

АНАЛИЗ ОСНОВНЫХ КОНЦЕПЦИЙ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Безгин К.С., доцент кафедры менеджмента ДонНУ

Гришина И.В., доцент кафедры менеджмента ДонНУ

В условиях роста динамичности развития ресурсных и потребительских рынков, изменчивости общественных ценностей, перманентных компромиссов между собственниками, менеджерами, работниками, потребителями и обществом возникает научно-практическое противоречие, от успешного разрешения которого зависит качество процессов создания ценности, а следовательно и степень эффективности и антиципативности субъекта хозяйствования. С одной стороны, управление предприятием направлено на решение оперативных задач функционирования за счет непрерывной корректировки переменных факторов, от которых зависит качество бизнес-процессов предприятия – такие изменения характеризуют ограниченность управления, что проявляется в отсутствии стратегической, аксиологической, инновационной и потребительской ориентации организационных изменений. С другой стороны, в управлении предприятиями целесообразно использовать методы и средства их реорганизации, реинжиниринга, реаксинга, ревитализации, освоения новых видов продукции и технологий. Неэффективность функционирования отечественных промышленных предприятий подтверждает отсутствие широкого научно-практического применения методов управления их организационными изменениями.

Существенный вклад в развитие различных теоретических и практических аспектов проблемы управления изменениями в организации внесли такие ученые как: И. Адизес, Р. Балок, Б. Басс, Д. Баттен, К. Бриггс, У. Бриджес, О. Виханский, Г. Гарднер, М. Грин, Р. Дафт, П. Друкер, В. Елиферов, Э. Кемерон, Ф. Котлер, Д. Коттер, К. Левин, И. Майерс, Д. Надлер, А. Наумов, Р. Паскаль, Н. Подвойская, В. Репин, Р. Стейси, К. Туоминен, М. Тушман, Р. Хайнце, Э. Шейн, Г. Широкова, Й. Шумпетер и другие. В рамках данных исследований предлагались методы и технологии проведения изменений, делались акценты на наиболее важных, по их мнению, аспектах проведения успешных изменений. В то же время недостатком данных концепций является отсутствие четкого алгоритма проведения организационных изменений.

Целью данной статьи является анализ и обобщение существующих концепций управления изменениями для их содержательной и функциональной адаптации к потребностям отечественных субъектов хозяйствования.

Теория и практика менеджмента накопила большое количество концепций по управлению изменениями. Общепризнано, что начало направлению управления изменениями, положила концепция К. Левина [1], согласно которой для управления какими-либо изменениями чрезвычайно важно понимать их природу, а также их восприятие человеческой психикой. Так, для правильного внедрения какого-либо изменения необходимо пройти три стадии: «размораживание», «движение» и «замораживание». Основная идея такого деления заключается в том, что помимо собственно изменений необходимы стадии подготовки и закрепления результатов.

Цель подготовительной стадии, или «размораживания», - обеспечить тревожную ситуацию, так как считается, что для формирования потребности в изменениях требуется определенная доля беспокойства или недовольства. То есть для начала изменений в стабильной системе необходимо ее искусственно дестабилизировать. Учитывая гомеостаз (свойство системы стремиться к восстановлению) для нестабильной системы необходимо преодолеть неверие сотрудников организации в возможность позитивных изменений, что приводит к тому, что они вступают в стадию психологической готовности к предстоящим изменениям.

Таблица 1

Характеристика основных концепций управления изменениями в организации

Основные концепции	Содержание	Недостатки
<p align="center">Модель изменений К. Левина</p>	<p>Организационные изменения проходят три стадии: 1) «размораживание» сложившегося положения (определение текущей ситуации, выделение движущей силы и силы сопротивления, описание конечного состояния); 2) «движение» к новому состоянию (участие и вовлечение сотрудников); 3) «замораживание» нового состояния с помощью определения политики вознаграждения за успех и установки новых стандартов.</p>	<p>Акцент на технологии процесса изменений; не учитывается реакция на сопротивление.</p>
<p align="center">Модель трансформационных изменений Э. Шейна</p>	<p>Изменения проходят три стадии: 1) размораживание (создание мотивов к изменениям, т.е. опровержение; возникновение связанной с выживанием тревоги или вины; создание психологической безопасности для преодоления тревоги, связанной с обучением); 2) освоение новых концепций и новых значений старых концепций (имитация и идентификация моделей для подражания; поиск решений и метод проб и ошибок); 3) повторное замораживание (усвоение новых концепций и значений: слияние с представлением о самом себе; слияние с текущими отношениями).</p>	<p>Ограниченность негативного подхода, рассматривающего тревогу, в качестве катализатора изменений.</p>
<p align="center">Проектный подход Р. Дж. Баллок и Д. Баттена</p>	<p>Четыре шага изменения организации: 1) исследования (подтверждение необходимости в изменениях, получение соответствующих ресурсов); 2) планирование (главные ответственные лица и технический персонал разрабатывают план изменений); 3) действие (в точном соответствии с планом, обязательно наличие обратной связи, чтобы вводить поправки, если ситуация изменится); 4) интеграция (согласование изменений с другими сферами организации, формализация изменений через установленные в организации механизмы).</p>	<p>Работает в случае изолированности изменений и не подходит для реализации сложных, незнакомых перемен.</p>
<p align="center">Фазовая модель У. Бриджеса</p>	<p>Изменение состоит из трех фаз: 1. Окончание (прежде чем построить что-то новое, нужно положить конец старому; определить, кто и что теряет, предусмотреть реакцию, и открыто признать потери; обозначить конец). 2. Нейтральная зона (нужно проследить, чтобы люди признали нейтральную зону и восприняли ее как часть процесса, а затем наладить ритмичную работу организации). 3. Новое начало (начало можно поощрять, поддержать и усилить; для нового начала необходимо четыре основных элемента: причина изменений, образ новой организации, пошаговый план действий и место в итоговой картине).</p>	<p>Трудности с трансформацией организационной культуры в условиях радикализма.</p>
<p align="center">Концепция Дж. Коттера</p>	<p>Предполагает прохождение восьми шагов: 1) развить чувство крайней необходимости (обсудить текущее и потенциальное положение, увеличить потребности в изменениях); 2) сформировать императивную направляющую коалицию (собрать влиятельные группы из людей, способных работать вместе); 3) создать образ, согласовывающий усилия по изменению со стратегиями достижения цели; 4) распространить образ (стратегии и поведение); 5) дать возможность окружающим действовать в соответствии с образом (устраняются препятствия, людям позволяется экспериментировать); 6) спланировать и добиться краткосрочных побед (рекламировать видимые краткосрочные улучшения, публично вознаграждать сотрудников за успехи); 7) укрепить изменения и ввести новые (мотивировать тех, кто в состоянии приблизить конечную цель организации, оживлять процесс новыми проектами); 8) утвердить новые подходы (убедиться, что все сотрудники понимают — новое поведение ведет к успеху организации).</p>	<p>Требование последовательного прохождения шагов ограничивает гибкость модели в процессе использования.</p>

<p>Модель согласования Д. Надлера и М. Тушмана</p>	<p>Модель предполагает, что организация состоит из четырех взаимозависимых подсистем: 1) Работа (ежедневные обязанности сотрудников, форма процесса, воздействие на работников и доступные виды вознаграждения). 2) Люди (навыки, характеристики и ожидания сотрудников). 3) Формальная организация (структура, системы, принципы организации работы и политика организации). 4) Неформальная организация (незапланированные, неписанные правила, появляющиеся со временем власть, влияние, ценности и нормы).</p>	<p>Отсутствие четкого алгоритма действий, что очень часто приводит к негативным результатам.</p>
<p>Модель управления изменениями — «Исследования — действия» (О. Виханский,</p>	<p>В основе модели лежит следующая циклическая последовательность: 1) Исследование, включающее: признание организацией наличия проблем, требующих решения с помощью изменений и само исследование, для повышения результативности которого, предлагается привлечь сторонних специалистов. 2) Обратная связь (обмен результатами исследования между сторонними специалистами и менеджерами организации). 3) Обсуждение (организация эффективных дискуссий для формирования целей и планов изменений). 4) Действия (реализация первых этапов плана изменений организации предполагает, что контроль исполнения и повторение цикла исследований должны быть нормой, т.к. изменения – процесс, требующий постоянной коррекции).</p>	<p>В модели не раскрыт деятельный (функциональный) аспект менеджмента преобразований.</p>
<p>Обучающая модель изменений ADKAR - Prosci (Дж. Хайят)</p>	<p>Успех преобразований возможен, если управлять одновременно проектом внедрения и изменениями сотрудников. Проект внедрения должен включать следующие стадии: определение потребности бизнеса в изменениях и возможности их реализации; определение целей и разработка плана преобразований; реализация проекта изменений; поддержание измененного состояния. Изменение сотрудников отражает происходящее в сотрудниках в процессе трансформации их взглядов и поведения: 1) осознание необходимости изменений (Awareness); 2) желания поддержать изменения и участвовать в них (Desire); 3) знания того, как осуществлять изменения и каким должен быть результат (Knowledge); 4) способности внедрять изменения день за днем (Ability); 5) способности закрепить изменения (Reinforcement).</p>	<p>Модель не предоставляет таких широких возможностей, как гештальт-подход. Упускает особенности человека в обучении.</p>
<p>Концепция И. Адизеса</p>	<p>Концепция отражает: 1) принятие хорошего решения и его осуществление; 2) невозможность изменений без конструктивного конфликта; 3) значительную роль обучения; 4) возможность эффективного сотрудничества только через взаимное доверие сотрудников; 5) осуществление управления организацией через структуры, процессы, сотрудников; 6) планирование изменений от состояния «как есть» через «как хочу» и к тому «как должно быть».</p>	<p>Не учитывает принципов рефлексивного управления</p>
<p>Позитивный подход к изменениям - Appreciative Inquiry (Д. Куперрайдер)</p>	<p>В основу подхода положены принципы: взаимоотношения (фокус внимания перемещается с отдельного человека на взаимоотношения); одновременности (исследование и изменение не последовательные, а параллельные процессы, поскольку проводимое исследование порождает одновременно изменение); позитивности (организация людей это творческое объединение, которое формируется в соавторстве ее сотрудников с помощью ее прошлого, настоящего и будущего); предвкушения (образ будущего направляет поведение людей, что требует позитивного видения будущего); позитивности (положительное отношение является движущей силой).</p>	<p>Трудности в опросе большого количества людей всех категорий, влияющих на деятельность организации.</p>

Модель управления организационными изменениями Д. Гейнера	Модель состоит из шести этапов: 1) осознание необходимости изменений и готовность к их проведению; 2) четкий анализ проблем организации; 3) детализация и углубление понимания стоящих перед организацией проблем (важно обеспечивать высокую степень участия сотрудников в диагностике и последующем принятии решений); 4) отыскать новые решения и обеспечить их поддержку у сотрудников; 5) выявить возможные отрицательные последствия изменений и провести корректировку; 6) мотивировать людей, чтобы они приняли проводимые изменения.	Не учитываются достижения современного менеджмента
--	---	--

Стадия «движение» - это процесс пробного запуска нововведения с целью перехода от идеальной модели изменений к модели реальной и возможной в рамках организации.

При этом К. Левин советует относиться к изменениям именно как к движению (соблюдать определенные правила, четко понимать цель и маршрут движения и т.п.).

«Замораживание» происходит, когда участники процесса нововведений внедряют в практику изменения, которые апробированы и оценены как эффективные именно для этой организации. Цель этой стадии – сделать осуществленные изменения необратимыми с помощью средств мотивации, разъяснения преимуществ текущей ситуации, обеспечения видения новых возможностей и пр.

Модель К. Левина обеспечивает определенную канву для понимания процесса проведения изменений в организации. Данная модель была модифицирована учеными и консультантами, однако до сих пор не утратила своей актуальности.

Э. Шейн развил идеи К. Левина, предложив модель трансформационных изменений, в рамках которой также рассматривал три стадии [2]. Однако в его модели большое внимание уделялось исследованию движущих сил внутренних изменений. Он считал, что в каждом случае действует две силы: тревога, связанная с обучением и тревога, связанная с выживанием (сдерживающая и движущая силы по К. Левину). При этом он выделял два условия возникновения трансформационных изменений: а) тревога выживания должна быть выше тревоги обучения; б) тревога обучения должна понижать, а не повышать тревогу выживания. В отличие от К. Левина, который считал, что для осуществления изменений движущая сила должна превосходить силу сопротивления, Э. Шейн, вместо того, чтобы пытаться увеличить индивидуальное или групповое чувство тревоги выживания, предлагал снизить индивидуальную тревогу обучения.

В теории управления изменениями существует проектный подход, предложенный Р. Баллоком и Д. Баттенем [3], которые считали, что организационные изменения – это техническая проблема, управляемая с помощью определенного технического решения. Изменения можно определить и вести по плану, при этом проектный менеджмент упрощает задачу и уменьшает требования к квалификации исполнителей.

У. Бриджес в работе [4] дает практическое руководство к действиям в ситуации непрерывного изменения. Он рассматривает два типа изменений: ситуационное (считая, что изменения являются ситуационными и их можно рассчитать) и психологическое изменение (психологический процесс, когда люди отпускают прошлое и воспринимают новые способы поведения, он называет переходом) и исследует этапы внутренней психологической переориентации организации и каждого ее работника к новой ситуации. Понятие перехода приводит к более глубокому пониманию организационных изменений. Уделяя внимание эмоциональным процессам, У. Бриджес выделил три основные фазы изменения. По сути, это описание тактики эффективного управления переходом от текущей ситуации к желаемому результату.

Наблюдая за организациями, пытающимися с помощью изменений (внедрение программ управления качеством, реинжиниринг, реструктуризация, совершенствование корпоративной культуры и пр.) повысить свои конкурентные преимущества, Дж. Коттер сделал вывод о том, что эффективный процесс изменений предполагает прохождение восьми последовательных этапов [5, 6]. Нарушение этой последовательности или отказ от какого-то из них приводит к иллюзии быстрых изменений, но уводит от желаемого результата. Необходимо понимать, что преобразование организации является сложным процессом, который сложно описать в рамках какой-то последовательности действий, поэтому догматическое следование указанной последовательности шагов не всегда приводит к успеху. На данный момент в литературе, посвященной управлению изменениями, сложно найти более детально описанный алгоритм действий, способный помочь менеджеру, начинающему преобразовывать организацию.

Полезной диагностической моделью для определения необходимости изменений, оценки их масштабов является модель Д. Надлера – М. Тушмана [7], определяющая критичные взаимосвязанные и взаимозависимые области (подсистемы) организации относительно предполагаемых изменений. Относительно этих подсистем необходимо

определить не только целевое и текущее состояние, но и области разделяемого видения, то есть образа будущего, с которым согласны большинство ключевых сотрудников, которых затрагивает данная проблема. Необходимо рассмотреть ключевые факторы внешнего окружения, способные существенно повлиять на организацию и данное изменение.

Кроме того, авторы данной модели подчеркнули ключевую роль лидера в управлении изменениями, играющего определяющую роль в формировании разделяемого видения будущего, достоверной системной оценки недопустимого текущего состояния и способов его трансформации. Определив необходимость изменений в связанных ключевых подсистемах, необходимо как можно точнее диагностировать источники предполагаемого сопротивления и адекватные стратегии их нейтрализации.

Модель «исследования – действия» О. Виханского – А. Наумова [8] представляет собой основанный на получении данных процесс решения проблем организационных изменений, осуществляемый в определенной циклической последовательности. Этот поэтапный процесс основан на тесном сотрудничестве менеджмента организации и внешних консультантов или инструкторов, специализирующихся в области организационного развития. В данном процессе большой упор делается на сбор данных и их анализ, прежде чем будут спланированы и осуществлены изменения. Сюда также включается тщательный анализ и оценка результатов по предпринятым действиям. Еще К. Левин писал: «Нет действия без исследования и нет исследования без действия».

По мнению Дж. Хайята (СЕО компании Prosci Change Management) [3, 9] перемены в организации тождественны переменам в поведении конкретных сотрудников. Активно занимаясь преобразованиями организаций Дж. Хайят основную причину неудач изменений увидел в том, что руководители управляют трансформацией организации, а не конкретных ее работников. Чтобы исправить это упущение он предложил модель ADKAR (ОЖЗС), разработанную на основе исследований крупных проектов изменений, проводящихся в более чем 700 компаниях. Ее первоначальное предназначение не управление процессом изменений в организации, а использование в качестве средства обучения сотрудников, принимающих участие в изменениях. Модель позволяет определить причины неудач изменений, определить шаги повышения эффективности изменений, диагностировать сопротивление персонала и разрабатывать план развития отдельных сотрудников.

Данная модель универсальна для любых изменений поведения людей, а не только сотрудников организации. Когда человек начинает осознавать проблему, она попадает в фокус его внимания и это является первым шагом на пути к успешному изменению. В процессе анализа проблемы определяется ее важность и возникает понимание необходимости, выраженное в желании меняться. Для удовлетворения последнего необходимо углубленно разобраться в ситуации и проблеме, получить недостающие знания. После этого этапа может оказаться, что существующих способностей не хватает и, следовательно, требуется развить навыки. Когда человек научился новому поведению, необходимо закрепить навыки, превратив их в привычку. Зная описанную закономерность несложно помочь изменяющемуся сотруднику, оценив на каком из пяти описанных этапов он находится.

Определенную ценность представляет предложенная Ицхаком Адизесом [10] наглядная схема процесса управления изменениями (рис. 1). Автор считает, что изменения происходят по предсказуемым схемам, поэтому руководители должны начинать руководить изменениями еще до наступления времени изменений. Изменения имеют свой жизненный цикл и некоторые проблемы являются типичными для каждого этапа данного цикла. Отсюда основными задачами менеджера являются устранение проблем, типичных для этапа жизненного цикла организации и подготовка организации к решению проблем, которые ожидают ее на следующем этапе. Таким образом, являясь апологетом и пропагандистом идеи жизненного цикла организации, И. Адизес эту же метафору учитывает и в управлении изменениями.

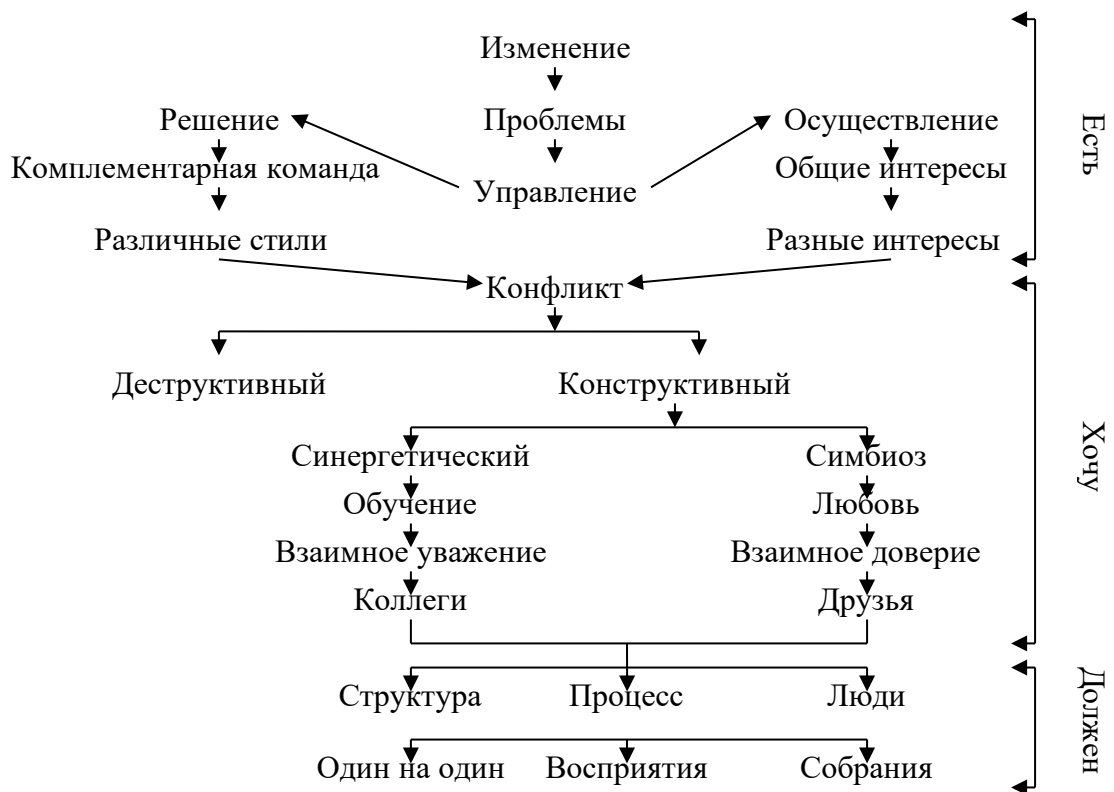


Рис. 1. Схема процесса управления изменениями по И. Адизесу

В теории и практике управления изменениями также широкое распространение получил позитивный подход к изменениям – Appreciative Inquiry Д. Куперрайдера [11]. В контексте управления изменениями Appreciative Inquiry способствует решению двух задач: во-первых, преодолеть сопротивление сотрудников за счет отключения защитных механизмов, во-вторых, осуществить реальные изменения в организации с помощью постепенного обучения в ходе решения реальных проблем.

Д. Куперрайдер в своем исследовании пришел к следующим выводам:

фокус на проблеме заставляет людей думать в терминах недостатков, отрицательных результатов, не допуская позитивных мыслей;

защитные механизмы включаются, когда начинают оценивать. Рассмотрение ситуаций с точки зрения проблемы, критики и негатива, как правило, вызывает сопротивление;

положительное ядро организации - крупнейший ресурс в области управления изменениями;

процессы исследования системы (проблем) и ее изменения - не являются последовательными. Анализ системы является вмешательством в систему и тем самым изменяет ее. При этом изменяется в большей степени та часть, к которой проявляется интерес. Последний выражается в вопросах, которые интересуют аналитиков.

главное в данном подходе - правильно задавать вопросы. Правдивость ответов теряет основную значимость, т.к. важно, что человек думает, отвечая, и в процессе взаимодействия людей происходит изменение.

В ходе управления изменениями используется метод 4D [11, 12], включающий четыре этапа:

исследование (Discover) - исследование в виде вопросов о том, что в организации составляет позитивное ядро изменения, т.е. работая с проблемой разбираться не в том, когда организация испытывала самые большие трудности, а в том, что происходило с организацией, когда она лучше всего справлялась с проблемой;

мечта (Dream) - моделирование образа желаемого будущего (ОЖБ), представление идеальной работы;

дизайн (Design) - планирование действий по достижению ОЖБ;
направление (Destiny) - укрепление способности двигаться в избранном направлении, реализация спланированных действий.

Одной из наиболее распространенных и широко используемой на практике является модель управления организационными изменениями Л. Гейнера [13]. Как и многие другие, она представляет собой набор последовательно реализующихся шагов, прохождение которых позволяет обеспечить эффективность процесса изменений.

Анализ основных концепций в области управления изменениями показал, что, не смотря на глубокую научно-практическую проработку, остаются нерешенными следующие задачи, а именно:

в исследованиях не учитываются достижения современного менеджмента: методы управления организацией, основанные на принципах процессного подхода и международных стандартов системы управления качеством; механизмы адаптации процессов организации к условиям функционирования внутренней и внешней среды, нацеленных на ликвидацию разрыва во времени между моментом принятия решения о необходимости изменений и моментом запуска процесса изменений; инструменты рефлексивного управления;

существующие концепции содержат «необходимые», а не «достаточные» условия (ошибки, этапы, шаги, действия) управления изменениями, при этом они отражают не все необходимые условия управления изменениями, поэтому могут существовать и другие необходимые (критические) параметры, выходящие за рамки, очерченные в концепциях;

в исследуемых концепциях делается акцент на деталях: конкретных ситуациях, управленческих решениях, действиях, при этом основная часть рекомендаций является частными случаями, а не правилами и принципами.

Таким образом, при безусловной теоретической и практической значимости основных концепций, невозможно сделать вывод о применимости и универсальности ни одной из них для управления организационными преобразованиями различной природы. Следовательно, они не могут быть признаны ни как универсальные теоретико-методологические системы, ни как универсальные прикладные комплексные методы, и их невозможно применять в качестве исчерпывающего руководства по управлению изменениями. В то же время эффективность рассмотренных концепций ставит под сомнение необходимость универсализации методологии управления изменениями. Сложность, неопределенность, динамичность и изменчивость факторов, влияющих на процессы изменений в организации, позволяют сделать вывод о том, что при теоретической возможности создания универсальной методики управления изменениями, практическая целесообразность данной деятельности сомнительна. Управленческая наука уже сталкивалась с подобной ситуацией в вопросе создания универсальной методики менеджмента, когда Х. Кунц доказал, что это невозможно.

Таким образом, успешное проведение преобразований обуславливается эффективной работой менеджмента, а не простой реализацией обобщенного универсального набора конкретных действий. Поэтому теория и практика управления изменениями должны развиваться в направлении разработки и адаптации управленческих инструментов для проведения организационных изменений с учетом разнообразных факторов сложности. В таком случае в распоряжении менеджмента должен быть практически применимый для управления изменениями инструментарий, который руководители на основании общего подхода к управлению преобразованиями и накопленного опыта смогут адаптировать к конкретной ситуации: требуемому преобразованию, отрасли, территории, качествам персонала и т.д.

Таким образом, направлением дальнейших исследований должен стать анализ управленческих инструментов в рамках проведения преобразований и их адаптация к сложным условиям хозяйствования отечественных предприятий.

Список источников:

1. Левин К. Динамическая психология. – М.: Смысл, 2001. – 568 с. ISBN: 259-2-578-1652-7

- 2.Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2001. – 336 с. ISBN: 323-4-452-2352-5
- 3.Кемерон Э. Управление изменениями. – М.: Добрая книга, 2006. – 360 с. ISBN 5- 98124-096-2
- 4.Бриджес У. Управление компанией в период структурных изменений. – М.: «Вильямс», 2007. – 208 с. ISBN: 978-5-8459-1200-8
- 5.Коттер Дж. Впереди перемен. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 256 с. ISBN 5-9693-0070-5, 0-87584-747-1
- 6.Коттер Дж. Движущая сила перемен. – М.: Юрайт, 2009. – 192 с. ISBN 978-1-4221-7971-0, 978-5-9916-0067-5
- 7.Радаев Е. Модель Надлера – Ташмена [Электронный ресурс.]. Режим доступа: <http://www.blog.radaev.info/?p=140>
- 8.Виханский О. С. Менеджмент / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2006. – 670 с. ISBN 5-98118-131-1.
- 9.Хайнце Р. Как достичь успеха в процессе изменений. – М.: Вернера Регена, 2007. – 168 с. ISBN 978-5-903070-14-5
10. Адизес И. Управляя изменениями. – СПб.: Питер, 2008. – 224 с. ISBN 978-5-9118-486-2
11. Файге В. Внедрение изменений: методики групповой работы / В. Файге // Управление производством, № 2. – 2009. – С. 12-18.
12. Туоминен К. Качество управления изменениями. – М.: Стандарты и качество, 2008. – 96 с. ISBN 978-5-94938-068-0
13. Подвойская Н. Г. Управление изменениями / Н. Г. Подвойская // Управление проектами, № 11. 2009. – С. 22-28

РЕЗЮМЕ

У статті проаналізовані та узагальнені основні концепції управління змінами з метою подальшого розширення практично застосовного інструментарію, адаптованого під реалії господарювання вітчизняних організацій.

Ключові слова: організаційні зміни, управління змінами, модель змін, етапи змін.

РЕЗЮМЕ

В статье проанализированы и обобщены основные концепции управления изменениями с целью дальнейшего расширения практически применимого инструментария, адаптированного под реалии хозяйствования отечественных организаций.

Ключевые слова: организационные изменения, управление изменениями, модель изменений, этапы изменений.

SUMMARY

The article analyzes and summarizes the main concepts of change management to further expand practically applicable tools adapted for the realities of managing domestic organizations.

Keywords: organizational change, change management, model changes, stages of change.

Аналіз основних концепцій управління змінами в організації, Безгін К.С., Гришина І.В.
 Анализ основных концепций управления изменениями в организации, Безгин К.С., Гришина И.В.
 Analysis of the basic concepts of management changes in the organization, Bezgin K.S., Gryshyna I.V.