливо сьогодні, щоб усі підприємства навчилися ініціювати, впроваджувати, контролювати та керувати організаційними змінами, щоб вижити, функціонувати та розвиватися [9]. Процес організаційних змін визначається як постійне вдосконалення організаційної структури компанії, інтеграція її зі стратегією та з потенціалом компанії, відповідно потребам як зовнішніх, так і внутрішніх зацікавлених сторін. Зміни завжди відбуваються в кожній компанії, на всіх рівнях – від операційного до стратегічного. Не викликає сумнівів розуміння важливості для компанії передбачати, де вона хоче бути у майбутньому, як управляти змінами на шляху, який веде до реалізації цілей. Враховуючи важливість організаційних змін на сучасних підприємствах, їх впровадження стають все більш цінними [10].

На основі проведених досліджень та узагальнення існуючих теорій та концепцій управління змінами можна зробити висновок, що з позицій процесного підходу управління змінами передбачає реалізацію основних функцій управління (рис. 1). Основа будь-якої ефективної організаційної зміни лежить у розумінні необхідності змін [11]. Знаючи причини змін, працівники стають більш обізнаними щодо проблем, що своєю чергою підвищує їх сприйнятливість (відкритість) до змін. По-друге, модель процесу організаційних змін підкреслює, що формування команди з достатньою владою для управління змінами є вирішальним для успіху самих організаційних змін.

Аналізуючи останні дослідження в сфері управління організаційними змінами, можемо зазначити основні ключові моменти, що варто врахувати:

1. Впровадження організаційних змін має бути важливою складовою стратегічного управління організацією;
2. Цей процес повинен мати цілісний та системний характер, що об'єднує практики управління персоналом із впровадженням технологій і стратегіями управління змінами, відповідаючи принципам гнучкості та адаптивності, та реалізується через основні функції менеджменту (додано автором);
3. Цифровізація та штучний інтелект фундаментально трансформують організаційні структури і процеси, спричиняючи значні зміни в розвиток бізнес-процесів, і цей фактор потрібно обов'язково враховувати під час впровадження змін;
4. Інтенсивне навчання для співробітників, розвиток лідерства, навчальні програми та системи підтримки співробітників можуть допомогти організаціям подолати опір змінам;
5. Важливою є інтеграція індивідуальних змін співробітників в організаційні зміни і / або навпаки тощо (авторське бачення).

Управління організаційними змінами допомагає всім зацікавленим сторонам виявити, створити та донести до всіх зацікавлених сторін спільне бачення розвитку компанії. Такий підхід до управління організаційними змінами передбачає використання дизайн-мислення. Дизайн-мислення – це концепція інноваційних ідей, продуктів, досвіду та послуг для покращення життя так званих кінцевих користувачів, незалежно від того, чи є вони клієнтами, зацікавленими сторонами компанії чи працівниками. Процес заохочує генерацію ідей, об'єднуючи для співпраці людей із різних команд із усієї організації. Така команда має більше перспектив і досвіду, і, швидше за все, запропонує рішення, що принесуть користь усім та усвідомлення того, де потрібні зміни та як можна досягти нових досягнень. На відміну від традиційного вирішення проблем, що використовує конвергентне мислення (вибір найкращого рішення з доступних варіантів), дизайнерське мислення використовує дивергентне мислення (інноваційний вибір інтегрованим і цілісним способом). Дивергентне мислення заохочує до створення нових ідей та рішень із застосуванням цих виборів до бізнес-завдань.

Дизайн-мислення вирізняється тим, що воно орієнтоване на людей. За своєю суттю дизайнерське мислення – це людиноцентрикований підхід як до цифрової трансформації, так і до управління змінами. Філософія дизайн-мислення в організації передбачає залучення кожного до впровадження змін в організації. В команді, яка працює разом, намагаючись вирішити ту саму проблему, знайдуться різні точки зору та підходи. І в такій ситуації з'являються інновації. Дизайн-мислення сприяє виробленню ідей через спільні сесії, під час яких люди доповнюють ідеї, а не руйнують їх, заохочуючи довіру та співпрацю в усій організації. Це своєю чергою є інструментом боротьби з опором змінам, які в ідеалі при ефективній взаємодії та розумінні необхідності змін можуть і не з'явитися.

Дизайн-мислення і управління організаційними змінами мають спільну стратегічну вихідну точку – бачення майбутнього. Ця філософія зосереджується не на процесі змін, а на тому, як цей процес забезпечує сприйняття користувачами бачення майбутнього. Зараз, як ніколи, бізнес має бути адаптованим та гнучким. Управління організаційними змінами має допомагати зацікавленим сторонам візуалізувати як подолати невизначеність. Дизайн-мислення прискорює цифрову та організаційну трансформацію. Зосереджуючись на людях, розвитку, участі та культурних змінах, управління організаційними змінами закладає основу для успішного дизайнерського мислення та допомагає компаніям знайти способи підвищити цінність клієнтів, задоволеність працівників і нові ринкові можливості.

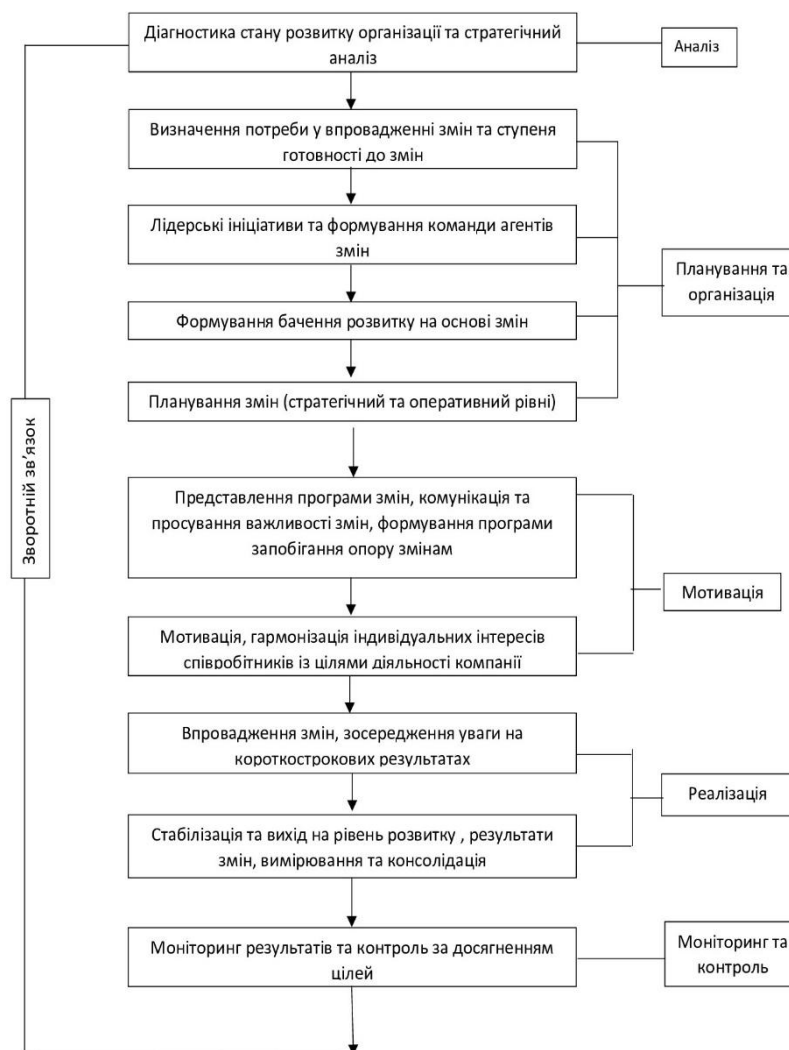


Рис. 1. Процес управління змінами на підприємстві (удосконалено автором)

Ще одна концепція, що разом з концепцією дизайн-мислення, на нашу думку, має бути імплементованою в концепцію управління змінами, це – організаційна амбідекстерність. У все більш глобалізованій та динамічній економіці компанії постійно стикаються з новими викликами. Щоб мати можливість реагувати на ці зміни, вони повинні бути ефективними у своїх існуючих процесах, а також бути інноваційними та гнучкими. Організаційна амбідекстерність – це концепція, що допомагає компаніям успішно керувати цим балансуванням. Термін «організаційна амбідекстерія» вперше був введений Робертом Б. Дунканом у 1976 році. Він описує здатність організацій діяти ефективно та інноваційно або водночас гнучко. В основі є два різні підходи: експлуатація, тобто оптимізація та підвищення ефективності існуючих процесів, і дослідження, експериментування та гнучкі дії для відкриття нових сфер бізнесу [12]. Особливої актуальності ця концепція набуває сьогодні, в епоху невизначеності та глобальних трансформацій. Є кілька переваг амбідекстерії для організації, що роблять її більш конкурентоспроможною: швидка реакція на нові загрози та можливості; сприяючи новим ініціативам та інноваціям, організація зможе розробляти нові продукти, послуги та бізнес-моделі. Разом з тим амбідекстерія допомагає зробити діяльність більш ефективнішою, оптимізуючи її основний бізнес і стимулюючи нові ініціативи. І що важливо, така форма організації допомагає залучати й утримувати таланти. Це пояснюється тим фактом, що сприяння інноваціям і творчості зазвичай сприймається як приваблива основа для роботи. Як зазначає Карстен Ерлер: «концепція амбідекстерії покращує адаптивність – це управлінська та організаційна модель, яка закріплює одночасне підвищення ефективності та інноваційного потенціалу компанії, забезпечує баланс між ефективним бізнесом та творчими інноваціями» [13]. Продовжуючи проведені дослідження в працях [11, 14], можна переконливо зазначити, що імплементация зазначених вище підходів у сучасну концепцію управління змінами є обґрунтованою та має всі шанси на її впровадження в практичну діяльність.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, можемо стверджувати про доцільність застосування інтегративного підходу до управління організаційними змінами та й до управління змінами в цілому через імплементацію концепцій гнучкого управління, дизайн-мислення та амбідекстрності. Сучасна концепція управління змінами набуде характеру гнучкої людиноцентрованої та ціннісноорієнтованої управлінської та організаційної моделі впровадження змін, яка є адаптивною та / або інноваційно спрямованою на оптимізацію діяльності та підвищення ефективності використання потенціалу організації, досягнення встановлених цілей діяльності та задоволення інтересів зацікавлених сторін.

Список використаної літератури:

1. Гринь Є.Л. Ефективність управління організаційними змінами в менеджменті підприємств: теорія, методологія, практика : автореферат дисертації / Є.Л. Гринь [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4343/1/aref_Gryn_.pdf.
2. Покотило Т. Управління організаційними змінами як складова забезпечення конкурентоспроможності підприємства / Т.Покотило // *Економіка та суспільство*. – 2020. – № 22. DOI: 10.32782/2524-0072/2020-22-91.
3. Чернявська І.М. Управління організаційними змінами як напрям удосконалення діяльності організації / І.М. Чернявська, Р.О. Ковтун // *Економічний вісник Дніпровського державного технічного університету*. – 2022. – № 2 (5). – С. 42–51 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/270793>.
4. The Future: Trends and Implications for Organizational Management / G.A. Coenrad, E.S. Groenewald, F.T. Uy and other // *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence*. – 2024. – P. 114–120.
5. Organizational Change: Transforming Structures and Processes in the Modern Workplace / M.Elkahlout, M.B. Karaja, A.A. Elsharif and other // *Information Journal of Academic Information Systems Research (Ijaistr)*. – 2024. – № 8 (8). – P. 38–45 [Electronic resource]. – Access mode : <https://philpapers.org/archive/ELKAOC.pdf>.
6. The Role of Human Resources in Digital Transformation and Organizational Change Management / R.Nabil, A.Benabdellhadi, H.Biouaraine and other // *International Journal of Economic Studies and Management (IJES)*. – 2024. – № 4 (5). – P. 1269–1293 [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.woas-journals.com/index.php/ijesm/article/view/985/665>.
7. Digital Transformation and Impact on Organizational Change and Performance / T.S. Wulan, P.A. Permata Devi, D.Kurniati, Reni // *Journal of Economic Education and Entrepreneurship Studies*. – 2024. – № 5 (1). – P. 188–196. DOI: 10.62794/je3s.v5i1.3551.
8. Horlick A. Understanding Organizational Change Management Strategies / A.Horlick [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.prosci.com/blog/what-we-mean-by-organizational-change-management>.
9. Idogawa J. Critical success factors for change management in business process management / J.Idogawa, F.S. Bizarrias, R.Câmara // *Business Process Management Journal*. – 2023. DOI: 10.1108/BPMJ-11-2022-0625.
10. Maali O. Strategies to Achieve High Adoption of Organizational Change Initiatives within the AEC Industry / O.Maali, N.Kepple, B.Lines // *Journal of Management in Engineering*. – 2022. – № 38 (4). DOI: 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0001051.
11. Тарасюк О.В. Управління змінами в організації: основні концепції та моделі / О.В. Тарасюк // *Економіка, управління та адміністрування*. – 2024. – № 1 (107). – С. 39–46. DOI: 10.26642/ema-2024-1(107)-39-46.
12. Steiner S. Organizational Ambidexterity: The Importance of Efficiency and Innovation in Balance / S.Steiner. – 2023 [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.tomorrow.tools/post/organisationale-ambidextrie-die-bedeutung-von-effizienz-und-innovation-im-gleichgewicht>.
13. Ambidexterity: Innovation and efficiency are not a contradiction [Electronic resource]. – Access mode : <https://www.it-finanzmagazin.de/ambidextrie-innovation-und-effizienz-sind-kein-widerspruch-135571/>.
14. Тарасюк О.В. Концептуальні засади гнучкого управління змінами в діяльності сучасних організацій / О.В. Тарасюк // *Економіка, управління та адміністрування*. – 2024. – № 2 (108). – С. 51–56. DOI: 10.26642/ema-2024-2(108)-51-56.

References:

1. Hryn, Ye.L., *Efektivnist upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy v menedzhmenti pidpriemstv: teoriia, metodolohiia, praktyka*, Abstract of dissertation, [Online], available at: https://repo.btu.kharkov.ua/bitstream/123456789/4343/1/aref_Gryn_.pdf
2. Pokotylo, T. (2020), «Upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy yak skladova zabezpechennia konkurentospromozhnosti pidpriemstva», *Ekonomika ta suspilstvo*, No. 22, doi: 10.32782/2524-0072/2020-22-91.
3. Cherniavska, I.M. and Kovtun, R.O. (2022), «Upravlinnia orhanizatsiinymy zminamy yak napriam udoskonalennia diialnosti orhanizatsii», *Ekonomichnyi visnyk Dniprovskoho derzhavnoho tekhnichnoho universytetu*, No. 2 (5), pp. 42–51. [Online], available at: <http://econvisnyk.dstu.dp.ua/article/view/270793>
4. Coenrad, G.A., Groenewald, E.S., Uy, F.T. et al. (2024), «The Future: Trends and Implications for Organizational Management», *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability, and Excellence*, pp. 114–120.

5. Elkahlout, M., Karaja, M.B., Elsharif, A.A. et al. (2024), «Organizational Change: Transforming Structures and Processes in the Modern Workplace», *Information Journal of Academic Information Systems Research (Ijaisr)*, No. 8 (8), pp. 38–45, [Online], available at: <https://philpapers.org/archive/ELKAOC.pdf>
6. Nabil, R., Benabdelhadi, A., Biouaraine, H. et al. (2024), «The Role of Human Resources in Digital Transformation and Organizational Change Management», *International Journal of Economic Studies and Management (IJES)*, No. 4 (5), pp. 1269–1293, [Online], available at: <https://www.woas-journals.com/index.php/ijesm/article/view/985/665>
7. Wulan, T.S., Permata Devi, P.A., Kurniati, D. and Reni (2024), «Digital Transformation and Impact on Organizational Change and Performance», *Journal of Economic Education and Entrepreneurship Studies*, No. 5 (1), pp. 188–196, doi: 10.62794/je3s.v5i1.3551.
8. Horlick, A., «Understanding Organizational Change Management Strategies», [Online], available at: <https://www.prosci.com/blog/what-we-mean-by-organizational-change-management>
9. Idogawa, J., Bizarrías, F.S. and Câmara, R. (2023), «Critical success factors for change management in business process management», *Business Process Management Journal*, doi: 10.1108/BPMJ-11-2022-0625.
10. Maali, O., Kepple, N. and Lines, B. (2022), «Strategies to Achieve High Adoption of Organizational Change Initiatives within the AEC Industry», *Journal of Management in Engineering*, No. 38 (4), doi: 10.1061/(ASCE)ME.1943-5479.0001051.
11. Tarasiuk, O.V. (2024), «Upravlinnia zminamy v orhanizatsii: osnovni kontseptsii ta modeli», *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, No. 1 (107), pp. 39–46, doi: 10.26642/ema-2024-1(107)-39-46.
12. Steiner, S. (2023), «Organizational Ambidexterity: The Importance of Efficiency and Innovation in Balance», [Online], available at: <https://www.tomorrow.tools/post/organisationale-ambidextrie-die-bedeutung-von-effizienz-und-innovation-im-gleichgewicht>
13. «Ambidexterity: Innovation and efficiency are not a contradiction», [Online], available at: <https://www.it-finanzmagazin.de/ambidextrie-innovation-und-effizienz-sind-kein-widerspruch-135571/>
14. Tarasiuk, O.V. (2024), «Kontseptualni zasady hnuchkoho upravlinnia zminamy v diialnosti suchasnykh orhanizatsii», *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, No. 2 (108), pp. 51–56, doi: 10.26642/ema-2024-2(108)-51-56.

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.

Tarasuik O.V.

Management of organizational changes: process and integrative approach

The article is devoted to the study of problematic issues of organizational change management in the enterprise. Based on the essence of the process approach, the author of the article presents the process of organizational change management as a certain sequence of stages, which are considered through the prism of the main management functions. According to the results of the conducted research, it is substantiated that: the implementation of organizational changes should be an important component of the strategic management of the organization; this process should be holistic and systemic in nature, which combines personnel management practices with the implementation of technologies and change management strategies, meeting the principles of flexibility, adaptability and is implemented through the main management functions; digitalization and artificial intelligence fundamentally transform organizational structures and processes, causing significant changes in the development of business processes and this factor must be taken into account when implementing changes; intensive training for employees, leadership development, training programs and employee support systems can help organizations overcome resistance to change; the integration of individual changes of employees into organizational changes, etc. is important. The article proposes to develop the concept of change management in an enterprise through the formation of an integrative approach, the essence of which is to implement various conceptual approaches into the change management model, such as design thinking, agile management, and organizational ambidexterity. Design thinking is a concept of innovative ideas, products, experiences, and services to improve the lives of end users, regardless of whether they are customers, stakeholders, or employees. The philosophy of design thinking in an organization involves everyone in implementing changes in the organization and accelerates digitalization processes. Ambidexterity is a management and organizational model that consolidates the simultaneous increase in the efficiency and innovation potential of the company, provides a balance between effective business and creative innovation. An agile approach creates new thinking in a complex and uncertain world. The basis of agile change management is: flexibility, adaptability, customer orientation, innovation, focus on productivity, creativity, the formation of entrepreneurial thinking and the upbringing of culture throughout the organization's activities. Thanks to this combination, the concept of change management will take on the character of a flexible, people-centered and value-oriented management and organizational model of implementing changes.

Keywords: change; change management; organizational change; change management model; adaptation; digitalization; process approach; integrative approach; design thinking; ambidexterity; agile management; people-centeredness; innovation; value-orientedness; management; management functions; enterprise.

Стаття надійшла до редакції 24.09.2024.