

УДК 005.8 + 658.114

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-3583/32.29>

Буряк М.О.

аспірант

Національний технічний університет
"Харківський політехнічний інститут"ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7882-6142>

МОДЕЛЬ ГНУЧКОГО УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ ПРИ МАСШТАБУВАННІ ІТ ОРГАНІЗАЦІЙ

Представлено у дослідженні модель гнучкого управління змінами, особливістю якої є інтеграція гнучких підходів проєктного управління та дотримання цілей сталого розвитку (ЦСР). Модель включає оцінку готовності організації до змін, оцінку потенціалу впровадження змін та оцінку результативності впроваджених змін. Методологія передбачає розробку інструментарію та ключових показників ефективності для кожної з цих оцінок. Враховано як кількісні, так і якісні показники, в кожному з компоненту оцінки. Впровадження цієї моделі в українських ІТ-організаціях дозволить ефективніше планувати, здійснювати та оцінювати зміни, забезпечуючи стійкий розвиток і конкурентоспроможність. У ході дослідження проаналізовано два гіпотетичних сценарії ІТ компаній для візуалізації впровадження моделі та імплементовано на більш ефективні управлінські рішення.

Ключові слова: управління змінами, гнучкі методології, гнучке управління змінами, збалансована система показників, цілі сталого розвитку, масштабування, ІТ організації.

Постановка проблеми. Проблематика розглянута у дослідженні полягає у необхідності розробки ефективних методологічних засад для управління змінами в ІТ організаціях, з урахуванням гнучких підходів та цілей сталого розвитку. Сучасні тенденції в управлінні змінами включають використання гнучких методологій управління, а також підвищену увагу до соціальних аспектів змін. Традиційні моделі управління змінами не інтегрують гнучкі методи, такі як Agile, що призводить до недостатньої адаптивності та гнучкості в умовах швидких технологічних змін і високої конкуренції. Більше того, ці моделі не враховують цілі сталого розвитку, які стали крайньою необхідністю для сучасного бізнесу через глобальні виклики, такі як зміна клімату та соціальна нерівність.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Грунтовні теоретичні дослідження були проведені багатьма науковцями, серед яких: Курт Левін [1; 8], Річард Бекхард [12], Кейт, Даннеміллер [3], Джон Коттер [7], Петер Сенге [10], Роналд Фрай [12]. Вказані дослідження були присвячені класифікації змін, розробці моделей та методологій, що забезпечують ефективне впровадження змін, аналіз готовності організації до змін, а також аналізу потенціалу їх впровадження. Вони досліджували різні аспекти управління змінами, включаючи поведінкові і психологічні реакції співробітників на зміни, стратегії комунікації та лідерства, а також інтеграцію інноваційних підходів для підвищення адаптивності організацій.

Мета статті полягає у розробці моделі управління змінами, яка буде інтегрувати гнучкі підходи проєктного управління та цілі сталого розвитку та пропозиції методології для оцінки готовності, потенціалу результативності впровадження змін в ІТ організаціях.

Виклад основного матеріалу дослідження. Згідно Пракаш Ковалі та ін. гнучке управління змінами – це дисципліна з конкретним набором інструментів і технік, які спрямовують управління людським капіталом

до прийняття змін з метою забезпечення виживання, успіху та стійкості організації в умовах надзвичайних ситуацій та кризи. Це здатність, ставлення та набір специфічних поведінкових моделей, спрямованих на використання можливостей. Гнучке управління змінами перебудовує, реорганізовує та переформатує організаційну стратегію та культуру для підвищення продуктивності та ефективності організації шляхом планового впровадження нових технологій [9]. Запропонована модель «Модель гнучкого управління змінами при масштабуванні ІТ організацій», базується на відомих моделях управління змінами для успішної реалізації які були вказані в секції аналіз останніх досліджень та публікацій. Вибір основних принципів нашої моделі натхнений трьома широко визнаними підходами: моделлю управління змінами Джона Коттера, моделлю ADKAR від Prosci та моделлю управління змінами Льюїна. Ці підходи мають високі показники ефективності. Згідно з глобальним опитуванням McKinsey & Company 2020 року, 60% організацій використовують визнані методології управління змінами для здійснення трансформацій [2]. Хоча існуюча література пропонує цінні кроки для загального управління змінами, недостатньо досліджень, присвячених управлінню змінами в контексті масштабування та інтеграції цілей сталого розвитку. З метою кращого сприйняття сильних та слабких сторін класичних моделей управління змінами було розроблено таблицю 1. Проведений аналіз вказує на важливий недолік, який наша запропонована модель прагне виправити. Інтегруючи основні принципи визнаних моделей управління змінами з конкретними потребами масштабування бізнесу, що прагне до сталого розвитку, наша модель пропонує практичний і орієнтований на дані підхід до вирішення цього складного завдання.

• Розгляд цих трьох цілей разом допомагає створити інтегрований підхід до масштабування бізнесу. Гнучка модель управління змінами для масштабу-

Таблиця 1 – Порівняльний аналіз існуючих моделей управління змінами

Модель управління змінами	Переваги	Недоліки
8 крокова модель Коттера [6, 7]	1) Структурований підхід 2) Фокус на комунікації 3) Акцент на прихильності	1) Надмірно лінійний 2) Обмежена гнучкість 3) Фокус на верхньому рівні
Модель ADKAR Prosci's [2]	1) Індивідуальний та індивідуалістичний фокус 2) Наявність інструментів для зменшення опору	1) Складність впровадження 2) Обмеженість у керівництві
Модель управління змінами Левіна [1]	1) Проста структура 2) Акцент на розморожуванні 3) Адаптивність	1) Надмірна спрощеність 2) Обмежена увага до опору змінам

Джерело: розроблено автором на базі [1; 2; 6; 7]

вання IT-організацій спрямована на стійке зростання та інновації. У цій статті розглядається модель, її компоненти та кроки для впровадження. Впровадження цієї моделі може допомогти компаніям зробити свій внесок у досягнення важливих Цілей сталого розвитку (ЦСР). Досягнення ЦСР передбачає значні зусилля з управління змінами для масштабування бізнесу. У цьому контексті важливими є цілі № 8, № 9 та № 17. Авторська модель базується на аналізі існуючих моделей і має два стовпи: базові принципи та структурований процес. Модель включає 5 значень, отриманих в результаті синтезу та аналізу існуючих моделей.

- спільне бачення та цінності;
- ітеративний підхід;
- активне залучення співробітників;
- управління рішень на основі даних;
- прозорість та комунікація

Враховуючи, що запропонована модель має надавати чіткі та органічні процеси по управлінню змінами, то були розроблені наступні етапи які були розроблені озируючись на найкращі практики існуючих моделей:

- Мобілізація для змін є критично важливим для підготовки організації до впровадження змін. Модель управління змінами Левіна пропонує три етапи змін: розморожування, зміна та заморожування, де перший етап "розморожування" вклюд 8 крокова модель котера також включає підготовку організації до змін через створення усвідомлення необхідності змін і створення відчуття терміновості та формування коаліції лідерів змін. Відповідно цей етап можна категоризувати як підготовчий який присутній в більшості моделях в тому або іншому вигляді.

- Експериментуйте та навчайтесь цей етап передбачає впровадження змін у контрольованих умовах для збору зворотного зв'язку та вдосконалення підходів. Цей підхід відображає принципи PDCA цикл Шухарта та Демінга [4], які акцентують увагу на постійному вдосконаленні через ітеративні цикли. В запропонованій моделі цей цикл про старт пілотних проєктів і також про використання гнучкої методології методології наприклад як Scrum для управління, це дозволить швидко реагувати на зміни та збирати зворотний зв'язок. Моніторинг та оцінка є також важливим етапом реалізації цього циклу і корелює з оглядом спринта та ретроспективою з моделі Scrum [11].

- Масштабуй та інтегруй – Після успішних пілотних проєктів важливо інтегрувати зміни в ширший

контекст організації. Це відповідає моделі Динамічні Можливості від Тізі, Пізано та Шуен [9], яка наголошує на здатності організації адаптуватися та розширюватися у відповідь на зміни в зовнішньому середовищі. В контексті запропонованої моделі це є логічним кроком після кроку експериментуйте та навчайтесь і сприяє масштабування успішно реалізованої зміни в контрольованих умовах.

- Підтримуй та посилюй – Останній етап передбачає забезпечення довготривалої підтримки та посилення впроваджених змін на основі їх впровадження після першої успішної ітерації.

Для забезпечення наочного розуміння ключових етапів та принципів моделі розроблена візуалізація запропонованої моделі у рисунку 1, яка демонструє процеси та цінності моделі управління змінами а також рекомендовані інструменти для ефективного реалізації процесу.

Запропонована модель не є лінійним процесом, що є традиційною рисою для вже оглянутих моделей управління змінами, а скоріше безперервним циклом дій, аналізу та адаптації, саме ці принципи лежать в основі гнучких методологій таких як Scrum та Kanban. Регулярний перегляд бачення, цілей та стратегії на основі отриманих знань та змінних обставин сприяє гнучкості. Вказана модель спеціально враховує контекст сталого розвитку та масштабування організації за рахунок:

- Інтеграції сталого розвитку в основне бачення: Сталий розвиток стає головним рушієм зростання, а не додатковим елементом.

- Підвищення гнучкості для масштабування: Ітеративний та орієнтований на дані підхід дозволяє постійно адаптуватися в міру зростання організації.

- Акцентуація залучення співробітників: Оснащені повноваженнями співробітники стають агентами змін, сприяючи впровадженню практик сталого розвитку на всіх рівнях.

- Ухвалення рішень на основі даних: Аналіз даних допомагає приймати обґрунтовані рішення щодо інвестицій, виявляє напрямки для покращення та забезпечує відповідність Цілям 8, 9 та 17.

Відсутність інструментів для оцінки готовності до змін призводить до хаотичного підходу. Розуміння готовності в українських IT-компаніях має вирішальне значення для управління змінами. Науковці та консультанти вважають оцінку готовності важливою, але існу-

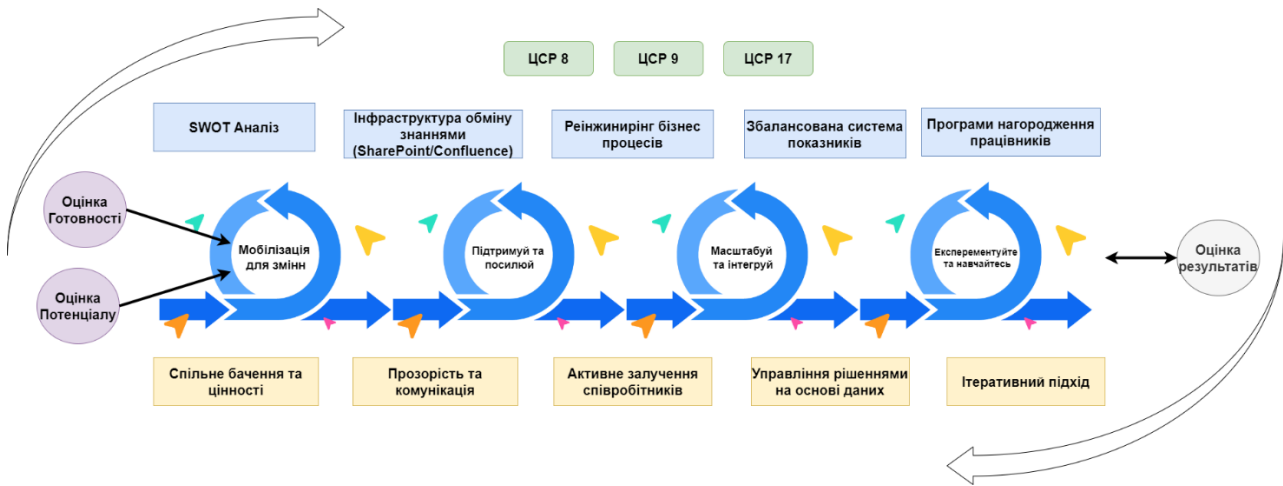


Рисунок 1 – Ключові етапи, процеси та цінності запропонованої моделі

Джерело: розроблено автором

ючим методам бракує теоретичного підґрунтя. Існує потреба в комплексній методологічній базі для оцінки готовності в IT-організаціях. Розробка моделі оцінки готовності має важливе значення для управління стратегічними змінами в IT-секторі. Готовність передбачає, що всі підсистеми підготовлені до змін, а працівники усвідомлюють їхні наслідки. Дослідження готовності часто фокусуються на кадрових та соціально-психологічних аспектах. Для оцінки готовності використовуються різні методи, такі як експертні оцінки та опитування. Готовність IT-підприємств до змін залежить від навичок працівників і знаходиться під впливом різних факторів.

Перша група факторів пов'язана з характеристиками самих змін. Співробітники завжди прагнуть отримати вигоду від впровадження змін, тому необхідно забезпечити, щоб співвідношення між вигодами, які вони отримують, і зусиллями, які вони докладають, було позитивним. Усі негативні аспекти змін співробітники намагатимуться компенсувати за допомогою різних економічних або соціально-психологічних вигод.

Друга категорія факторів стосується того, як підприємство підходить до вирішення проблем, планує та здійснює зміни. Для працівників зміни повинні бути чітко пояснені. Коли співробітники добре розуміють загальну мету змін та очікувані результати, це створює позитивний робочий клімат під час процесу змін.

Третя група факторів пов'язана з тими, хто ініціює зміни або займає керівні посади. Відносини між працівниками та керівниками можуть бути неефективними. Підлеглі часто не довіряють керівникам або новаторам, які не користуються популярністю, і їх пропозиції викликають підозру. Іноді самі новатори погіршують добрі стосунки своєю нетерпимістю та необґрунтованими звинуваченнями працівників у неприйнятті змін, забуваючи, що для адаптації необхідний час.

Четверта група факторів стосується рівня технологічної готовності підприємства. Це включає здатність компанії впроваджувати нові технології, адаптувати існуючі системи та процеси до змін, а також підтримувати високий рівень кібербезпеки. Технологічна готовність також враховує рівень автоматизації та циф-

ровізації підприємства, що впливає на ефективність управління змінами. Компанії з високим рівнем технологічної готовності можуть швидше і ефективніше впроваджувати зміни, мінімізуючи при цьому ризики та втрати ресурсів. Чинники готовності до змін включають особливості змін; методи вирішення проблем підприємства, планування та управління змінами; ролі ініціаторів змін або керівників; та технологічної зрілості. Найчастіше для оцінки готовності підприємства до змін використовуються опитування та анкетування, для яких існує багато різних форм. Враховуючи чинники які ми розглянули пропонується запровадити ваговий коефіцієнт який буде враховувати показник ступіню готовності організації до змін:

$$КОГ = (Ч1 \times \sum Bk1 \times Kp1 + Bk2 \times Kp2) + (Чn \times \sum Bkn \times Kpn + \dots + Bk(n+1) \times Kp(n+1))$$

Де:

- Ч1, Ч2, ... Чn – чинник готовності до змін;
- Bk1, Bk2, ... Bkn – ваговий коефіцієнт критерію готовності до змін;
- Kp1, Kp2, ... Kpn – коефіцієнт відповідності готовності до змін.

Запропонований методичний інструментарій для оцінки готовності до змін дозволяє: проводити початкову оцінку ймовірності успішної реалізації змін, розробляти та впроваджувати заходи, що підвищують готовність до змін і сприяють успішному впровадженню змін вже на етапі підготовки, а також оцінювати можливі причини опору змінам та обирати стратегії для їх подолання.

Оцінка потенціалу змін допомагає передбачити ризики та мінімізувати їх у динамічному ринковому середовищі. Різні моделі управління змінами пропонують підходи до оцінки потенціалу змін. Модель Глейхера наголошує на незадоволеності статусом-кво, чіткому баченні та практичних кроках для змін. Модель Данніміллера включає креативне лідерство для забезпечення успіху змін. Модель Бекхарда-Харріса підкреслює важливість того, щоб сили для змін перевищували витрати. Успішне впровадження змін вимагає

позитивних результатів, що перевищують витрати. Організації повинні переконатися, що зміни принесуть позитивні результати, перш ніж впроваджувати їх.

$$C = D \times V \times F > R$$

Де:

- C – потенціал змін.
- D – незадоволення статус-кво.
- V – бачення бажаного стану і практичні кр.
- F – практичні кроки.
- R – супротив змінам.

Щоб розширити рівняння Бекхарда та інших і додати йому саме контекст впровадження змін в ІТ-компаніях, запропоновано визначити ключові показники, які допоможуть оцінити ініціативу змін на початкових етапах (табл. 2). На основі власного досвіду було визначено ключові показники, які використовуються при оцінці старту ініціативи. Ці показники дозволяють компаніям ефективно вимірювати та аналізувати успіх ініціативи на різних етапах її впровадження. Використання цих показників забезпечує можливість прийняття обґрунтованих рішень та сприяє успішному впровадженню ініціатив, орієнтованих на довгостроковий розвиток та стійке зростання ІТ-компаній.

Виходячи з обраних показників та існуючих рівнянь по оцінці потенціалу змін запропонована наступна формула для того щоб оцінити потенціал реалізації змін. Фінансові показники з формули потрібно розраховувати як інтегральне значення через нормалізацію, щоб забезпечити порівнянність різних величин. Показники D, V, F, X та R необхідно оцінювати через опитування та ранжування, що дозволить врахувати думки та оцінки ключових стейкхолдерів. Це забезпечить комплексний підхід до оцінки потенціалу змін та дозволить точно врахувати як фінансові, так і нефінансові аспекти процесу управління змінами.

$$C = \left(\begin{matrix} D \times V \times F \times MRR \times NPS \times \\ \times Net Profit \times Gross Profit Margin \times \\ \times Customer Retention Rate \times CLV \times \\ \times Employee Retention Rate \end{matrix} \right) > (X + R)$$

Де:

- C – потенціал змін.
- A – незадоволення статус-кво.
- B – бачення бажаного стану і практичні кр.
- D – практичні кроки.
- R – опір змінам.
- X – вартість реалізації змін.

Останнім етапом залишається оцінка результативності впровадження змін яка є ключовим етапом у ітеративному процесі управління змінами в запропонованій моделі для ІТ організацій. Вона дозволяє визначити ефективність проведених змін, їх вплив на бізнес-процеси та відповідність поставленим цілям. Нижче наведено огляд основних підходів та інструментів для оцінки результативності впровадження змін в ІТ-секторі. Формально комплексну оцінку результатів впровадження моделі на ІТ підприємстві пропонується визначати за трьохкомпонентним показником який описується наступною формулою:

$$CR = \{ORG SCL, SDG, INSCL, EF\}$$

Де:

- CR – результат впровадження змін.
- ORG SCL – Оцінка масштабування організації після впровадження зміни.
- SDG – Оцінка наближення до реалізації ЦСР.
- INSCL – Потенціал масштабування реалізованої зміни, яка була імплементована в контрольованих умовах.
- EF – Ефективність зміни.

Таблиця 2 – Метрики потенціалу змін в ІТ організаціях

Показник	Опис
MRR	Цей показник відображає стабільний дохід, який компанія отримує щомісяця від своїх клієнтів. Він важливий для прогнозування успішності змін, оскільки показує здатність компанії підтримувати постійний грошовий потік, що є критичним під час масштабування. Високий MRR свідчить про стабільний бізнес-модель і забезпечує фінансову гнучкість для впровадження змін.
NPS	NPS вимірює рівень задоволеності клієнтів і їх готовність рекомендувати компанію іншим. Це важливий показник для прогнозування успішності змін, оскільки високий NPS свідчить про лояльність клієнтів, що є ключовим фактором для утримання існуючих клієнтів і залучення нових під час масштабування.
Net Profit	Чистий прибуток показує загальну фінансову результативність компанії. Високий чистий прибуток дозволяє компанії реінвестувати в інновації та інфраструктуру, необхідні для підтримки змін. Він також забезпечує фінансову стійкість, необхідну для покриття витрат, пов'язаних із масштабуванням.
Gross Profit Margin	Валовий прибуток вказує на ефективність основної діяльності компанії. Високий валовий прибуток свідчить про здатність компанії ефективно керувати своїми витратами, що є важливим при масштабуванні. Це також показує, наскільки добре ІТ компанія може підтримувати прибутковість навіть зі збільшенням обсягу операцій.
Customer Retention Rate	Цей показник відображає здатність компанії утримувати своїх клієнтів протягом певного періоду. Високий рівень утримання клієнтів важливий для забезпечення стабільного доходу та зменшення витрат на залучення нових клієнтів, що є критичним під час масштабування ІТ організації.
CLV	Цей показник відображає загальний дохід, який компанія може очікувати від середнього клієнта протягом усього періоду співпраці. Високий CLV свідчить про довгострокові відносини з клієнтами та їх високу лояльність, що є важливим для стійкого зростання ІТ компанії під час змін.
Employee Retention Rate	Рівень утримання працівників показує здатність компанії утримувати свій персонал. Високий рівень утримання працівників важливий для забезпечення стабільності та безперервності бізнес-процесів, особливо під час змін.

Джерело: розроблено автором

Показники ORGSCL, SDG, INSCl рекомендовано оцінювати через опитування в організації та аналіз даних, причому кожен показник можна оцінити за шкалою від 0 до 1 з кроком 0,25, де 1 відповідає успішності, а 0 – неуспішності. Відповідно, запропонована наступна інтерпретація показників ORGSCL, SDG, INSCl (табл. 3).

Для точнішої оцінки ефективності впровадження змін (EF) в організаціях, зокрема в ІТ компаніях, важливо використовувати комплексний підхід до вимірювання результатів. Такий підхід повинен враховувати різноманітні аспекти діяльності компанії, які впливають на її успіх і сталість. Збалансована система показників є одним з найефективніших інструментів для цього завдання, оскільки вона дозволяє оцінити ефективність впровадження змін за допомогою клю-

чових показників ефективності з різних перспектив [5]. Використання збалансованої системи показників допомагає забезпечити комплексний огляд діяльності компанії, враховуючи фінансові, клієнтські, внутрішні процеси та аспекти навчання і зростання. Згідно проведеному дослідженню та власному досвіду наступні показники з кожної перспективи були обрані і зафіксовані в таблиці 3:

Враховуючи зроблений аналіз наявності 3х показників КОГ, С та CR і наявність 3х значень у кожного то максимальна кількість комбінацій буде становити 27. Самі важливі показники в матриці становлять ті які мають максимальні або мінімальні значення. Умовно кожен показник можна проранжувати з кроком 0,25, відповідно кроки 0, 0,25-0,5 рахуються як низько ефективні і результативні, 0,5-1 середні і високо результативні.

Таблиця 3 – Показники перспектив збалансованої системи для оцінки ефективності змін

Перспектива	Показники
Фінансова Перспектива	– Рентабельність Інвестицій – Рентабельність продажів послуг – Темп зростання доходу
Клієнтська Перспектива	– Індекс Підтримки Споживача – Індекс Задоволеності Клієнтів – Рівень Утримання Клієнтів
Внутрішня Перспектива	– Час Виконання Проекту – Рівень Успішності Проекту – Кількість Впроваджених Нових Технологій – Рівень Утримання Співробітників
Перспектива навчання та зростання	– Кількість Годин Навчання Співробітників – Індекс Залученості Співробітників – Рівень Інновацій – Індекс задоволеності співробітників

Джерело: розроблено автором

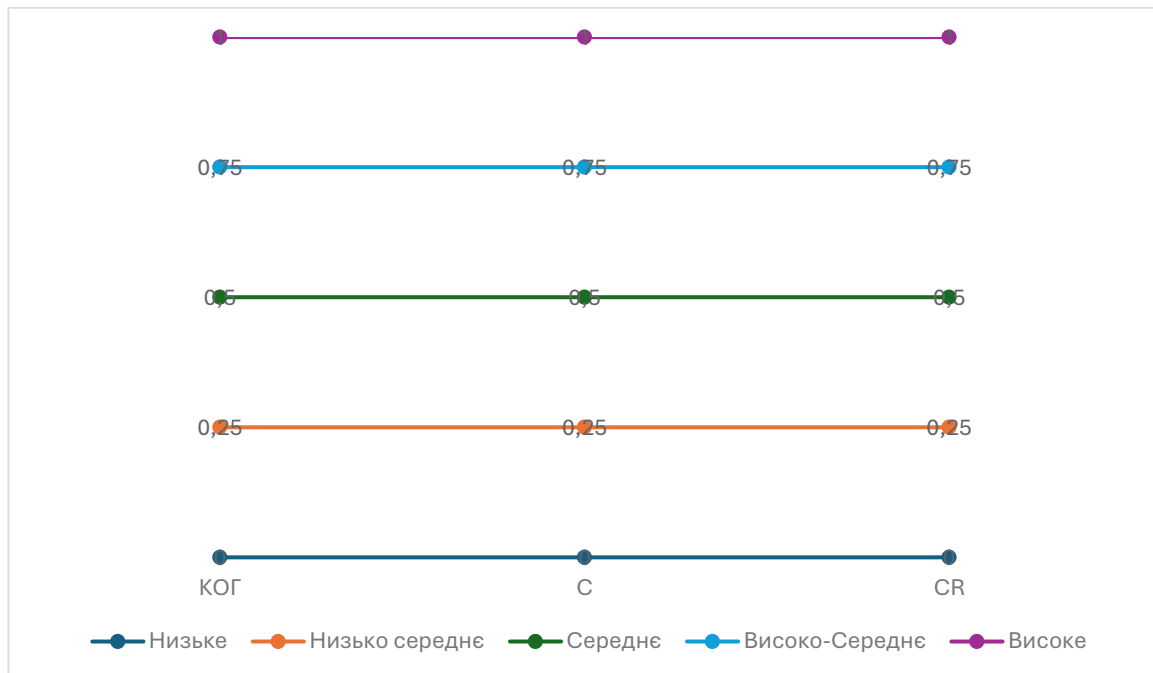


Рисунок 2 – Візуалізація ранжування показників готовності, потенціалу та результу впровадження змін

Джерело: розроблено автором

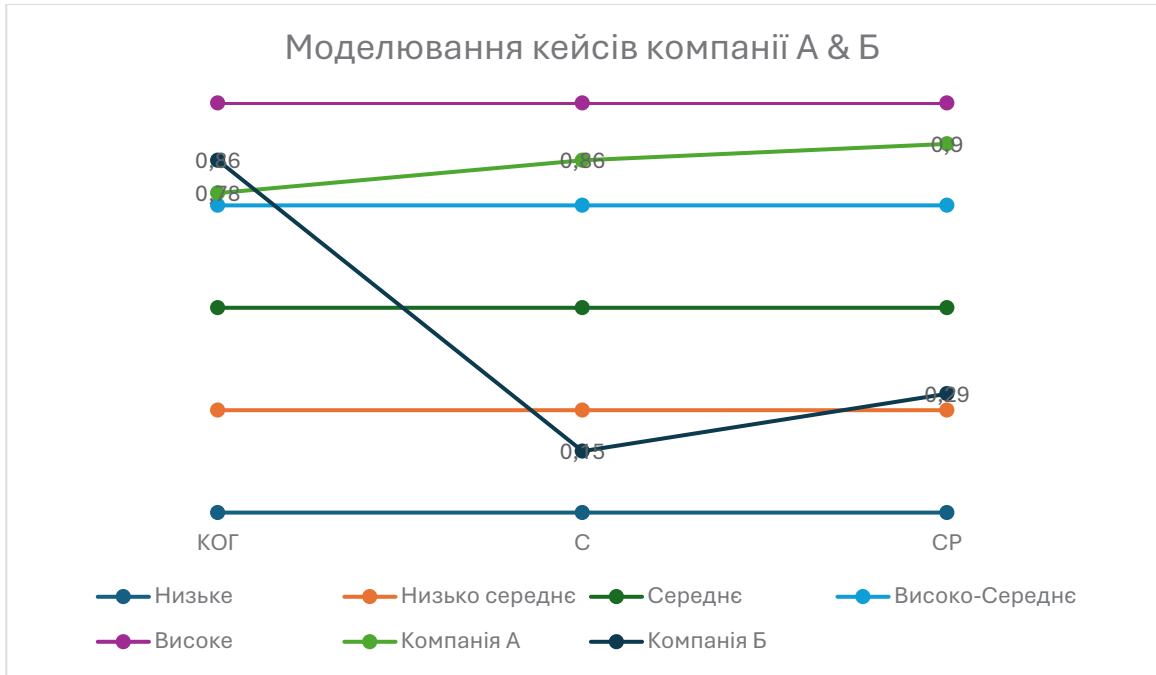


Рисунок 3 – Візуалізація оцінки імплементації запропонованої моделі гнучкого управління змінами при масштабуванні компаній А і Б

Джерело: розроблено автором

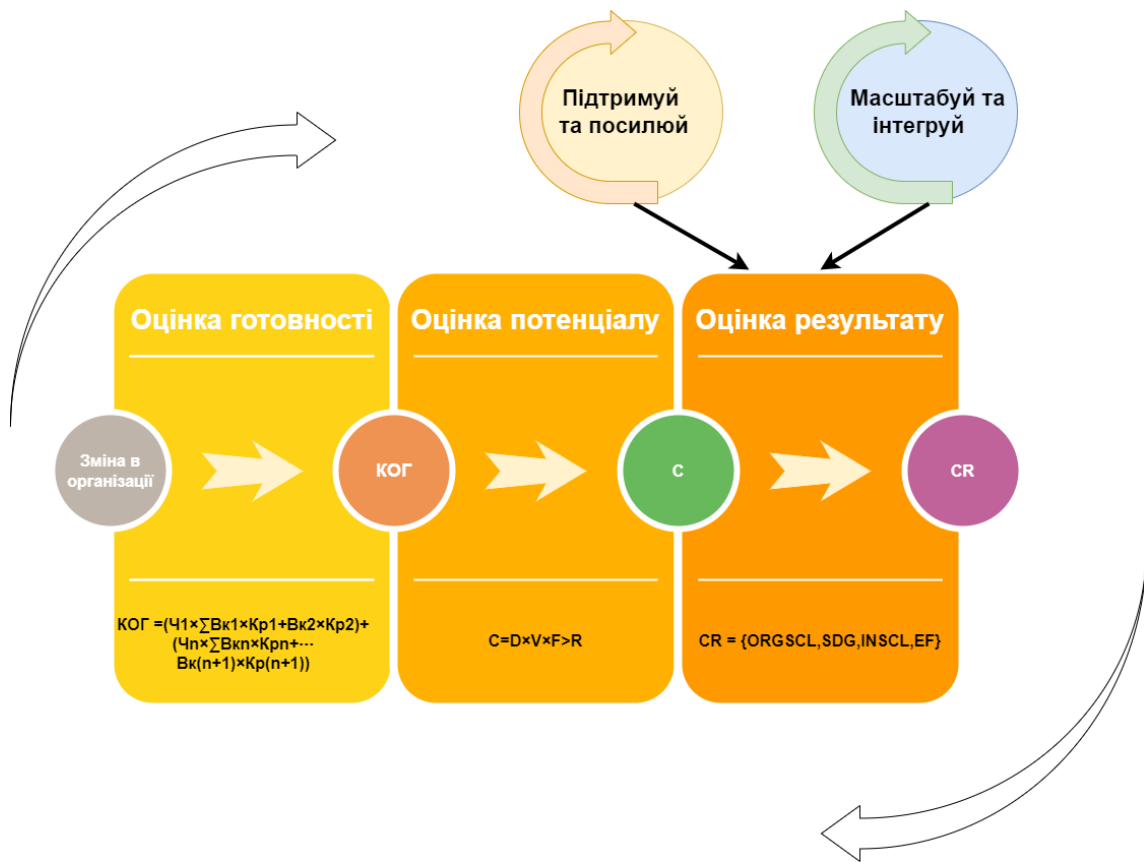


Рисунок 4 – Візуалізація процесу аналізу готовності, потенціалу та результату впровадження змін

Джерело: розроблено автором

Для практичного аспекту пропонується розглянути 2 гіпотетичних сценарія які більш наглядно мають продемонструвати практичне застосування візуалізації 3х показників та їх подальшого аналізу:

- Компанія А: Організація добре готова до змін, має високий потенціал для їх успішного впровадження і вже демонструє високі результати після впровадження змін. КОГ = 0.78; С = 0.86; CR = 0.9.

- Компанія Б: Організація готова до змін, але потенціал змін обмежений, і результативність впроваджених змін поки що низька. КОГ = 0.86; С = 0.15; CR = 0.29.

Висновки. Дослідження досягло своєї мети, розробивши методологію оцінки організаційної готовності, потенціалу впровадження змін та ефективності в ІТ-організаціях. Методологія включає інструменти для планування та впровадження змін, враховуючи фінансові та нефінансові аспекти, використовуючи кількісні та якісні показники. Дослідження аналізує унікальні виклики та можливості

українського ІТ-сектору, що робить методологію актуальною для місцевих компаній. Ключові показники, такі як рентабельність інвестицій, чистий прибуток та рівень утримання працівників, оцінюються, щоб допомогти ІТ-компаніям зрозуміти вплив змін. Застосування цієї методології може підвищити адаптивність та стійкість українських ІТ-компаній до мінливих ринкових умов. Методологія оцінки складається з трьох етапів – оцінка готовності, аналіз потенціалу та оцінка результатів – і містить схему візуалізації процесу.

Окрім того, дослідження має значний потенціал для подальших наукових робіт, спрямованих на розробку реальних рекомендацій для українських ІТ-компаній. Також перспективним є створення інструментарію для опрацювання кожного з 27 можливих сценаріїв значень показників, що дозволить організаціям краще підготуватися до різних варіантів розвитку подій та забезпечити успішну реалізацію змін.

Список використаних джерел:

1. Бернс Б. Витоки триетапної моделі змін Левіна. *Журнал прикладної поведінкової науки*. 2020. № 56 (1). С. 32–59. DOI: <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>
2. Гояль С., Патвардхан М. Роль управління змінами за допомогою моделі ADKAR: дослідження гендерної перспективи в провідній банківській організації Індії. *Міжнародний журнал розвитку та управління людськими ресурсами*. 2018. № 18(3-4). С. 297–316. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2018.093442>
3. Даннеміллер К., Джейкобс Р. Зміна способу зміни організацій: революція здорового глузду. *Journal of Applied Behavioral Science*. 1992. № 28(4). С. 480–498. DOI: <https://doi.org/10.1177/0021886392284003>
4. Демінг В.Е. Вихід з кризи. МІТ Пресс. 1986. DOI: <https://doi.org/10.2307/30000435>
5. Каплан Р., Нортон Д. Збалансована система показників: показники, які підвищують продуктивність. *Harvard Business Review*. 1992. № 70(1). С. 71–79. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-349-21550-7_13
6. Керолін Дьюар, Гаутам Кумра. Чотири кроки до успіху для нового генерального директора. *McKinsey*. 2020.
7. Коттер Дж.П. Керівник змін. *Harvard Business Review Press*. 1996. DOI: <https://doi.org/10.1080/01930826.2015.1089883>
8. Левін К. Межі в груповій динаміці: концепція, метод і реальність у соціальних науках; соціальна рівновага та соціальні зміни. *Людські стосунки*. 1947. № 1(1). С. 5–41. DOI: <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
9. Пракаш Ковалі, Раджу. Гнучке управління змінами – Аналіз сприйняття. 2022. No. 2. С. 167–174.
10. Сенге П.М. П'ята дисципліна: мистецтво та практика організації, що навчається. *Doubleday*. 1990.
11. Теесе Д.Ж., Пізано Дж., Шюен А. Динамічні можливості та стратегічне управління. *Журнал стратегічного менеджменту*. 1997. № 18(7). С. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
12. Фрай Р. Річард Бекхард. Формулювач організаційних змін / за ред. Сабла Д.Б., Пасмор В.А., Барнс М.А., Гіпсон А.Н. Довідник Palgrave мислителів щодо організаційних змін. Пеллгрейв Макміллан, Чам. 2017. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6_1
13. Швабер К. Гнучке управління проектами за допомогою Scrum. *Microsoft Press*. 2004. DOI: <https://doi.org/10.5555/1072638>

References:

1. Burnes B. (2020) The Origins of Lewin's Three-Step Model of Change. *The Journal of Applied Behavioral Science*, no. 56(1), pp. 32–59. DOI: <https://doi.org/10.1177/0021886319892685>
2. Goyal C., Patwardhan M. (2018) Role of change management using ADKAR model: a study of the gender perspective in a leading bank organisation of India. *International Journal of Human Resources Development and Management*, no. 18(3-4), pp. 297–316. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2018.093442>
3. Dannemiller K., & Jacobs R. (1992) Changing the Way Organizations Change: A Revolution of Common Sense. *Journal of Applied Behavioral Science*, no. 28(4), pp. 480–498. DOI: <https://doi.org/10.1177/0021886392284003>
4. Deming W. E. (1986) Out of the Crisis. MIT Press. DOI: <https://doi.org/10.2307/30000435>
5. Kaplan R. S., & Norton D. P. (1992) The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*, no. 70(1), pp. 71–79. DOI: https://doi.org/10.1007/978-1-349-21550-7_13
6. Carolyn Dewar, Gautam Kumra (2020) Four steps to success for new CEO. DOI: <https://doi.org/10.1504/IJHRDM.2018.093442>
7. Kotter J. P. (1996) Leading Change. *Harvard Business Review Press*. DOI: <https://doi.org/10.1080/01930826.2015.1089883>
8. Lewin K. (1947) Frontiers in Group Dynamics: Concept, Method and Reality in Social Science; Social Equilibria and Social Change. *Human Relations*, no. 1(1), pp. 5–41. DOI: <https://doi.org/10.1177/001872674700100103>
9. Prakash Dr Kovvali & Raju Dr. (2022) Agile Change Management – The Perceptual Analysis. No. 2. P. 167–174.
10. Senge P. M. (1990) The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization. *Doubleday*.
11. Teece D. J., Pisano G., & Shuen A. (1997) Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, no. 18(7), pp. 509–533. DOI: [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
12. Fry R. (2017) Richard Beckhard: The Formulator of Organizational Change. In: Szabla D. B., Pasmore W. A., Barnes M. A., Gipson A. N. (eds) *The Palgrave Handbook of Organizational Change Thinkers*. Palgrave Macmillan, Cham. DOI: https://doi.org/10.1007/978-3-319-52878-6_1
13. Schwaber K. (2004) *Agile Project Management with Scrum*. Microsoft Press. DOI: <https://doi.org/10.5555/1072638>

Buriak Mykhailo*National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute»***AGILE CHANGE MANAGEMENT MODEL FOR SCALING IT ORGANIZATIONS**

This article develops a change management model that integrates agile project management approaches and Sustainable Development Goals (SDGs). The proposed model encompasses assessing organizational readiness for change, evaluating the potential for implementing changes, and measuring the effectiveness of the changes implemented. The methodology involves creating a toolkit and key performance indicators for each assessment, considering both quantitative and qualitative indicators in each component. Implementing this model in Ukrainian IT organizations enables more effective planning, execution, and evaluation of changes, ensuring sustainable development and competitiveness. Integrating agile methodologies with SDGs addresses the dynamic and rapidly changing nature of the IT sector. Agile practices such as iterative development, and continuous feedback are crucial for managing change. This alignment ensures that IT organizations can remain resilient and responsive to emerging trends and challenges. Including SDGs in the change management model emphasizes the importance of sustainability in organizational growth. SDG 8, Industry, SDG 9 and SDG 17 are particularly relevant. By focusing on these goals, the model encourages IT companies to adopt practices that promote economic stability, foster innovation, and build strong partnerships. The article also highlights the need for a comprehensive approach to change management, which includes detailed assessments and continuous improvement. It provides a systematic approach to managing change, ensuring that organizations can achieve their strategic goals while contributing to broader societal objectives. The research lays the groundwork for further exploration and refinement of change management practices, with the potential to develop practical recommendations and tools for handling various scenarios. Additionally, this model has the potential to guide organizations through the complexities of modern business environments, addressing both immediate and long-term challenges effectively.

Keywords: *change management, strategic management, agile methodologies, balance score card, sustainability development goals, organizational scalability, IT Organizations.*

JEL classification: M10, M14, M15, O32, O33
