DOI: https://doi.org/10.26642/jen-2024-2(108)-51-56
УДК 330.336.6

О.В. Тарасюк, аспірант
Державний університет «Житомирська політехніка»

Концептуальні засади гнучкого управління змінами в діяльності сучасних організацій

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

Досліджено еволюцію концепції гнучкого управління змінами в діяльності організації, сформовано основні етапи її розвитку, визначено особливості та характерні ознаки її становлення. Доведено, що методологія Agile Change Management передбачає постійне вдосконалення та ітеративний гнучкий підхід протягом усього життєвого циклу існування будь-якої компанії. Гнучкий підхід в управлінні змінами створює нове мислення у складному та невизначеному світі. В основі гнучкого управління змінами: клієнтоорієнтованість, інноваційність, фокус на продуктивність, творчість, формування підприємницького мислення та виховання культури протягом усієї діяльності організації. До переваг впровадження гнучкого управління змінами належать: ітеративний підхід зі зрозумілими циклами процесу змін, переважно постійний моніторинг процесу та перегляд результатів; високий ступінь залученості та мотивованість виконавців, організаторів та ініціаторів змін до самого процесу; клієнтоорієнтованість при ініціюванні та реалізації діяльності з врахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому оточенні організації; мінімізація ризиків завдяки гнучкій системі внесення змін. Слабкою стороною цієї концепції є: формально філософський характер методології, оскільки Agile – це все-таки не чітка інструкція до дії, а ціла філософська концепція; реагування на зміни та їх впровадження вимагає постійного підвищення кваліфікації, комунікацій та обміну інформацією між працівниками, дієвої системи мотивації та високого рівня самоорганізації кожного члена команди (в результаті це позитивно впливає на діяльність організації), або ж в іншому випадку – це сильний опір змінам. Доведено, що впровадження гнучкої системи управління змінами створює можливості для успішного розвитку сучасної організації. Обґрунтовано, що дієвим інструментом у практиці господарювання буде використання стратегічної карти збалансованих показників, яка мобілізує потенціал організації для стратегічного мислення, сфокусована на реалізації розробленої стратегії, є інструментом стратегічного управління та має бути необхідним інструментом гнучкого управління змінами в організації, без яких її стратегічний розвиток є неможливим.

Ключові слова: *зміни; управління змінами; гнучке управління змінами; еволюція; стратегічне управління; ітеративний підхід в управлінні змінами; карта збалансованих показників; розвиток; організація.*

Актуальність теми. У попередніх своїх дослідженнях ми визначили сучасний теоретичний зміст системи управління змінами та розглянули основні моделі управління змінами. Визначено, що управління змінами – це комплексний, циклічний і структурований процес зі 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 у сучасних умовах функціонування організацій [1]. В сучасних нестабільних та швидкозмінних умовах ця концепція є надзвичайно актуальною в контексті гнучкості та адаптивності. Тому впровадження методології гнучкого управління змінами в практичну діяльність підприємств та організацій є не тільки актуальним питанням, але й необхідним для забезпечення їх виживання та конкурентоспроможності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивченням методології гнучкого управління, адаптованого до теорії управління змінами, займалися та займається багато зарубіжних вчених, таких як: Дж.Сазерленд, Д.Сміт, Д.Конору, С.Лі та Х.Кім, А.Сміт, Д.Джонс і Б.Браун, М.Франклін, Д.Коттер, А.Чоудхурі. Ключові аспекти їх дослідження знаходять свій розвиток і в працях українських вчених, таких як: О.Гарафонова, О.Овсянюк-Бердадіна, О.Маковоз, О.Пащенко та інших.

Сміт Д. у своїй праці «Mastering Change Management: Proven Strategies for Change Management Exams and Implementation» визначає, що у сучасному динамічному бізнес-середовищі адаптивність та гнучкість є ключовою [2]. Сазерленд Дж., як один з авторів відомої гнучкої методології Scrum, яка переважно застосовується для управління проєктами (а зміни неможливо розглядати без проєктів), наголошує, що адаптивні підходи мають базуватися на 12 принципах Agile Manifesto, які ґрунтуються на гнучкості, комунікації, співпраці та зворотному зв'язку [3]. Чоудхурі А., провівши дослідження, зробив висновок,

© О.В. Тарасюк, 2024

що не існує єдиної моделі управління змінами, вона має в першу чергу бути гнучкою, у кожній ситуації потрібно детально вивчити ситуацію та вибрати модель управління для плавного та успішного впровадження змін [4]. Стулберг Бред пропонує конкретні принципи розвитку мислення при управлінні змінами під назвою «неперевершена гнучкість», а також інструменти та практики для його реалізації [5]. Конору Даріл дає визначення гнучким методам управління змінами як підходу до управління змінами, який використовує інформацію та аналітичні дані для визначення, оцінки та нейтралізації ризиків, які можуть виникнути під час їх впровадження [6]. Загалом можна зробити висновок, що кількість публікацій щодо особливостей впровадження змін організації в умовах нестабільного та непередбачуваного середовища зростає, оскільки саме адаптивні інструменти, підходи та моделі максимально будуть забезпечувати досягнення поставлених цілей та завдань.

Метою статті є дослідження еволюції концепції гнучкого управління змінами та її особливостей, основних інструментів у сучасних умовах господарювання та обґрунтування необхідності впровадження їх в практику діяльності вітчизняних організацій та підприємств.

Викладення основного матеріалу. Вивчення гнучких методологій вченими розпочалося в 90-х роках минулого століття. Варто навести визначення Пітера Сенге, який зауважив досить точно: «Гнучкість – це здатність організації швидко і ефективно адаптуватися до змін у навколишньому середовищі» [7]. Саме в 1990-х роках гнучкі методології із системи управління проєктами, яка використовувалася переважно під час розробки програмного забезпечення, почали адаптувати у світі до системи управління змінами. Визнана історія Agile розпочалась із публікації в 2001 році Маніфесту гнучкої розробки програмного забезпечення із 12 принципами. Вчені та практики 12 принципів, які входять в основу Agile Methodology, розділили на чотири основні ідеї: 1) пріоритет людини та спілкування над інструментами та процесами; 2) пріоритет працюючого продукту над повною документацією; 3) пріоритет співпраці із замовниками над затвердженням контракту; 4) пріоритет готовності змінюватися над попередньо створеним планом [8]. З початком XXI ст. методологія гнучкого управління починає набувати більшого поширення та актуальності. В таблиці 1 наведено короткий опис еволюції концепції гнучкого управління та її впровадження в управління змінами (табл. 1).

Таблиця 1

Еволюція концепції гнучкого управління та її впровадження в управління змінами

Період формування	Представники	Основні характеристики та досягнення
1	2	3
1950-ті роки	Проєкт NASA «Меркурій» та компанія «IBM»	Перші елементи ітеративної інкрементальної розробки (Iterative and incremental development – ID), яка покладена в основу будь-якої Agile Methodology
1970–1980-ті роки	Ройс Уінстон, Гледен Г.Р., МкКракхен Д.Д., Джексон М.А.	Критика каскадної моделі та рекомендація 5 додаткових функцій, які добавлені до традиційного підходу для усунення ризиків, які виникали під час розробки програмного забезпечення. Запропоновано «нециклічну голлівудську модель», в основу якої було покладено 3 ключові положення: 1) цілі системи важливіші за системні вимоги (ідея Agile полягає у важливості загального розуміння системи, а не окремих складових проєкту, які під час реалізації можуть змінюватися); 2) фізичний об'єкт передає більше інформації ніж письмова специфікація (одна із цінностей Agil – робоче програмне забезпечення цінніше за документацію); 3) визначені цілі системи та демонстрації системи в сукупності приводять до успішного результату компанії та задоволеності клієнта
1990-ті роки	Сенге Пітер, Коттер Дж.Р., Мартин Дж., Буш Дж.	Поява термінів у науковій літературі. Початок застосування методологій гнучкого управління, що використовуються в програмному забезпеченні до управління змінами (раннє тестування, ітеративний розвиток, адаптивність, вдосконалення)

Закінчення табл. 1

1	2	3
2000-ті роки	Коттер Дж., Ларман С., Басілі В., Кукборн А.	Методологія гнучкого управління набуває глибшого поширення, в тому числі і в управління змінами. Дослідженнями науковців підтверджена ефективність управління змінами; організації почали сприймати та розуміти адаптивність до змін та до оточення. Вчені наголошують на необхідності впровадження принципів гнучкості в практику управління
2020-ті роки	Лі С., Кім Х., Вільямс С., Сміт А., Джонс Д., Браун Б., Грін Дж., Франклін М., Гіббонс П., Кеннеді Т., Коссе Б., Бред Янг, Хейс Дж.	Революція в управлінні змінами, людиноцентрований підхід у гнучкому управлінні змінами, розглядається психічне здоров'я, роль штучного інтелекту, поведінкова культура, дизайн-мислення, поведінкова наука та HR, поведінкова наука та науково обґрунтовані зміни, інструменти поведінкової науки, психологія змін, розуміння опору та ключова роль лідерства у сприянні трансформацій
За результатами проведених досліджень, 2024 рік	Авторський підхід	Концепція гнучкого управління змінами є гармонізованою складовою концепції стратегічного управління, базується на ітеративному підході, відповідає принципам цілеспрямованості, клієнтоорієнтованості, гнучкості, адаптивності та результативності. Основна ідея ітеративного підходу до управління змінами полягає в тому, що діяльність організації та впровадження змін в систему відбувається шляхом циклів, що повторюються (ітеративний) та в менші проміжки часу (інкрементний), даючи змогу скористатися перевагами того, що було впроваджено ефективно, які зміни і яким чином принесли найкращий результат. Зміни приходять як в процесі розробки стратегії, так і в процесі діяльності організації під час реалізації стратегії, за результатами моніторингу та контролю за досягненням цілей, де можливі ключові кроки процесу змін починаються з поточної діяльності організації в напрямку реалізації стратегії та ітеративного вдосконалення через внесення змін, які еволюціонують доки не будуть досягнуті цілі. На кожному кроці (ітерації) виконуються зміни та додаються нові функціональні можливості та завдавання. Гнучке управління до впровадження змін, по суті як управління містить і процеси планування змін, організаційні аспекти їх впровадження, постійний моніторинг та контроль за їх впровадженням, мотивацію учасників змін до їх впровадження

Джерело: сформовано автором за результатами проведених досліджень

Дослідженнями науковців підтверджена ефективність управління змінами; організації почали сприймати та розуміти адаптивність до змін та до оточення. Вчені наголошують на необхідності впровадження принципів гнучкості в практику управління. У 2014 році світ змін познайомився з новими концепціями, такими як «гнучкість змін», а також термінами «гуманізація змін», «інтегральна зміна» та «зміна, заснована на фактах» [12]. Франклін М. запропонувала практичні інструменти гнучкого управління змінами в організації та особливості їх впровадження. Детально описуючи всі процеси, дії та

необхідну інформацію, від створення належного середовища для змін до виконання повторюваних завдань, інструменти гнучкого управління дають можливість зреагувати на різні виклики, зменшуючи втрати часу та ресурсів. Франклін М. вперше наголошує на поведінці та декомпозиції під час ітерацій планування. Незалежно від того, чи йдеться про масштабну трансформацію чи роботу над проєктами на мікрорівні, Agile Change Management надає інструменти, рамки та приклади, необхідні для адаптації до змін і ефективного управління ними [9]. Лі С. та Кім Х. за результатами своїх досліджень прийшли до висновку, що організаційні зміни, які проводяться, мають відповідати принципам гнучкості та адаптивності, разом з тим гнучке управління змінами позитивно впливає на досягнення поставлених цілей та завдань [13].

Сміт Девід у своїй праці «Mastering Change Management: Proven Strategies for Change Management Exams and Implementation» важливе місце надає в гнучкому управлінні змінами саме стратегічним організаційним аспектам: сучасним стратегічним підходам, необхідним для ефективного управління змінами, питанням лідерства та динаміки команди; залучення зацікавлених сторін та особливостям комунікацій; практичним інструментам для оцінки впливу змін, подолання опору та використання аналітики, щоб переконатися, що ініціативи щодо змін принесуть користь у довгостроковій перспективі [2]. Глобальні виклики змінили світ, і в своїй недавній публікації Джон Хейс теорію та практику гнучкого управління змінами розкриває через міжнародний контекст та, досліджуючи проблематику, надає інструменти, які варто використовувати у зв'язку з непередбачуваними глобальними подіями, такими як пандемії, економічна нестабільність і зміна клімату. Оновлені звіти про дослідження показують найновішу теорію гнучкого управління змінами організаціями на прикладі малих і середніх підприємств, державного сектору та сімейних господарств [14]. Основні положення не є революційними, але вони зробили вагомий внесок у розвиток концепції гнучкого управління.

Отже, Agile Change Management передбачає постійне вдосконалення та ітеративний гнучкий підхід протягом усього життєвого циклу діяльності організації. Гнучкий підхід створює нове мислення у складному та невизначеному світі. В основі гнучкого управління змінами: клієнтоорієнтованість, інноваційність, фокус на продуктивність, творчість, формування підприємницького мислення та виховання культури протягом усієї діяльності організації.

Назвемо основні переваги та недоліки гнучкого управління змінами. До переваг належать: ітеративний підхід зі зрозумілими циклами процесу змін, переважно постійний моніторинг процесу та перегляд результатів від 2 тижнів до 2 місяців; високий ступінь залученості виконавців, організаторів та ініціаторів змін до самого процесу; клієнтоорієнтованість при ініціюванні та реалізації діяльності з врахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому оточенні організації; мінімізація ризиків завдяки гнучкій системі впровадження змін.

Разом з тим, як і будь-яка концепція, концепція гнучкого управління змінами має певні слабкі місця, які потребують постійної уваги. Зокрема, основними з них є: філософський характер методології: Agile – це все-таки не чітка інструкція до дії, а ціла філософська концепція; реагування на зміни та їх впровадження вимагає постійного підвищення кваліфікації, комунікацій та обміну інформацією між працівниками, дієвої системи мотивації та високого рівня самоорганізації кожного члена команди (в результаті це позитивно впливає на діяльність організації) або ж в іншому випадку – це сильний опір змінам. В цьому аспекті проведене фундаментальне дослідження С.Лі та Н.Кім довело, що в кінцевому результаті гнучке управління проєктами позитивно впливає на кінцеві результати діяльності, продуктивність, задоволеність працівників та клієнтів [13]. Проте можлива частота змін фінансових розрахунків та складнощі постійного перерахунку бюджетів та плаваюча вартість проєктів, які впроваджуються, несе за собою велику кількість фінансових розрахунків, навіть якщо вони автоматизовані.

Довести важливість саме гнучкого управління змінами через наявність управлінського аспекту можна прикладом з практичної діяльності. Компанія «Procsi» на початкових етапах впровадження змін провела опитування. Дослідження показали, що зміни сприймалися не дуже добре. Зокрема, існував великий опір, а спроби інтегрувати зміни у діяльність зіштовхувалися з перешкодами. Жодного опору не робили лише 13 % опитаних, 20 % сприйняли з насторогою, 47 % сприймали важко, 13 % – надважко [15]. Це дало можливість усвідомити насамперед керівникам, що змінами потрібно управляти. Висновки, які зробила компанія: організація має прийняти підприємницьке мислення, коли всі учасники працюють як система, як одне ціле, щоб активно впроваджувати Agile на всіх рівнях; зосереджуватися потрібно на ітеративному управлінні та дієвій системі мотивації, визначати та перевизначати результати успіху діяльності проєктів, організації в цілому [15].

Українська вчена О.Маковоз зазначає, що збалансована система показників – це рамка управління ефективністю, яку можна використовувати для відображення гнучкого управління змінами в організації, та наводить стратегічну карту гнучкого управління змінами в компанії «Нетфлікс» [16]. Погоджуємося з автором, що система збалансованих показників Каплана та Нортона закриває стратегічні вектори гнучкого управління змінами в частині переваг Agile Change Management, оскільки перспективи цієї

системи стратегічних карт, а саме: «Клієнтська перспектива», «Перспектива Навчання та розвиток», «Перспектива Внутрішні процеси» та «Перспектива Фінанси». Разом з тим зауважимо, що система стратегічних карт у системі стратегічного управління є форматом опису діяльності організації за допомогою показників. Вона розкриває внутрішні та зовнішні аспекти діяльності організації та причинно-наслідковий зв'язок між ними. Одним із важливих її завдань є відображення того, наскільки ці зв'язки є тісними, який часовий лаг між причиною та наслідком і наскільки можна бути впевненим у тому, що враховані і конкуренція, і зміни, які відбулись. А отже, може і повинна впроваджуватися в Agile Change Management, з причин її призначення як важливого інструменту стратегічного менеджменту, так і сучасної методології стратегічного управління, яке також не може відбуватися без впровадження змін відповідно до принципів цілеспрямованості, клієнтоорієнтованості, гнучкості, адаптивності та результативності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Вивчення еволюції концепції гнучкого управління дозволило сформувати періоди становлення, впровадження та навіть дієвості цієї концепції на практиці. Проте на сьогодні в умовах швидкозмінного середовища вона має свої переваги та недоліки. Але інструменти Agile Change Management вже мають успіхи, які дозволяють вирішувати цілий ряд завдань стратегічного менеджменту, адже розвиток не може бути без змін, а зміни задля досягнення успіху мають бути спрямовані на розвиток. Визначення основних ключових та принципових положень у частині ітеративного підходу зі зрозумілими циклами процесу змін як частини стратегічного планування розвитку; високого ступеня залученості виконавців, організаторів та ініціаторів змін до самого процесу та необхідності постійного підвищення кваліфікації, комунікацій та обміну інформацією між працівниками, дієвої системи мотивації та високого рівня самоорганізації кожного члена команди; клієнтоорієнтованості при ініціюванні та реалізації діяльності з врахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому оточенні організації; інновації в бізнес-процесах та мінімізація ризиків завдяки гнучкій системі внесення змін створюють можливості для успішного розвитку сучасної організації. Корисною буде в цьому випадку стратегічна карта збалансованих показників, яка мобілізує потенціал організації для стратегічного мислення, сфокусована на реалізації розробленої стратегії, є інструментом стратегічного управління та інструментом Agile Change Management. Особливості її формування в контексті методології гнучкого управління змінами в гармонізації з методологією стратегічного управління організацією є предметом наших досліджень та наступних наукових публікацій.

Список використаної літератури:

1. 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.
2. *Smith D.* Mastering Change Management: Proven Strategies for Change Management Exams and Implementation / *D.Smith.* – 2024.
3. *Sutherland J.* The Scrum Guide / *J.Sutherland.* – 2022 [Electronic resource]. – Access mode : https://www.scrum.org.
4. *Chowdhury A.* Understanding change management in organizational context: revisiting literature / *A.Chowdhury, N.Shil* // Management and Entrepreneurship: Trends of Development. – 2022. – № 1 (19). – P. 28–43. DOI: 10.26661/2522-1566/2022-1/19-03.
5. *Stulberg B.* Master of Change: How to Excel When Everything Is Changing – Including You / *B.Stulberg*. – 2023.
6. *Connor D.* Agile Change Management: A Practical Guide to Leading Organizational Transformation / *D.Connor.* – CRC Press, 2020.
7. *Smith M.K.* Peter Senge and the learning organization / *M.K. Smith* // infed.org (the encyclopaedia of pedagogy and informal education). – 2001 [Electronic resource]. – Access mode : www.infed.org/thinkers/senge.htm.
8. Методологія Agile. Мати драконів або всіх гнучких методологій [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://worksection.com/blog/agile.html.
9. *Franklin M.* Agile Change Management: A Practical Framework for Successful Change Planning and Implementation / *M.Franklin.* – 2021.
10. *Grant Barb* Change Management that Sticks: A Practical, People-centred Approach, for High Buy-in, and Meaningful Results (Leading Change) / *Barb Grant.* – 2021.
11. *Kosse Bob* 5 Change Management Models: Every Agile Leader Should Know Kindle Edition / *Bob Kosse*. – 2023.
12. *Gibbons Paull* The Science of Organizational Change: How Leaders Set Strategy, Change Behavior, and Create an Agile Culture / *Paull Gibbons*. – 2023.
13. *Lee S.* The effectiveness of agile change management: A meta-analysis / *S.Lee, H.Kim* // Journal of Organizational Change Management. – 2022. – № 35 (1). – P. 113–126.
14. *Hayes John* The Theory and Practice of Change Management Paperback / *John Hayes.* – 2022.
15. Agile або Waterfall – який варіант відповідає вашому бізнесу? [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://worksection.com/blog/waterfall-vs-agile.html.
16. *Буряк М.* Методологія гнучкого управління змінами як інструмент організаційної трансформації / *М.Буряк, О.Маковоз* // Київський економічний науковий журнал. – 2023. – № 3. – С. 18–23. DOI: 10.32782/2786-765X/2023-3-3.

References:

1. 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
2. Smith, David (2024), *Mastering Change Management: Proven Strategies for Change Management Exams and Implementation.*
3. Sutherland, J. (2022), «The Scrum Guide», [Online], available at: https://www.scrum.org
4. Chowdhury, A. and Shil, N. (2022), «Understanding change management in organizational context: revisiting literature», *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, No. 1 (19), pp. 28–43, doi: 10.26661/2522-1566/2022-1/19-03.
5. Stulberg, Brad (2023), *Master of Change: How to Excel When Everything Is Changing – Including You*.
6. Connor, D. (2020), *Agile Change Management: A Practical Guide to Leading Organizational Transformation*, CRC Press.
7. Smith, M.K. (2001), «Peter Senge and the learning organization», infed.org (the encyclopedia of informal education), [Online], available at: www.infed.org/thinkers/senge.htm
8. «Metodolohiia Agile. Maty drakoniv abo vsikh hnuchkykh metodolohii», [Online], available at: https://worksection.com/blog/agile.html
9. Franklin, M. (2021), *Agile Change Management: A Practical Framework for Successful Change Planning and Implementation.*
10. Grant, Barb (2021), *Change Management that Sticks: A Practical, People-centred Approach, for High Buy-in, and Meaningful Results (Leading Change).*
11. Kosse, Bob (2023), *5 Change Management Models: Every Agile Leader Should Know Kindle Edition.*
12. Gibbons, Paull (2023), *The Science of Organizational Change: How Leaders Set Strategy, Change Behavior, and Create an Agile Culture.*
13. Lee, S. and Kim, H. (2022), «The effectiveness of agile change management: A meta-analysis», *Journal of Organizational Change Management*, No. 35 (1), pp. 113–126.
14. Hayes, John (2022), *The Theory and Practice of Change Management Paperback.*
15. «Agile або Waterfall – yakyi variant vidpovidaie vashomu biznesu?», [Online], available at: https://worksection.com/blog/waterfall-vs-agile.html
16. Buriak, M. and Makovoz, O. (2023), «Metodolohiia hnuchkoho upravlinnia zminamy yak instrument orhanizatsiinoi transformatsii», *Kyivskyi ekonomichnyi naukovyi zhurnal*, No. 3, pp. 18–23, doi: 10.32782/2786-765X/2023-3-3.

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.

Conceptual foundations of flexible change management in the activities of modern organizations

The evolution of the concept of flexible change management in the activities of an organization is studied, the main stages of its development are formed, the features and characteristics of its formation are determined. It is proved that the Agile Change Management methodology involves continuous improvement and an iterative flexible approach throughout the life cycle of any company. The flexible approach to change management creates new thinking in a complex and uncertain world. Agile change management is based on customer focus, innovation, focus on productivity, creativity, entrepreneurial thinking, and fostering a culture throughout the organization. The benefits of implementing agile change management include: an iterative approach with clear cycles of the change process, usually constant monitoring of the process and review of results; high degree of involvement and motivation of executors, organizers and initiators of changes in the process; customer focus in initiating and implementing activities to take into account changes in the internal and external environment of the organization; minimization of risks due to a flexible system of making changes. The weaknesses of this concept are: the formal and philosophical nature of the methodology, since Agile is not a clear instruction for action, but a whole philosophical concept; responding to changes and their implementation requires constant professional development, communication and information exchange between employees, an effective motivation system and a high level of self-organization of each team member (as a result, it has a positive impact on the organization's activities), or otherwise it is a strong resistance to change. It is proved that the introduction of a flexible change management system creates opportunities for the successful development of a modern organization. It is substantiated that an effective tool in business practice will be the use of a strategic balanced scorecard, which mobilizes the potential of the organization for strategic thinking, focuses on the implementation of the developed strategy, is a strategic management tool and should be a necessary tool for flexible change management in an organization, without which its strategic development is impossible.

Keywords: changes; change management; flexible change management; evolution; strategic management; iterative approach to change management; balanced scorecard; development; organization.

Стаття надійшла до редакції 17.04.2024.