

Петро Г. Перерва\*

## ФАКТОРИ УСПІХУ В ГНУЧКОМУ УПРАВЛІННІ ОРГАНІЗАЦІЙНИМИ ЗМІНАМИ

*У рамках даного дослідження здійснено аналіз актуальних наукових праць з метою виявлення спільних рис та ключових стратегій, що лежать в основі успішного гнучкого управління організаційними змінами. Обґрунтовано, що для забезпечення ефективних трансформацій у сучасному динамічному середовищі необхідна глибока інтеграція фундаментальних принципів гнучкого управління, серед яких особливе місце займають адаптивне планування, ітераційний підхід та налагодження системи безперервного зворотного зв'язку. Дослідження підтверджує, що наявність чіткого, стратегічно виваженого бачення запланованих змін, яке узгоджується із загальними цілями організації, є критично важливим фактором успіху. Також встановлено, що фундаментальними елементами, які сприяють досягненню позитивних результатів, є формування уповноважених, самоорганізованих команд та культивування культури співпраці, що ґрунтується на принципах довіри та відкритої комунікації. Особливо підкреслюється визначальне значення активної, свідомої участі та непохитної відданості керівництва впродовж усього процесу змін. Крім того, наголошується на загальній необхідності проактивного управління неминучим опором змінам та цілеспрямованого формування в організації культури постійного навчання й адаптації до нових умов. Важливо зазначити, що, незважаючи на пріоритетність людського фактору та ефективної взаємодії, відповідні інструменти й техніки, зокрема принципи адаптивного управління, здатні суттєво підтримати та оптимізувати процес організаційної трансформації.*

*Ключові слова:* гнучке управління змінами, організаційні зміни, адаптивне планування, ітераційне впровадження, масштабування бізнесу, стратегічне узгодження, командна робота, культура співпраці, лідерство в змінах, управління опором, організаційне навчання.

*Літ. 15.*

*DOI: 10.32752/1993-6788-2025-2-283-138-144*

Petro H. Pererva

## COMMON FEATURES AND STRATEGIES FOR ACHIEVING SUCCESS IN AGILE ORGANIZATIONAL TRANSFORMATIONS

*Within the scope of this research, an analysis of current scientific works was conducted to identify common features and key strategies underlying successful agile organizational change management. It is substantiated that ensuring effective transformations in the modern dynamic environment requires a deep integration of fundamental flexibility principles, among which adaptive planning, an iterative approach to implementing initiatives, and the establishment of a continuous feedback system hold a special place. The research confirms that the presence of a clear, strategically sound vision for planned changes, aligned with the overall goals of the organization, is a critically important success factor. It has also been established that fundamental elements contributing to positive results include the formation of empowered, self-organizing teams and the cultivation of a collaborative culture based on principles of trust and open communication. The decisive importance of active, conscious participation and unwavering commitment from leadership throughout the entire change process is particularly emphasized. Furthermore, the urgent necessity of proactive management of inevitable resistance to change and the purposeful formation of a culture of continuous learning and adaptation to new conditions within the organization is high-*

---

\* National Technical University "Kharkiv Polytechnic Institute". Ukraine.

*lighted. It is important to note that, despite the priority given to the human factor and effective interaction, appropriate tools and techniques, particularly adaptive management principles, can significantly support and optimize the process of organizational transformation.*

*Keywords: agile change management, organizational changes, adaptive planning, iterative implementation, business scaling, strategic alignment, teamwork, collaborative culture, leadership in change, resistance management, organizational learning.*

*Peer-reviewed, approved and placed: 05.01.2025.*

**Постановка проблеми.** Сучасні організації функціонують в умовах перманентної турбулентності, де здатність до ефективного управління змінами перетворюється з конкурентної переваги на необхідну умову виживання та сталого розвитку [1]. Технологічні прориви, зміна ринкових динамік та еволюція споживчих очікувань змушують компанії постійно адаптуватися та трансформуватися [2, 3]. У цьому контексті, пошук дієвих стратегій та методологій управління організаційними змінами набуває особливої актуальності. Традиційні підходи до управління змінами часто виявляються недостатньо гнучкими для реагування на швидкі та непередбачувані виклики [4]. Водночас, принципи гнучкості, що довели свою ефективність в інших сферах, зокрема в управлінні ІТ-проектами, пропонують нові перспективи для реінжинірингу організацій з метою підвищення ефективності трансформацій [3, 5]. Проте, успішна організаційна трансформація вимагає не простого впровадження окремих практик гнучких методологій, а глибокого розуміння ключових факторів успіху та спільних стратегічних елементів, що лежать в основі процесу гнучкого управління змінами. Відповідно дана стаття має на меті синтезувати та проаналізувати існуючі дослідження для ідентифікації таких спільних рис та стратегій, що роблять гнучке управління організаційними змінами успішним, спираючись на аналіз різноманітних підходів та практик.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Проблематика управління змінами та організаційної трансформації широко висвітлена в науковій літературі. Дослідники Манубрама Ш., Ширіша С. та Варалакшмі Т. вивчають вплив різних стратегій управління змінами на успішність організаційних перетворень, підкреслюючи важливість організаційної культури [1]. Гандомані Т.Д., Зулзаліл Х., Гані А.А.А. та Султан А.Б.М. наголошують на необхідності чітко визначеної стратегії управління змінами в процесі Agile-трансформації, описуючи цей перехід як складний соціотехнічний процес [2]. Муруган С. детально розглядає концепцію організаційної гнучкості, її принципи, елементи та виміри, а також етапи Agile-трансформації [3]. Дітріх Й., Пріс-Хее Я. та Хйорт-Мадсен К. на прикладі реорганізації уряду в Данії демонструють, як принципи гнучкості можуть бути застосовані для управління масштабними організаційними змінами [4]. Парвін К. та Дауд М. вказують на роль гнучких методологій у прискоренні цифрової трансформації [5]. Хаген С. та Кемпер А. досліджують проблему адаптації планів ІТ-змін до непередбачуваних обставин, що є важливим для будь-яких змін [6].

Класичні роботи з управління змінами також надають фундаментальне підґрунтя. Арменакіс А.А. та Бедеян А.Г. провели огляд теорії та досліджень

організаційних змін [7]. Бернс Б. переоцінив внесок Курта Левіна та його модель планових змін [8]. Коттер Дж.П. та Шлезінгер Л.А. запропонували підходи до вибору стратегій для ефективного впровадження змін [9]. Форд Дж.Д., Форд Л.В. та Д'Амеліо А. детально аналізують феномен опору змінам [10].

Фундаментальні принципи гнучкого руху, що можуть бути адаптовані для управління змінами, були сформульовані групою авторів, серед яких Бек К. та інші, у відомому Маніфесті гнучкої розробки [11]. Неру С., Махапатра Р. та Мангаларадж Г. дослідили виклики, пов'язані з міграцією на гнучкі методології [12]. Хайсміт Дж.А. зробив значний внесок у розвиток концепції адаптивної розробки, що є релевантною для управління змінами в нестабільних середовищах [13]. Психологічні аспекти сприйняття змін та подолання стресу досліджували Рафферті А.Е. та Гріффін М.А. [14]. Основоположники Scrum, зокрема Швабер К. та Бідл М., заклали принципи ітеративного та адаптивного управління складними проектами, які також можуть бути застосовані до ініціатив змін [15].

**Мета дослідження.** Незважаючи на значну кількість досліджень, присвячених окремим аспектам, існує потреба в синтезі цих підходів для виявлення спільних факторів успіху гнучкого управління організаційними змінами.

**Основні результати дослідження.** Аналіз сучасних наукових досліджень та передових практик організаційного розвитку дозволяє ідентифікувати низку конвергентних характеристик та стратегічних імперативів, що є детермінантами успішної імплементації організаційних змін із застосуванням гнучких методологій [1, 2]. Ці фундаментальні елементи, незважаючи на можливі варіації в їх інтерпретації залежно від специфіки конкретного гнучкого підходу чи фреймворку, формують загальну концептуальну матрицю для ефективного управління трансформаційними процесами в сучасних організаціях [7].

По-перше, успішні гнучкі трансформації характеризуються застосуванням адаптивного планування та ітераційної імплементації. На противагу традиційним моделям довгострокового, детерміністичного планування, гнучкі підходи надають перевагу декомпозиції глобальної трансформаційної мети на менші, керовані етапи, спринти або ітерації [13]. Кожен такий ітераційний цикл завершується досягненням конкретних, вимірюваних проміжних результатів та збором зворотного зв'язку, що уможливорює оперативне коригування наступних дій та стратегічних пріоритетів. Цей підхід узгоджується з принципами емпіричного контролю процесів, закладеними в Scrum-подібних циклах [15], або із забезпеченням безперервного потоку невеликих, але цінних змін, як у підходах, подібних до Kanban. Така ітеративність та інспекція результатів дозволяють організації не лише швидше реагувати на непередбачувані зовнішні та внутрішні виклики, але й здійснювати організаційне навчання безпосередньо в процесі змін [6].

По-друге, критично важливим елементом є наявність чіткого, артикульованого бачення організаційних змін та його стратегічне узгодження з загальними цілями бізнесу. Навіть найбільш адаптивні та гнучкі ініціативи змін вимагають ясного розуміння кінцевого бажаного стану організації

(цільової моделі) та того, як запланована трансформація корелює із загальною стратегією, місією та конкурентними перевагами компанії [9]. Це бачення має бути не лише формально задеклароване, але й ефективно комуніковане та розділене усіма залученими стейкхолдерами, забезпечуючи їхню свідому залученість та розуміння фундаментальних причин цих змін [1]. Узгодження цілей трансформації з ключовими бізнес-пріоритетами є запорукою їхньої стратегічної релевантності, адекватної ресурсної підтримки та легітимзації на всіх рівнях організаційної ієрархії [2].

Третім фундаментальним стовпом успіху є формування уповноважених, автономних команд та культивування розвиненої культури співпраці. Гнучкі методології роблять значний акцент на самоорганізованих, багатофункціональних командах, які наділені необхідними повноваженнями для прийняття операційних та тактичних рішень у межах своєї зони відповідальності [11]. Створення організаційної культури, що активно заохочує відкрити, прозору комунікацію, психологічну безпеку, взаємну довіру, конструктивну взаємодопомогу та колективну відповідальність за кінцевий результат, є критично значущим [3]. Це безпосередньо перегукується з ключовими цінностями Маніфесту гнучкої розробки програмного забезпечення, який проголошує пріоритет людей та їхньої взаємодії над жорсткими процесами та інструментами [11].

Четвертим, не менш важливим фактором, є непохитна відданість вищого керівництва та його активна, видима роль у процесі змін. Лідери організації мають не просто вербально декларувати підтримку трансформаційним ініціативам, але й виступати їхніми активними провідниками та рольовими моделями, демонструючи прихильність новим підходам через власну поведінку, стратегічні рішення та розподіл ресурсів [9]. Вони несуть відповідальність за ідентифікацію та усунення системних перешкод, забезпечення команд необхідними ресурсами та створення сприятливого організаційного середовища, що підтримує інновації та зміни.

П'ятим ключовим елементом є налагодження безперервних, багатоспрямованих каналів комунікації та ефективних петель зворотного зв'язку. Успішне управління організаційними змінами неможливе без постійного, своєчасного та прозорого інформування всіх зацікавлених сторін про поточний прогрес, ідентифіковані виклики, отримані уроки та досягнуті успіхи [1]. Регулярний збір та аналіз зворотного зв'язку від співробітників на всіх рівнях, клієнтів, партнерів та інших стейкхолдерів дозволяє оперативно виявляти потенційні проблеми, валідувати гіпотези та гнучко адаптувати стратегію і тактику змін.

Шостий важливий аспект – це проактивне управління опором змінам та системне сприяння глибокій залученості персоналу. Опір змінам є природною та очікуваною психологічною і соціальною реакцією на порушення усталеного стану речей [10]. Тому критично важливо розуміти глибинні причини цього опору (наприклад, страх невідомого, втрата контролю, загроза статусу) та працювати з ним конструктивно, а не директивно. Принципи гнучкості, такі як максимальна прозорість процесів, широке залучення співробітників до процесу прийняття рішень, що їх стосуються, та

демонстрація швидких, невеликих, але значущих перемог, можуть суттєво зменшити рівень опору та підвищити внутрішню мотивацію й залученість персоналу [9].

Сьомим спільним фактором успіху є культивування організаційної культури безперервного навчання та системної адаптації. Організації, що успішно здійснюють глибокі трансформації, розглядають сам процес змін як унікальну можливість для набуття нових знань, розвитку компетенцій та вдосконалення внутрішніх процесів [13]. Цикл "інспектуй та адаптуй", що є центральним для багатьох гнучких методів, застосовується не лише до кінцевого продукту чи послуги, але й до самого процесу управління змінами, дозволяючи постійно його рефлексувати та покращувати. Психологічна готовність до невизначеності, здатність ефективно справлятися зі стресом, пов'язаним зі змінами, та розвинена самоефективність є важливими атрибутами як для окремих співробітників, так і для команд у цілому [14].

Нарешті, хоча гнучкі підходи справедливо ставлять людей та їхню ефективну взаємодію на перше місце [11], використання належних інструментів та апробованих технік може суттєво підтримати та оптимізувати процес організаційних змін. Це можуть бути спеціалізовані програмні інструменти для візуалізації прогресу (наприклад, цифрові Kanban-дошки), платформи для колаборативної роботи, системи для збору та аналізу зворотного зв'язку, або інструментарій для управління знаннями та отриманими уроками. Принципи адаптивного управління, закладені, наприклад, в концепції Адаптивного Розроблення Програмного Забезпечення [13], також можуть бути екстрапольовані та успішно застосовані в ширшому контексті організаційних трансформацій.

При переході до масштабних організаційних змін, особливо в великих ієрархічних структурах, необхідно системно враховувати специфічні виклики, пов'язані з координацією діяльності багатьох команд, синхронізацією їхніх зусиль та узгодженням дій на різних рівнях управління організацією, як зазначають дослідники, що вивчають проблеми міграції на гнучкі методології у великих масштабах [12]. Основоположні роботи з методології Scrum [15] також підкреслюють фундаментальну важливість чітко визначених ролей, артефактів та подій для забезпечення належної керованості та прозорості процесу, навіть у надзвичайно складних та динамічних умовах. Класичні огляди теорій організаційних змін [7] та історичні перспективи застосування підходів до планових змін, зокрема модель Курта Левіна [8], надають важливий теоретичний та методологічний контекст для глибокого розуміння всієї складності та багатогранності сучасних трансформаційних процесів в організаціях.

**Висновки.** Аналіз існуючих досліджень дозволяє стверджувати, що успішне гнучке управління організаційними змінами ґрунтується поєднанні комплексу факторів, а не на впровадженні єдиного універсального рішення.

Ключовими серед таких рис є ітеративний підхід до впровадження змін з регулярним зворотним зв'язком, чітке стратегічне бачення трансформації, узгоджене з цілями бізнесу, створення уповноважених та самоорганізованих команд, активна підтримка та участь керівництва, налагоджена система комунікацій, проактивне управління опором та культура постійного навчання

й адаптації. Ці елементи, по суті, відображають фундаментальні принципи гнучкості, адаптовані до специфіки організаційних перетворень.

Існує велике підґрунття для подальших досліджень, одним з них це розробка практичних інструментів для оцінки готовності організації до гнучких змін або вивчення ефективності різних комбінацій практик гнучкого управління у конкретних галузях та типах організаційних трансформацій.

1. Manubrahma, S., Shireesha, S., & Varalakshmi, T. (2024). Effect of Change Management Strategies on Organizational Transformation. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management*, 2(5), 1580-1583.
2. Gandomani, T. J., Zulzalil, H., Ghani, A. A. A., & Sultan, A. B. M. (2013). Towards Comprehensive and Disciplined Change Management Strategy in Agile Transformation Process. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 6(13), 2345-2351.
3. Mourougan, S. (2015). Reengineering the organization for profit and growth through agility and change management. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(6), 31-42.
4. Dittrich, Y., Pries-Heje, J., & Hjort-Madsen, K. (2005). HOW TO MAKE GOVERNMENT AGILE TO COPE WITH ORGANIZATIONAL CHANGE. *У Proceedings of the Agile Development Conference* (pp. 21-32). IEEE.
5. Parveen, K., & Daud, M. (2021). Rapid Digital Transformation Using Agile Methodologies for Software Development Projects. *Journal of Software Engineering & Intelligent Systems*, 6(2).
6. Hagen, S., & Kemper, A. (2011). Facing the Unpredictable: Automated Adaption of IT Change Plans for Unpredictable Management Domains. *У Proceedings of the 2011 IEEE/IFIP International Conference on Dependable Systems and Networks Workshops (DSN-W)* (pp. 148-155). IEEE.
7. Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
8. Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.
9. Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130-139.
10. Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
11. Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*.
12. Nerur, S., Mahapatra, R., & Mangalaraj, G. (2005). Challenges of migrating to agile methodologies. *Communications of the ACM*, 48(5), 72-78.
13. Highsmith, J.A. (2000). *Adaptive Software Development: A Collaborative Approach to Managing Complex Systems*. Dorset House Publishing.
14. Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162.
15. Schwaber, K., & Beedle, M. (2001). *Agile Software Development with Scrum*. Prentice Hall.

- 
1. Manubrahma, S., Shireesha, S., & Varalakshmi, T. (2024). Effect of Change Management Strategies on Organizational Transformation. *International Research Journal on Advanced Engineering and Management*, 2(5), 1580-1583.
  2. Gandomani, T. J., Zulzalil, H., Ghani, A. A. A., & Sultan, A. B. M. (2013). Towards Comprehensive and Disciplined Change Management Strategy in Agile Transformation Process. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering and Technology*, 6(13), 2345-2351.
  3. Mourougan, S. (2015). Reengineering the organization for profit and growth through agility and change management. *IOSR Journal of Business and Management*, 17(6), 31-42.
  4. Dittrich, Y., Pries-Heje, J., & Hjort-Madsen, K. (2005). HOW TO MAKE GOVERNMENT AGILE TO COPE WITH ORGANIZATIONAL CHANGE. *У Proceedings of the Agile Development Conference* (pp. 21-32). IEEE.
  5. Parveen, K., & Daud, M. (2021). Rapid Digital Transformation Using Agile Methodologies for Software Development Projects. *Journal of Software Engineering & Intelligent Systems*, 6(2).

6. Hagen, S., & Kemper, A. (2011). Facing the Unpredictable: Automated Adaption of IT Change Plans for Unpredictable Management Domains. *Y Proceedings of the 2011 IEEE/IFIP International Conference on Dependable Systems and Networks Workshops (DSN-W)* (pp. 148-155). IEEE.
7. Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of Management*, 25(3), 293-315.
8. Burnes, B. (2004). Kurt Lewin and the planned approach to change: A re-appraisal. *Journal of Management Studies*, 41(6), 977-1002.
9. Kotter, J. P., & Schlesinger, L. A. (2008). Choosing strategies for change. *Harvard Business Review*, 86(7/8), 130-139.
10. Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). Resistance to change: The rest of the story. *Academy of Management Review*, 33(2), 362-377.
11. Beck, K., Beedle, M., van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., ... & Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*.
12. Nerur, S., Mahapatra, R., & Mangalaraj, G. (2005). Challenges of migrating to agile methodologies. *Communications of the ACM*, 48(5), 72-78.
13. Highsmith, J.A. (2000). *Adaptive Software Development: A Collaborative Approach to Managing Complex Systems*. Dorset House Publishing.
14. Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2006). Perceptions of Organizational Change: A Stress and Coping Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 91(5), 1154-1162.
15. Schwaber, K., & Beedle, M. (2001). *Agile Software Development with Scrum*. Prentice Hall.