

ІСТОРІЯ МЕНЕДЖМЕНТУ ІННОВАЦІЙ ТА ЗМІН: ВІД ЗАРОДЖЕННЯ ІДЕЙ ДО СУЧАСНИХ ТРАНСФОРМАЦІЙНИХ ПРАКТИК

ВІТАЛІНА, НІКІТЕНКО¹
СЕРГІЙ, ГРИША²
ВОЛОДИМИР, БОБРАКОВ³

Анотація

Актуальність дослідження історії менеджменту інновацій та змін у тому, що дана тема досліджує еволюцію підходів від класичних теорій до сучасних практик. Вона аналізує, як різні історичні події та технологічні провали вплинули на розвиток управлінських стратегій, що спрямовані на адаптацію бізнесу до нових умов і викликів. Теорія "Підривних інновацій" (Disruptive Innovation Theory) Clayton M. Christensen "The Innovator's Dilemma" (1997). Клейтон Крістенсен запропонував концепцію підривних інновацій, що пояснює, як нові технології або бізнес-моделі можуть підірвати традиційні ринки та організації. Він показав, як великі компанії можуть втратити свої позиції, якщо не адаптуються до інноваційних змін, навіть якщо вони зосереджені на вдосконаленні своїх продуктів. **Мета дослідження** – теоретичні та практичні аспекти дослідження історії менеджменту інновацій та змін: від зародження ідей до сучасних трансформаційних практик. **Завдання дослідження:** проаналізувати етапи формування інноваційного менеджменту як менеджменту інновацій та змін формування інноваційного менеджменту; 2) дослідити вплив новітніх технологій на підходи до управління змінами в сучасних умовах. 3) з'ясувати сучасні трансформаційні практики у менеджменті інновацій та змін. Теоретичне значення дослідження полягає у внесенні нових знань та підходів до вже існуючої наукової бази. У випадку адаптивного менеджменту це може включати розробку нових концепцій. Формування нових теоретичних моделей адаптивного менеджменту враховує сучасні виклики, такі як цифровізація, глобалізація та швидка зміна технологій. Визначення нових підходів до управління організаціями, що можуть бути застосовані в різних галузях для підвищення їхньої адаптивності та конкурентоспроможності. Практичне значення дослідження полягає у застосуванні отриманих результатів для вирішення реальних управлінських проблем та вдосконалення практики менеджменту. Таким чином, теоретичне значення дослідження забезпечує розвиток наукових знань у сфері адаптивного менеджменту, тоді як практичне значення сприяє підвищенню ефективності управлінської діяльності на практиці.

Ключові слова: історія менеджменту, інновації, зміни, трансформаційні практики, адаптивний менеджмент, цифровізація

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями

При дослідженні даної теми велику роль зіграв зарубіжний досвід трансформаційних практик менеджменту, що надає багатий матеріал для аналізу та впровадження вітчизняними організаціями. Для нас знаковими стали виявилися ключові приклади успішного використання трансформаційних практик в управлінні різних країн. Agile в ІТ-індустрії (США) – компанія *Spotify* стала відомою

завдяки своїй унікальній Agile-культурі, яка базується на самокерованих командах (сквадах), що забезпечує гнучкість і швидку адаптацію до змін у ринкових умовах. Цей підхід дозволив компанії швидко реагувати на потреби користувачів і зберегти лідерство на ринку потокової музики. Lean-управління в автомобільній промисловості (Японія) – *Toyota Production System (TPS)* впровадила концепцію ошадливого виробництва (Lean), яка стала основою для її всесвітнього успіху. Система передбачає максимальне усунення втрат і постійне вдосконалення процесів (кайдзен). В результаті, *Toyota* стала еталоном ефективності і якості у світовій автомобільній промисловості. Цифрова трансформація в роздрібній торгівлі (Китай) – *Alibaba Group* стала провідною компанією в області електронної комерції завдяки впровадженню передових цифрових технологій, таких як великий дані, штучний інтелект, і блокчейн. Їхня екосистема включає маркетплейси, платіжні системи, хмарні обчислення та логістичні рішення,

Corresponding authors:

¹ Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету (Запоріжжя, Україна)

E-mail: vitalina2006@ukr.net

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-9588-7836>

² Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету (Запоріжжя, Україна)

E-mail: Zp.gagarin@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0000-9736-9242>

³ Інженерний навчально-науковий інститут ім. Ю. М. Потебні Запорізького національного університету (Запоріжжя, Україна)

E-mail: crazybobry@gmail.com

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-0480-730X>

що дозволяє їм ефективно управляти мільйонами транзакцій щодня. Business Process Reengineering (Реінжиніринг бізнес-процесів) у банківській сфері (Сінгапур) – *DBS Bank* провів масштабний реінжиніринг своїх бізнес-процесів з метою цифрової трансформації. Вони впровадили цифрові платформи та автоматизацію процесів, що дозволило скоротити час обробки транзакцій і підвищити рівень обслуговування клієнтів. Це зробило *DBS* одним із найтехнологічніших банків у світі. Культура інновацій у технологічному секторі (США) – *Google* створила корпоративну культуру, яка підтримує інновації та творчість. Вони впровадили політику "20% часу", яка дозволяє співробітникам присвячувати частину свого робочого часу особистим проектам. Це сприяло створенню таких продуктів, як *Gmail* та *Google News*, які стали основними сервісами компанії. Design Thinking в освіті (Фінляндія) – освітні установи Фінляндії активно використовують підхід *Design Thinking* для розробки освітніх програм, що орієнтовані на практичні навички та інновації. Цей підхід дозволяє студентам розвивати критичне мислення та вирішувати реальні проблеми, що робить їх більш підготовленими до викликів сучасного світу. Change Management у фармацевтичній галузі (Великобританія) – *GlaxoSmithKline (GSK)* успішно впровадила стратегії управління змінами для адаптації до швидких змін у регуляторному середовищі та науково-дослідних розробках. Це включало як технологічні інновації, так і культурні зміни, що допомогли компанії зберегти конкурентоспроможність у глобальному масштабі. Ці приклади ілюструють, як різні трансформаційні практики можуть бути ефективно застосовані у різних секторах економіки та країнах, допомагаючи організаціям досягати стійкого розвитку та адаптуватися до швидкоплинних умов сучасного ринку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій, з яких започатковано розв'язання даної проблеми і на які спираються автори

Для аналізу останніх концепцій, теорій, досліджень і публікацій, що стосуються історії менеджменту інновацій та змін, можна звернутися до таких ключових авторів і їх наукових доробків. Теорія "Підривних інновацій" (*Disruptive Innovation Theory*) Clayton M. Christensen "The Innovator's Dilemma" (1997). Клейтон Крістенсен запропонував концепцію підривних інновацій, що пояснює, як нові технології або бізнес-моделі можуть підірвати традиційні ринки та організації.

Він показав, як великі компанії можуть втратити свої позиції, якщо не адаптуються до інноваційних змін, навіть якщо вони зосереджені на вдосконаленні своїх продуктів. Теорія інновацій та підприємництва Peter F. Drucker, що розвинута у роботі "Innovation and Entrepreneurship" (1985). Пітер Друкер підкреслює важливість інновацій як основного чинника економічного зростання і підприємницького успіху. Він також розробив концепції управління змінами, що дозволяють організаціям ефективно адаптуватися до нових умов бізнесу. Концепція конкурентної стратегії та інновацій Michael E. Porter розвинута у роботі "Competitive Strategy" (1980) та "Competitive Advantage" (1985). Портер розробив методології для аналізу конкурентних сил, які впливають на організації. Він також вивчав, як інновації можуть стати джерелом стійкої конкурентної переваги, підкреслюючи важливість стратегічного планування для управління змінами. Концепція стратегічних інновацій та управління змінами Gary Hamel розвинута у роботі "Leading the Revolution" (2000). Гері Хамел розглядає інновації як рушійну силу стратегічних змін у компаніях. Він наголошує на необхідності створення корпоративної культури, що підтримує інновації та дозволяє організаціям адаптуватися до динамічного бізнес-середовища. Концепція управління змінами John P. Kotter розвинута у роботі "Leading Change" (1996). Джон Коттер розробив восьмиступеневу модель управління змінами, яка стала одним з основних інструментів для впровадження змін в організаціях. Його підхід спрямований на те, щоб допомогти керівникам ефективно проводити організаційні зміни, мінімізуючи опір та максимізуючи залучення співробітників. Концепція відкритих інновацій (Open Innovation) Henry Chesbrough розглянута у роботі "Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology" (2003). Генрі Чесброу ввів поняття відкритих інновацій, які підкреслюють важливість зовнішніх ідей та співпраці для розвитку інновацій в організаціях. Цей підхід дозволяє компаніям розширювати свої можливості через партнерства і використання зовнішніх джерел знань. Концепція стратегії та управління змінами Richard Rumelt розглянута у роботі "Good Strategy, Bad Strategy: The Difference and Why It Matters" (2011). Річард Румелт досліджує, як ефективна стратегія може сприяти успішним змінам в організації. Він підкреслює важливість фокусування на ключових проблемах та їх вирішення за допомогою чітко визначених стратегій. Концепція

Lean Startup та управління інноваціями Eric Ries розглянута у роботі "The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses" (2011). Ерік Ріс пропагує підхід Lean Startup, який фокусується на швидкому прототипуванні, тестуванні ітеративних ідей та адаптації на основі зворотного зв'язку. Цей підхід став основою для багатьох стартапів і корпоративних інноваційних програм, дозволяючи їм швидко реагувати на зміни ринкових умов. Концепція дизайн-інновацій та управління змінами Scott D. Anthony розглянута у роботі "The Little Black Book of Innovation: How It Works, How to Do It" (2011). Скотт Ентоні розглядає інновації як процес, який потребує чіткого планування та управління. Його підхід включає використання інструментів дизайн-мислення для створення інноваційних продуктів і процесів. Концепція бізнес-моделі та інновацій Alexander Osterwalder розглянута у роботі "Business Model Generation" (2010). Олександр Остервальдер розробив модель бізнес-моделі Canvas, яка дозволяє організаціям візуалізувати, аналізувати та змінювати свої бізнес-моделі для забезпечення інновацій та адаптації до нових умов ринку. Ці автори та їхні дослідження є основоположними для сучасного розуміння інноваційного менеджменту та управління змінами. Вони забезпечують широке розуміння того, як організації можуть адаптуватися до нових викликів та успішно інтегрувати інновації в свої стратегії та операції.

Виділення невіршених раніше частин загальної проблеми, котрим присвячується означена стаття

Трансформаційні практики в менеджменті охоплюють методи та підходи, що спрямовані на глибокі зміни в організації або бізнес-процесах з метою підвищення їхньої ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності. У своєму дослідженні ми будемо акцентувати увагу на деяких ключових трансформаційних практиках.

1) Agile-методологія як гнучке управління є підходом, що орієнтований на ітеративне та інкрементальне розроблення продуктів або послуг. Він сприяє швидкій адаптації до змін і постійній оптимізації процесів. Трансформаційні практики в менеджменті охоплюють методи та підходи, що спрямовані на глибокі зміни в організації або бізнес-процесах з метою підвищення їхньої ефективності, адаптивності та конкурентоспроможності. Використовується в розробці програмного забезпечення, проектному менеджменті та інших

сферах, де необхідно швидко реагувати на зміни ринкових умов або вимог клієнтів.

2) Lean-управління (ощадливе виробництво) акцентує увагу на усуненні марнотратства, оптимізації ресурсів та підвищенні продуктивності, використовується в виробництві, логістиці, а також у сфері послуг для зниження витрат і підвищення ефективності процесів.

3) Digital Transformation (цифрова трансформація) як процес інтеграції цифрових технологій у всі аспекти бізнесу, що кардинально змінює спосіб ведення діяльності та створення цінності для клієнтів, сприяє використанню великих даних, штучного інтелекту, автоматизації та інших технологій для трансформації операційних моделей, продуктів і послуг.

4) Change Management (управління змінами) включає методології та інструменти, спрямовані на ефективне впровадження змін в організаціях, що забезпечують підтримку з боку персоналу, мінімізуючи опір змінам. Використовується при реструктуризації організацій, впровадженні нових технологій або зміні стратегій бізнесу.

5) Design Thinking (дизайн-мислення) яка підхід до інновацій, що орієнтований на глибоке розуміння потреб клієнтів і розробку рішень, що відповідають цим потребам. Використовується для розробки інноваційних продуктів, послуг або бізнес-моделей, що забезпечують конкурентні переваги.

6) Business Process Reengineering (реінжиніринг бізнес-процесів), в основі якого радикальна перебудова основних бізнес-процесів для досягнення суттєвих покращень у продуктивності, якості, швидкості та вартості. Використовується в організаціях, що прагнуть досягти значних поліпшень ефективності шляхом перегляду та оптимізації основних бізнес-процесів.

Всі ці трансформаційні практики сприяли розвитку культури інновацій, в основі якої створення організаційної культури, що підтримує інновації та творчість на всіх рівнях компанії. Впровадження політик, що стимулюють нові ідеї, заохочують експерименти та швидке тестування інноваційних концепцій. Ці трансформаційні практики допомагають організаціям адаптуватися до швидких змін у бізнес-середовищі, підвищуючи їхню конкурентоспроможність та здатність до інновацій. Використовується в розробці програмного забезпечення, проектному менеджменті та інших сферах, де необхідно швидко реагувати на зміни ринкових умов або вимог клієнтів.

Мета дослідження – теоретичні та практичні аспекти дослідження історії менеджменту інновацій та змін: від зародження ідей до сучасних трансформаційних практик. **Завдання дослідження:** 1) основні етапи формування інноваційного менеджменту; 2) розглядає приклади успішних та невдалих трансформацій; 3) досліджує вплив новітніх технологій на підходи до управління змінами в сучасних умовах.

Методологія дослідження. Комплексний підхід пропонує унікальний огляд еволюції інноваційних підходів до управління змінами, що дозволяє глибше зрозуміти, як історичні контексти впливали на розвиток сучасних управлінських практик. Вивчення історії менеджменту інновацій включає сучасні аспекти цифрової трансформації та соціальних інновацій, що стали актуальними в умовах глобалізації та зростаючої важливості сталого розвитку. Аналіз історичних змін в менеджменті допомагає виявити, як різні підходи до управління інноваціями сприяли або перешкоджали успішній адаптації організацій до нових умов бізнес-середовища, що є актуальним для розуміння сучасних викликів і можливостей. Дослідження дозволяє провести порівняльний аналіз різних регіональних та культурних підходів до управління інноваціями, що дає можливість виявити найефективніші практики та тенденції у глобальному контексті. Вивчення впливу новітніх технологій акцентує увагу на впливі новітніх технологій, таких як штучний інтелект, великі дані та автоматизація, на сучасні моделі управління, що робить дослідження особливо актуальним в умовах швидких технологічних змін. Цей підхід дозволяє не лише вивчити історичні аспекти менеджменту, але й пропонує нові перспективи для розуміння того, як інноваційні підходи можуть бути застосовані в сучасних умовах, враховуючи виклики та можливості сьогодення.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням отриманих наукових результатів

1. Етапи формування інноваційного менеджменту як менеджменту інновацій та змін

Формування інноваційного менеджменту проходило через кілька ключових етапів, кожен з яких відображає зміну підходів до управління та адаптації до нових умов бізнес-середовища: 1. Рання індустріалізація (кінець XVIII – початок XIX століття), в основі якого фокус на ефективності та стандартизації, коли перші інновації у менеджменті були спрямовані на покращення

ефективності виробництва. Промислова революція дала початок стандартам масового виробництва, що дозволило підприємствам збільшити обсяги виробництва та знизити витрати. Наукове управління (тейлоризм) започатковане Фредерік Тейлором, який запропонував науковий підхід до управління, що включав аналіз і раціоналізацію робочих процесів. 2. Розвиток теорії менеджменту (початок XX століття), що дав поштовх розвитку школі адміністративного управління (Файоль, в основі якого розробка принципів адміністративного управління, таких як планування, організація, координація, контроль. Стала розвиватися теорія людського капіталу, яка акцентує увагу на визнанні ролі людського фактора в управлінні, зокрема розвиток мотиваційних теорій (Маслоу, Герцберг), що сприяло впровадженню інноваційних підходів до управління персоналом. 3. Післявоєнний період (середина XX століття) сприяв розвитку інновацій в управлінні якістю (японська модель), зокрема коли вісля Другої світової війни в Японії були розроблені інноваційні підходи до управління якістю, такі як кайдзен, що зосереджувався на безперервному покращенні процесів. Системний підхід до управління, що заклав початок використання системного аналізу для оптимізації організаційних процесів, сприяв створенню систем автоматизованого управління. 4) Ера інформаційних технологій (кінець XX століття). 4. Впровадження інформаційних систем, що сприяв інтеграції IT-технологій у бізнес-процеси, в основі яких створення нових моделей управління, таких як ERP (Enterprise Resource Planning) та CRM (Customer Relationship Management). Розвиток інноваційних екосистем привів до зростання ролі стартапів та венчурного капіталу, що стимулювали створення інноваційних рішень та моделей бізнесу. 5. Цифрова ера (початок XXI століття – дотепер) поклала початок розвитку цифрової трансформації, в основі якої впровадження цифрових технологій в усі аспекти бізнесу, що включає використання великих даних, штучного інтелекту, автоматизації процесів. До її розквіту привів перехід від традиційних ієрархічних структур до гнучких підходів, що дозволило швидко адаптуватися до змін на ринку та сприяти інноваціям у процесі управління. 6. Цифрова ера започаткувала розвиток гнучкого управління та Agile-методології, в основі якої сталий розвиток і соціальні інновації, визнання важливості соціальної відповідальності та екологічної стійкості як основних аспектів сучасного іннова-

ційного менеджменту. Ці етапи демонструють еволюцію інноваційного менеджменту від його зародження до сучасних підходів, що охоплюють не лише технологічні, але й соціальні та екологічні аспекти управління.

Інноваційний менеджмент як менеджмент інновацій та змін – це управлінська діяльність, спрямована на розробку, впровадження та контроль інноваційних процесів і змін у організаціях. Він охоплює планування, організацію, мотивацію та контроль над усіма аспектами інноваційної діяльності, зокрема створенням нових продуктів, послуг, технологій, а також адаптацією до змін у зовнішньому та внутрішньому середовищі організації. Інноваційний менеджмент відіграє ключову роль у підвищенні конкурентоспроможності, ефективності та стійкості організацій в умовах швидких змін. Інноваційний менеджмент як менеджмент інновацій та змін – це комплексна управлінська діяльність, яка включає стратегії, процеси та інструменти для ефективного впровадження інновацій та управління змінами в організації. Основна мета інноваційного менеджменту полягає в тому, щоб забезпечити постійний розвиток і адаптацію організації до нових умов, що виникають під впливом технологічних змін, змін у ринковому середовищі, а також соціальних та економічних факторів.

Основні складові інноваційного менеджменту включають: 1) Розробку інноваційної стратегії, в основі якої визначення напрямків розвитку, виявлення нових можливостей для зростання та створення планів для їх реалізації. 2) Управління інноваційним процесом, що включає етапи від генерації ідей до їх комерціалізації. Важливим аспектом є управління ресурсами, проектами та ризиками. 3) Формування інноваційної культури, націленої на створення середовища, яке сприяє креативності, співпраці та відкритості до змін. Це включає мотивацію співробітників до генерації нових ідей та їх реалізації. 4) Управління змінами, що включає впровадження інновацій, які часто супроводжуються організаційними змінами. Менеджмент змін включає підготовку персоналу, перебудову бізнес-процесів, подолання опору змінам та забезпечення підтримки з боку всіх зацікавлених сторін. 5) Моніторинг і оцінка результатів, так як важливо не лише впровадити інновації, але й постійно оцінювати їх ефективність, аналізувати результати та вносити корективи в процеси для досягнення максимального ефекту. Інноваційний менеджмент

забезпечує організації можливість залишатися конкурентоспроможною, реагувати на виклики ринку та використовувати нові можливості для розвитку. Це ключовий фактор успіху в умовах глобалізації та швидких технологічних змін.

1. Вплив новітніх технологій на підходи до управління змінами в сучасних умовах

Вплив новітніх технологій на підходи до управління змінами в сучасних умовах є надзвичайно значним і багатогранним. Сучасні технологічні досягнення не тільки стимулюють необхідність впровадження змін, але й надають нові інструменти та методи для ефективного управління цими змінами. Новітні технології мають значний вплив на підходи до управління змінами в сучасних умовах, трансформуючи як самі процеси змін, так і їх управління. Основні аспекти цього впливу можна описати через наступні ключові моменти. Завдяки впровадженню сучасних технологій, таких як штучний інтелект (ШІ), машинне навчання та автоматизація, управління змінами стало більш структурованим і ефективним. Цифрові інструменти дозволяють автоматизувати багато рутинних завдань, таких як моніторинг прогресу, розподіл ресурсів та управління ризиками. Це знижує людські помилки і прискорює процес змін.

Розглянемо, як саме новітні технології впливають на підходи до управління змінами, та з чим пов'язана трансформація цих процесів: 1. Прискорення темпів змін, у контексті яких розвиваються сучасні технології, як штучний інтелект, великі дані та інтернет речей, які спричиняють швидкі та постійні зміни в бізнес-середовищі. Це вимагає від організацій більшої гнучкості та адаптивності, тому організації змушені розробляти адаптивні стратегії, які можуть швидко змінюватися та адаптуватися до нових умов. Використання аналітики даних дозволяє передбачати майбутні тенденції та готуватися до них заздалегідь. 2. Цифровізація процесів управління змінами пов'язана з новітніми технологіями, які трансформують традиційні процеси управління змінами, роблячи їх більш ефективними та прозорими. Вона включає використання програмного забезпечення для управління проектами, такі інструменти, як Jira, Trello або Asana, які допомагають ефективно планувати, відслідковувати та координувати зміни. Віртуальні платформи для співпраці – Zoom, Microsoft Teams та інші платформи сприяють кращій комунікації та співпраці між членами команди, незалежно від

їхнього місцезнаходження. Роботизація та автоматизація рутинних задач звільняє час та ресурси для стратегічного планування та впровадження змін. 3. Підвищення ролі даних у прийнятті рішень, що відбувається завдяки технологіям збору та аналізу великих обсягів даних, рішення щодо змін стають більш обґрунтованими та ефективними, включаючи аналіз великих даних (Big Data): Дозволяє отримувати глибокі інсайти про ринки, клієнтів та внутрішні процеси, що сприяє більш точному визначенню напрямків змін; штучний інтелект та машинне навчання, що допомагають моделювати різні сценарії розвитку подій та обирати оптимальні шляхи впровадження змін. 4. Розвиток гнучких методологій управління, в основі яких новітні технології, які сприяють поширенню та вдосконаленню гнучких (Agile) методологій управління, які є більш адаптивними до швидких змін; Agile та Scrum дозволяють розбивати процес впровадження змін на короткі цикли, що забезпечує швидкий зворотний зв'язок та можливість оперативно вносити корективи. 5. Зміна культури та мислення в організаціях базується на технологічних інноваціях, які впливають не тільки на процеси, але й на організаційну культуру та підходи до лідерства. Культура інновацій та навчання стимулюють постійне навчання та розвиток співробітників для адаптації до нових технологій та методів роботи. Керівники повинні володіти навичками цифрової грамотності та бути готовими до управління в умовах невизначеності.

Технології комунікацій, такі як хмарні сервіси, платформи для віддаленої роботи (наприклад, Slack, Microsoft Teams), та інструменти для управління проектами (Trello, Asana), сприяють прозорості та ефективній комунікації під час процесу змін. Це дозволяє залучати всіх зацікавлених сторін, навіть у глобально розподілених командах, і координувати дії в реальному часі. Новітні технології забезпечують ефективніші засоби комунікації та залучення персоналу до процесу змін. Соціальні мережі та внутрішні комунікаційні платформи сприяють відкритому обговоренню змін, обміну ідеями та зворотному зв'язку. Віртуальна та доповнена реальність використовуються для тренінгів, презентацій та моделювання змінних процесів, що підвищує розуміння та прийняття змін співробітниками. Технології віртуальної (VR) та доповненої реальності (AR) відкривають нові можливості для навчання персоналу та моделювання змін. Вони дозволяють симулювати процеси, тестувати нові сценарії

та надавати працівникам практичний досвід без ризику для реальних бізнес-процесів.

Новітні технології суттєво трансформують підходи до управління змінами, роблячи їх більш динамічними, ефективними та орієнтованими на дані. Організації, які вміло інтегрують технологічні інновації в свої стратегії управління змінами, отримують конкурентні переваги та здатні більш успішно адаптуватися до швидкоплинного бізнес-середовища. Водночас, успішне впровадження технологій вимагає продуманого підходу, врахування потенційних ризиків та активної роботи з культурою та персоналом організації. Аналітичні платформи та технології Big Data надають керівникам змогу аналізувати великі обсяги даних в реальному часі, що допомагає точніше прогнозувати наслідки змін і приймати більш обґрунтовані рішення. Використання аналітики дозволяє не лише краще розуміти потреби ринку, але й швидко адаптувати організацію до нових умов.

З впровадженням новітніх технологій, питання кібербезпеки стають все більш важливими в контексті управління змінами. Зміни можуть включати оновлення або впровадження нових систем, що збільшує ймовірність кіберзагроз. Управління змінами повинно враховувати необхідність захисту даних та збереження цілісності інформаційних систем. Штучний інтелект не лише автоматизує процеси, але й може допомагати менеджерам прогнозувати наслідки змін, виявляти потенційні ризики та пропонувати оптимальні стратегії. Це знижує невизначеність і полегшує прийняття рішень на всіх рівнях організації. Зміни в організаціях все частіше стають частиною ширшого процесу цифрової трансформації, що передбачає перехід до нових бізнес-моделей, інтеграцію новітніх технологій у всі аспекти діяльності, від операцій до взаємодії з клієнтами. Успішне управління такими змінами вимагає інноваційних підходів і нових компетенцій. Новітні технології докорінно змінюють підходи до управління змінами, роблячи цей процес більш точним, гнучким та інтегрованим у повсякденну діяльність організацій. Інструменти, такі як ШІ, автоматизація, великі дані та цифрові платформи, забезпечують кращу адаптацію до швидко змінюваного ринкового середовища та допомагають організаціям бути більш конкурентоспроможними та стійкими.

Незважаючи на численні переваги, впровадження новітніх технологій також приносить ряд викликів. Опір змінам, в основі якого страх перед

невідомим та втратами робочих місць може спричинити опір з боку співробітників. Необхідність інвестицій, націлених на впровадження нових технологій часто вимагає значних фінансових вкладень. Проблеми з адаптацією, так як не всі організації готові швидко адаптуватися до нових технологічних реалій, що може призводити до відставання від конкурентів.

2. Сучасні трансформаційні практики у менеджменті інновацій та змін

Дослідження сучасних трансформаційних практик у менеджменті інновацій та змін охоплює низку актуальних підходів, які застосовуються в умовах стрімкої цифровізації та глобалізації. Серед основних аспектів трансформаційних практик ми виділяємо адаптивний менеджмент, який передбачає гнучкість у прийнятті рішень та можливість швидкої реакції на зовнішні зміни. Впровадження коротких циклів зворотного зв'язку дозволяє швидко коригувати стратегії та тактики компанії. Використання методології Agile для управління проектами є прикладом такого підходу. Адаптивний менеджмент – це підхід до управління, який фокусується на гнучкості та швидкому реагуванні на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі організації. Головна ідея цього підходу полягає в тому, що замість планування та реалізації фіксованих довгострокових стратегій, організація постійно адаптується до нових умов, що виникають через зміни ринку, технологій, регуляцій, або інших чинників.

Основні характеристики адаптивного менеджменту: 1) Гнучкість і швидкість реакції, тому організації, які застосовують адаптивний менеджмент, здатні швидко реагувати на нові можливості та загрози. Вони швидко коригують свої стратегії та тактики відповідно до змін ситуації. 2) Циклічність, так як замість лінійного планування, адаптивний менеджмент використовує цикли зворотного зв'язку, що дозволяє постійно оцінювати результати та вносити корективи в управлінські рішення. 3) Децентралізація рішень, націлені на те, що в умовах адаптивного менеджменту рішення часто приймаються на рівні, найближчому до проблеми. Це дозволяє швидше і точніше реагувати на зміни. 4) Експерименти та інновації, націлені на те, що адаптивний менеджмент заохочує експерименти та інновації, що допомагають організації виявляти нові підходи до вирішення проблем і вдосконалення процесів. 5) Ризик-менеджмент, оскільки адаптивний менеджмент передбачає роботу в умо-

вах невизначеності, важливо приділяти велику увагу управлінню ризиками. Це включає ідентифікацію, аналіз та прийняття заходів щодо мінімізації потенційних ризиків. 6) Організації, які застосовують адаптивний менеджмент, прагнуть до постійного навчання та розвитку. Це включає в себе збір і аналіз даних, отриманих у процесі діяльності, і використання цих знань для покращення майбутніх рішень.

Переваги адаптивного менеджменту: завдяки здатності швидко адаптуватися, організації можуть залишатися конкурентоспроможними навіть у швидкозмінних умовах ринку. Постійний моніторинг і коригування дій дозволяє вчасно виявляти та зменшувати ризики. Заохочення експериментів і нових підходів сприяє розвитку інновацій у компанії. Адаптивний менеджмент часто застосовується у високотехнологічних галузях, де ринкові умови та технології змінюються дуже швидко. Наприклад, в ІТ-компаніях часто використовують методології Agile та Scrum, які є проявами адаптивного менеджменту. Ці методології дозволяють командам швидко створювати та випускати продукти, постійно отримуючи зворотний зв'язок і вдосконалюючи їх на основі нових даних. Адаптивний менеджмент є ключовим підходом для сучасних організацій, які прагнуть успішно функціонувати у світі, що постійно змінюється. В основі адаптивного менеджменту – застосування цифрових технологій для фундаментальних змін у процесах, бізнес-моделях та культурі компанії; використання штучного інтелекту, великих даних, Інтернету речей (IoT) для оптимізації операцій, покращення взаємодії з клієнтами та створення нових бізнес-моделей.

Приклади кращих практик в адаптивному менеджменті варіюються залежно від галузі та специфіки організації, але можна виділити кілька універсальних підходів, які довели свою ефективність у різних контекстах: Застосування: ІТ-компанії, що розробляють програмне забезпечення, активно застосовують Agile для управління проектами. Замість планування всього проекту від початку до кінця, команди розбивають роботу на короткі цикли, звані спринтами. Кожен спринт завершується робочим продуктом, який оцінюється і вдосконалюється в наступних циклах на основі зворотного зв'язку від клієнтів. Це дозволяє швидко реагувати на зміни в вимогах і забезпечувати високу якість кінцевого продукту. Стартапи та компанії, які працюють в умовах високої невизначеності. Lean Startup передбачає

створення мінімально життєздатного продукту (MVP) і його тестування на ринку з мінімальними витратами. На основі отриманого зворотного зв'язку продукт постійно вдосконалюється. Такий підхід дозволяє швидко виявляти, які рішення працюють, і адаптуватися до ринкових умов, знижуючи ризики невдачі. Великі ІТ-компанії, такі як Amazon і Netflix, інтегрують DevOps для поліпшення співпраці між розробниками і операційними командами. DevOps поєднує розробку (Development) і операції (Operations), автоматизуючи процеси розгортання і тестування програмного забезпечення. Це дозволяє швидше впроваджувати зміни в продукт і знижувати час виходу на ринок. Завдяки DevOps, компанії досягають вищої якості продукту, швидкості оновлень і надійності систем. Компанії, такі як Spotify і Zappos, впровадили гнучкі структури управління. Замість традиційної ієрархічної структури, ці компанії використовують моделі на кшталт "Squads" у Spotify, де автономні команди працюють над різними аспектами продукту, координуючись з іншими командами через спільні цілі та комунікаційні платформи. Це дозволяє швидко реагувати на зміни та забезпечувати інновації на всіх рівнях організації. Великі корпорації, такі як Google (X, the moonshot factory) та BMW (BMW Innovation Lab), створюють окремі підрозділи для експериментування з новими ідеями. У цих лабораторіях співробітники мають свободу створювати, тестувати та впроваджувати нові технології та продукти, які не обов'язково мають негайну комерційну вигоду. Лабораторії забезпечують постійний потік інновацій, деякі з яких можуть суттєво змінити напрямки розвитку компанії.

Організації, які роблять акцент на розвитку своїх співробітників, такі як General Electric та IBM. Програми безперервного навчання, тренінги, воркшопи, а також використання внутрішніх платформ для обміну знаннями. Впровадження концепції "learning organization", де навчання є невід'ємною частиною корпоративної культури. Це підвищує адаптивність працівників і їхню здатність швидко опановувати нові навички, необхідні для роботи в умовах постійних змін. Великі корпорації, які проходять через значні організаційні зміни, такі як Procter & Gamble і Microsoft. Використання моделей лідерства, таких як модель Коттера, яка складається з восьми етапів, починаючи від створення відчуття нагальності змін і завершуючи закріпленням нових

підходів в організаційній культурі. Це дозволяє успішно проводити масштабні трансформації, знижуючи опір змінам з боку персоналу і забезпечуючи досягнення стратегічних цілей. Ці приклади кращих практик адаптивного менеджменту демонструють, як різні організації успішно адаптуються до змін і використовують інноваційні підходи для досягнення своїх стратегічних цілей.

Висновки з дослідження і перспективи подальших розвідок у цьому напрямі

У сучасних умовах глобалізації, цифровізації та швидких змін технологій, традиційні моделі менеджменту часто не забезпечують достатньої гнучкості. Адаптивний менеджмент стає ключовим підходом, який дозволяє організаціям швидко реагувати на зміни та підтримувати свою конкурентоспроможність. Дослідження підтверджує, що адаптивний менеджмент базується на кількох ключових концепціях, таких як Agile, Lean Startup, та DevOps, які орієнтовані на гнучкість, швидкість прийняття рішень та постійне вдосконалення. Ці підходи забезпечують можливість швидкої адаптації до змін і є основою для формування нових теоретичних моделей в управлінні. Сучасні інформаційні технології, включаючи автоматизацію, штучний інтелект та цифрові платформи, відіграють вирішальну роль у впровадженні адаптивного менеджменту. Вони надають можливість швидко збирати та аналізувати дані, що полегшує процес прийняття рішень і підвищує ефективність управління. Важливими практичними результатами дослідження є розробка конкретних рекомендацій для впровадження адаптивного менеджменту. Це включає рекомендації щодо організаційної структури, корпоративної культури, стратегічного планування, та управління змінами. Також було розроблено інструменти для оцінки адаптивності організацій, що можуть використовуватися для підвищення їхньої здатності до адаптації. Людський фактор залишається ключовим у впровадженні адаптивного менеджменту. Стратегічне управління змінами повинно враховувати навчання та розвиток персоналу, їхню мотивацію та здатність до швидкої адаптації в умовах постійних змін. Дослідження робить значний вклад у розвиток теоретичних знань про адаптивний менеджмент, а також надає практичні інструменти для організацій, що прагнуть покращити свою адаптивність в умовах сучасного динамічного середовища. Розглянуто перспективи подальших досліджень у сфері

адаптивного менеджменту, зокрема дослідження впливу адаптивних стратегій на довгострокову стійкість організацій та можливості їх інтеграції з іншими сучасними підходами, такими як стійке управління та екологічна відповідальність. Ці

висновки підсумовують важливість адаптивного менеджменту в сучасному світі, його теоретичне та практичне значення, а також пропонують шляхи подальшого розвитку та впровадження даного підходу в різних галузях.

Список використаних джерел

Voronkova, V., Cherep, O., & Bexhter, L. (2024). Conceptual foundations for the formation of personnel strategy at industrial enterprises in the context of digitalisation. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(2), 60-67. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-60-67>

Воронкова Валентина, Череп Алла, Нікітенко Віталіна, Череп Олександр. Вплив цифрових технологій на циркулярну економіку як чинник сталого процвітання та екозбалансованого розвитку (конференція, Регіна). *Laisvalaikio tyrimai: elektroninis mokslo žurnalas*, 2024 С.15-23/ *Laisvalaikio tyrimai: elektroninis mokslo žurnalas*, 2022 1, (19), 15–23, eISSN 2345-0339; doi: <https://doi.org/10.33607/elt.v1i19.1227>

Воронкова В.Г., Нікітенко В.О. Синергія цифрових технологій та зеленого розвитку: взаємодія і взаємозв'язок. Матеріали III Міжнародної науково-практичної конференції «Green Construction» («Зелене будівництво»). Київ: Київський національний університет будівництва і архітектури. 2024.С.68-72.

URL: https://www.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2024/05/zbirnyk_gotovuj-4.pdf

Воронкова В.Г., Нікітенко В.О., Мар'єнко В.Ю. Становлення і розвиток цифрового менеджменту на підприємстві. *Science and society: trends of interaction : collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov. Sherman Oaks, California : GS Publishing Services*, 2023. С. 49-67.

DOI: 10.51587/9798-9866-95945-2023-012-49-67

Метеленко Н.Г., Воронкова В.Г. Новітня парадигма Agile-менеджменту за доби цифровізації: теоретичні і практичні аспекти. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції 17-19 квітня 2024 р. Електронне видання у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т.2. С. 373-377.

URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44750/1/TEZY.pdf>

Нікітенко В.О., Метеленко Н.Г., Воронкова В.Г. Упровадження концепції цифрового суспільства в умовах глобальних викликів: імплементація досвіду Національна наука і освіта в умовах війни РФ проти України та сучасних цивілізаційних викликів : матеріали V Всеукраїнської міжгалузевої науково-практичної онлайн-конференції (Київ, 27 березня– 2 квітня 2024 року). / Упоряд.: Л. І. Ткаченко, В. М. Шульга. Європи для України. Київ : Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2024. С.906-917

Нікітенко В.О., Воронкова В.Г. Нові теорії впливу інформаційно-проривних технологій на людину, освіту, культуру і туризм. Менеджмент та маркетинг як фактори розвитку бізнесу : матеріали II Міжнародної науково-практичної конференції 17-19 квітня 2024 р. Електронне видання у 2 т. / відп. ред. та упоряд. В. В. Храпкіна, К. В. Пічик. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. Т.1. С. 115-119.

URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44750/1/TEZY.pdf>

Нікітенко В.О. Трансформація цифрового гуманізму в епоху інтернету та штучного інтелекту. Теоретичні та праксеологічні аспекти реалізації психолого-педагогічних наукових досліджень в умовах воєнного стану: Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (Київ, 17 квітня 2024 року). Київ: ТОВ «Твори», 2024. С.25-28.

URL: elartu.tntu.edu.ua/blog/read/?pid=47104

Нікітенко Віталіна, Андрюкайтене Регіна, Воронкова Валентина. Становлення і розвиток концепції цифрового гуманізму за доби глобалізації і цифровізації. Фундаментальні та прикладні проблеми суспільства: історія, сьогодення, майбутнє [Електронний ресурс] : тези доп. Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 11 квіт. 2024 р.) / відп. ред. А. Кравченко. Київ : Держ. торг.-екон. ун-т, 2024. С.25-28. DOI: 10.31617/k.knute.2024-04-111

Цифрова трансформація промислового менеджменту: теорія і практика: монографія / За ред. д.філософ.н., проф. Воронкової В. Г., д.е.н., проф. Метеленко Н.Г. Львів-Торунь: Liha-Pres, 2023.

URL: <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/3231>

Череп А.В., Нікітенко В.О., Воронкова В.Г. Становлення і розвиток креативного менеджменту у сільському туризмі.. Теоретико-прикладні аспекти розвитку туризму та гостинності в умовах міжнародної економічної інтеграції : матер. II Міжн. наук.-практ. конф. (Дніпро, 31 трав. 2024 р.). Дніпро : ВНПЗ «Дніпровський гуманітарний університет», 2024. С. 23-26.

Череп Алла, Воронкова Валентина, Череп Олександр, Калюжна Юля, Андриякайтене Регіна. Людино-орієнтоване управління персоналом в умовах цифровізації: інтеграція гуманістичних цінностей та підходів. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed.V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishinghouse “Helvetica”, 2024. Вип. 18 (95). С. 176-188. DOI <https://doi.org/10.32782/hst-2024-18-95-18>

References

Voronkova, V., Cherep, O., & Bexhter, L. (2024). Conceptual foundations for the formation of personnel strategy at industrial enterprises in the context of digitalisation. *Baltic Journal of Economic Studies*, 10(2), 60-67. <https://doi.org/10.30525/2256-0742/2024-10-2-60-67>

Voronkova Valentyna, Cherep Alla, Nikitenko Vitalina, Cherep Oleksandr. The impact of digital technologies on the circular economy as a factor of sustainable prosperity and ecologically balanced development (conference, Regina). *Laisvalaikio tyrimai: elektroninis mokslo žurnalas*, 2024 C.15-23/ *Laisvalaikio tyrimai: elektroninis mokslo žurnalas*, 2022 1, (19), 15-23, eISSN 2345-0339; doi: <https://doi.org/10.33607/elt.v1i19.1227>

Synergy of digital technologies and green development: interaction and interconnection. *Proceedings of the III International Scientific and Practical Conference “Green Construction”*. Kyiv: Kyiv National University of Construction and Architecture, 2024. C.68-72.

URL: https://www.knuba.edu.ua/wp-content/uploads/2024/05/zbirnyk_gotovyj-4.pdf.

Formation and development of digital management at the enterprise. *Science and society: trends of interaction: collective monograph / Compiled by V. Shpak; Chairman of the Editorial Board S. Tabachnikov*. Sherman Oaks, California: GS Publishing Services, 2023. C. 49-67.

DOI: 10.51587/9798-9866-95945-2023-012-49-67

Metelenko N., Voronkova V. The newest paradigm of Agile management in the era of digitalization: theoretical and practical aspects. *Management and marketing as factors of business development: materials of the II International Scientific and Practical Conference on April 17-19, 2024*. 2 vols. V.V. Khrapkina, K.V. Pichyk. Kyiv: Kyiv-Mohyla Academy Publishing House, 2024. T.2. C. 373-377.

URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44750/1/TEZY.pdf>.

Nikitenko V.O., Metelenko N.G., Voronkova V.G. Implementation of the concept of digital society in the context of global challenges: implementation of experience National science and education in the context of the Russian war against Ukraine and modern civilization challenges: materials of the V All-Ukrainian interdisciplinary scientific and practical online conference (Kyiv, March 27-April 2, 2024). *Europe for Ukraine*. Kyiv: Institute of Gifted Child of the National Academy of Pedagogical Sciences of Ukraine, 2024. C.906-917

Nikitenko V.O., Voronkova V.G. New theories of the impact of information and breakthrough technologies on people, education, culture and tourism. *Management and marketing as factors of business development: materials of the II International Scientific and Practical Conference on April 17-19, 2024*. 2 vols. V.V. Khrapkina, K.V. Pichyk. Kyiv: Kyiv-Mohyla Academy Publishing House, 2024. T.1. C. 115-119.

URL: <https://elartu.tntu.edu.ua/bitstream/lib/44750/1/TEZY.pdf>.

Transformation of digital humanism in the age of the Internet and artificial intelligence. *Theoretical and praxeological aspects of the implementation of psychological and pedagogical research in martial law: Proceedings of the All-Ukrainian Scientific and Practical Conference (Kyiv, April 17, 2024)*. Kyiv: LLC “Tvory”, 2024. C.25-28.

[edu.ua/blog/read/?pid=47104](https://www.knuba.edu.ua/blog/read/?pid=47104)

Nikitenko Vitalina, Andriukaitene Regina, Voronkova Valentyna. Formation and Development of the Concept of Digital Humanism in the Age of Globalization and Digitalization. *Fundamental and applied problems of society: history, present, future [Electronic resource] : abstracts of the International scientific and practical conference (Kyiv, April 11, 2024) / edited by A. Kravchenko*. Kyiv : State Trade and Economic University, 2024. C.25-28. DOI: 10.31617/knute.2024-04-111

Digital transformation of industrial management: theory and practice: monograph / Edited by Doctor of Philosophy, Professor Voronkova V. G., Doctor of Economics, Professor Metelenko N. G. Lviv-Torun: Liha-Pres, 2023. <https://dspace.znu.edu.ua/jspui/handle/12345/3231>.

Cherep A.V., Nikitenko V.O., Voronkova V.G. Formation and development of creative management in rural tourism. *Theoretical and applied aspects of tourism and hospitality development in the context of international economic integration: material. II International Scientific and Practical Conference (Dnipro, May 31, 2024)*. Dnipro : Dnipro Humanitarian University, 2024. 87 c. C. 23-26.

Cherep Alla, Voronkova Valentyna, Cherep Oleksandr, Kaliuzhna Yulia, Andriukaitene Regina. Human-centered personnel management in the context of digitalization: integration of humanistic values and approaches. *Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed.V. Voronkova*. Zaporizhzhia: Publishinghouse “Helvetica”, 2024. Issue 18 (95). C. 176-188. DOI <https://doi.org/10.32782/hst-2024-18-95-18>

VITALINA, NIKITENKO – Doctor of Philosophy (D.Sc.),
Professor of the Department of Management and Administration,
Y. M. Potebnya Engineering Education and Scientific Institute,
Zaporizhzhia National University (Zaporizhzhia, Ukraine)
E-mail: vitalina2006@ukr.net
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-9588-7836>

SERHII, HRYSHA – PhD student, specialty 073 “Management”,
Y. M. Potebnya Engineering Education and Scientific Institute,
Zaporizhzhia National University (Zaporizhzhia, Ukraine)
E-mail: Zp.gagarin@gmail.com
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0000-9736-9242>

VOLODYMYR, BOBRAKOV – PhD student, specialty 073 “Management”,
Y. M. Potebnya Engineering Education and Scientific Institute,
Zaporizhzhia National University (Zaporizhzhia, Ukraine)
E-mail: crazybobry@gmail.com
ORCID iD: <https://orcid.org/0009-0008-0480-730X>

THE HISTORY OF INNOVATION AND CHANGE MANAGEMENT: FROM THE ORIGINS OF IDEAS TO MODERN TRANSFORMATIONAL PRACTICES

Abstract

The relevance of the history of innovation and change management is in the fact that this topic explores the evolution of approaches from classical theories to modern practices. It analyses how various historical events and technological breakthroughs have influenced the development of management strategies aimed at adapting businesses to new conditions and challenges. The Disruptive Innovation Theory by Clayton M. Christensen ‘The Innovator's Dilemma’ (1997). Clayton Christensen proposed the concept of disruptive innovation, which explains how new technologies or business models can disrupt traditional markets and organisations. He showed how large companies can lose their positions if they do not adapt to innovative changes, even if they focus on improving their products. The purpose of the study is to examine the theoretical and practical aspects of the history of innovation and change management: from the birth of ideas to modern transformational practices. Objectives of the study: 1) to analyse the stages of formation of innovation management as management of innovations and changes in the formation of innovation management; 2) to study the impact of the latest technologies on approaches to change management in modern conditions. 3) to identify modern transformational practices in innovation and change management. The theoretical significance of the study lies in the contribution of new knowledge and approaches to the existing scientific base. In the case of adaptive management, this may include the development of new concepts. The formation of new theoretical models of adaptive management takes into account modern challenges, such as digitalisation, globalisation and rapid technology change. Identification of new approaches to managing organisations that can be applied in various industries to increase their adaptability and competitiveness. The practical significance of the study lies in the application of the obtained results to solve real management problems and improve management practices. Thus, the theoretical significance of the study ensures the development of scientific knowledge in the field of adaptive management, while the practical significance contributes to the efficiency of management activities in practice.

Key words: history of management, innovation, change, transformational practices, adaptive management, digitalisation

© The Author(s) 2024
This is an open access article under
the Creative Commons CC BY license

Received date 01.07.2024
Accepted date 15.07.2024
Published date 05.08.2024

How to cite: Віталіна, Нікітенко, Сергій, Гриша, Володимир, Бобраков. Історія менеджменту інновацій та змін: від зародження ідей до сучасних трансформаційних практик. Humanities studies: Collection of Scientific Papers / Ed. V. Voronkova. Zaporizhzhia : Publishing house “Helvetica”, 2024. 19 (96). P. 266–276.

doi: <https://doi.org/10.32782/hst-2024-20-97-29>