

УДК 65.011.8

DOI: <https://doi.org/10.32782/2415-8801/2020-3.20>**Стахурська С.А.**

кандидат економічних наук,
доцент кафедри економіки праці та менеджменту,
Національний університет харчових технологій

Ткачук С.В.

кандидат економічних наук,
доцент кафедри маркетингу,
Національний університет харчових технологій

Стахурський В.О.

старший викладач кафедри маркетингу,
Національний університет харчових технологій

МЕНЕДЖМЕНТ ЗМІН У РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЇ: ПІДХОДИ ТА МОДЕЛІ

У статті розглядаються управлінські підходи та моделі управління організаційними змінами під час управління змінами в розвитку організації. Визначено місце системного, динамічного, контекстного, функціонального, процесного, поведінкового, ситуаційного, адаптивного, контактного підходів під час здійснення кардинальних довгострокових, середньострокових та поточних змін. Показано універсальність низки моделей організаційних змін, а саме: тріступеневої моделі Курта Левіна, восьми кроків Коттера, циклічної моделі Кемерона і Гріна, моделі К. Фрайлінгера та І. Фішера, моделі І.К. Адізеса, моделі узгодження Надлера і Тушмана, семифакторної моделі Мак-Кінзі, моделі Р. Джонсона, Ф. Каста, Дж. Розенцвейга. Визнано за доцільне застосування під час кардинальних довгострокових та середньострокових змін системної моделі Сенге та моделі управління переходом Вільяма Бріджеса. Визначено раціональність використання формули змін Бекхарда і Харріса, моделі управління змінами Карнала, моделі запланованих змін Балока і Баттена, «кривої змін» Дж.Д. Дак, моделі ADKAR, моделі EASIER під час поточних та середньострокових організаційних змін. Модель Стейсі і Шоу «складні процеси як реакція на зміни» пропонується використовувати переважно для поточних змін.

Ключові слова: управління, розвиток, менеджмент змін, підходи до управління, організаційні зміни, моделі управління змінами.

MANAGEMENT OF CHANGES IN THE DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATION: APPROACHES AND MODELS

Stakhurska Svitlana, Tkatchuk Svitlana, Stakhurskiy Valerii
National University of Food Technology

The article considers management approaches and models of organizational change management in change management in the development of the organization. It is noted that the need for development of the organization is determined by the variability of the environment and the need for competitive competition. These factors encourage long-term, medium-term and current organizational changes. Disturbances in the environment, depending on the amplitude of bifurcation processes, necessitate changes, in particular in changing strategies: long-term, short-term or «current». The place of system,

dynamic, contextual, functional, process, behavioral, situational, adaptive, contact approaches in the implementation of cardinal long-term, medium-term and current changes is determined. The use of a systems approach is basic. When implementing long-term and medium-term organizational changes, it is advisable to give preference to the following approaches: dynamic, contextual, functional, process, behavioral. Current changes in the organization should be carried out using primarily the following approaches: situational, adaptive, process, functional, contact and behavioral. The universality of a number of models of organizational change is shown, namely: Kurt Levin's three-stage model, Cotter's eight steps, Cameron's and Green's cyclic model, K. Freiling's and I. Fischer's model, I. K. Adizes' model, Nadler and Tushman coordination model, seven-factor model Mack -Kinsey, models of R. Johnson, F. Cast, J. Rosenzweig. Recognized as appropriate for use in the cardinal long-term and medium-term changes of the Senge system model and the transition management model of William Bridges. The rationality of using the formula of Beckhard and Harris changes, Carnal's change management model, Balok's and Batten's planned change model, JD Duck's «change curve», ADKAR model, EASIER model for current and medium-term organizational changes is determined. Stacey and Shaw's model of «complex processes as a reaction to change» is proposed to be used mainly for current changes. Any model of organizational change should not be rejected. In addition to the general sequence of actions, each of them contains a set of useful tips and warnings about possible problems in a given situation. A useful addition to the standard step-by-step and cyclical models are partial fragmentary models and practical advice on the process of implementation of changes, which some authors offer based on their own experience.

Keywords: management, development, change management, approaches to management, organizational changes, change management models.

Постановка проблеми. Розвиток будь-якої організації незалежно від конкретики її діяльності є не лише актуальним, а й конче необхідним. Уся діяльність організації в напрямі розвитку нерозривно пов'язана зі змінами та проблемами, що виникають у процесі управління ними. Виникає необхідність узагальнення існуючих підходів та моделей менеджменту змін.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питанню сучасних підходів до управління та моделей організаційних змін присвячено праці багатьох авторів [1–10]. Зокрема, досліджуються сутнісні характеристики підходів, що використовуються під час системного управління організацією [4; 6; 8], пропонуються моделі організаційних змін, у тому числі авторські [1; 3; 5; 7; 9; 10], досліджуються особливості використання різних підходів менеджменту та моделей управління змінами [2; 5]. Утім, залишається необхідність систематизації та адаптації існуючих підходів та моделей організаційних змін до процесу розвитку організації.

Постановка завдання. Метою дослідження є аналітична оцінка підходів до менеджменту і моделей організаційних змін та визначення доцільності їх використання для забезпечення процесів розвитку, зокрема під час здійснення різних видів змін: кардинальних довгострокових, середньострокових та поточних.

Виклад основного матеріалу дослідження. Зазначимо, що потреба в розвитку організації визначається не лише мінливістю зовнішнього та внутрішнього середовища і необхідністю конкурентних змагань. Ці чинники зазвичай спонукають до організаційних змін *середньострокового* та *поточного* характеру. Для досягнення високих, формуючих імідж і переможних результатів діяльності активні та стратегічно агресивні організації працюють над створенням власних інноваційних продуктів, диверсифікацією нових нестандартних видів діяльності, формуванням нових відмітних компетентностей – усе це передбачає здійснення кардинальних *довгострокових* стратегічних змін. Зауважимо, що стандартна типова щоденна поточна діяльність не вимагає явних змін і, відповідно, застосування нових підходів до управління та моделей організаційних змін. Але це можливо лише короткомоментно, оскільки весь час відбуваються певні збурення в середовищі існу-

вання, і залежно від амплітуди біфуркаційних процесів виникає необхідність у змінах, зокрема у зміні стратегій: довгострокових, короткострокових чи «поточних» (розроблення емерджентних стратегічних рішень).

За менеджменту змін у процесі розвитку організації використовується сукупність підходів, які є складниками базисного системного підходу, їх перелік, сутнісну характеристику, авторське бачення переваг та недоліків представлено в табл. 1. Очевидно, що використання усіх «субпідходів» системного підходу, які є самостійно достатніми, може мати свою специфіку та певні переваги залежно від виду та глибини змін.

У табл. 2 зведено результати аналітичної оцінки моделей менеджменту організаційних змін. Основною класичною моделлю змін, яка практично лежить в основі усіх інших і яку можна вважати «філософією» змін, є триступенева модель К. Левіна. Цінність інструментального характеру під час здійснення змін має запропонований К. Левіним аналіз силового поля. Інші моделі дещо розширюють модель К. Левіна або поглиблюють варіативність її використання. Практично всі моделі розроблено з урахуванням практичного досвіду управлінської діяльності щодо забезпечення змін. Якщо розглядати моделі в хронологічному порядку, то вони переважно доповнюють та вдосконалюють попередні. Зокрема, Е. Кемерон і М. Грін, аналізуючи «вісім кроків Коттера», доповнюють її і пропонують свою «циклічну модель»; К. Фрайлінгер та І. Фішер уводять у дану модель проєктний підхід. Не варто відхиляти будь-яку модель організаційних змін, оскільки кожна з них окрім загальної послідовності дій містить комплекс корисних порад та застережень щодо можливих проблем у тій чи іншій ситуації. А враховуючи те, що зміни відбуваються у соціально-економічній системі і при цьому може виникати безліч непередбачених не прогнозованих ситуацій, корисним доповненням до стандартних покрокових та циклічних моделей є часткові фрагментарні моделі та практичні поради щодо процесу здійснення змін, які низка авторів пропонує виходячи із власного досвіду.

Відповідно до вищезазначеного поділу змін в організації на кардинальні довгострокові, середньострокові та поточні, пропонуємо власне бачення використання

Таблиця 1

Сутність підходів за системного управління організацією

Підходи	Сутність	Переваги	Недоліки
Системний	усі організації як об'єкти управління є системами, до складу яких входять такі елементи: цілі, завдання, структура, технологія, люди, ресурси; організація як соціальна система є відкритою системою, яка взаємодіє із зовнішнім середовищем	комплексний підхід до бачення функціонування організації	необхідні систематизація та адаптація управлінського інструментарію для комплексного вирішення системних проблем
у тому числі: функціональний	цілі організації досягаються завдяки здійсненню послідовних функцій: планування, організування, мотивування, контролю, регулювання	наявність чітко визначених базових цільових функцій	потреба в постійному вдосконаленні взаємопов'язаних методів комплексного здійснення усіх функцій
процесний	здійснення процесу виконання функцій менеджменту шляхом використання сукупності методів менеджменту, розроблення управлінських рішень, забезпечення ефективних комунікативних процесів	забезпечення виконання основних функцій	потреба в постійному вдосконаленні методів здійснення процесу; залежність ефективності процесу від якості здійснення функцій
ситуаційний	необхідне врахування конкретного набору обставин (ситуації), які чинять вплив на організацію протягом певного часу; потрібне застосування управлінських методів для вирішення конкретних ситуацій	врахування чинників впливу на організацію	потрібні висококваліфіковані аналітики та спеціалісти з вирішення ситуацій, зокрема нестандартних
Динамічний	на основі ретроспективного аналізу та прогнозів, установлення причинно-наслідкових зв'язків визначаються можливі напрями змін та розвитку	враховуються причинно-наслідкові зв'язки та діалектика розвитку	необхідно використовувати в комплексі з іншими підходами; виникає потреба в аналізі тенденцій розвитку аналогічних об'єктів
Адаптивний	приспосовування організації до динаміки зовнішнього середовища з метою його ефективного функціонування та збереження стабільного розвитку	збереження цільових установок організації	не враховується необхідність нових стратегічних змін
Контекстний	врахування зовнішнього і внутрішнього організаційного контексту, який визначає можливості та напрями проведення змін	одночасне врахування зовнішнього і внутрішнього контексту, зважаючи в першу чергу на зовнішній контекст	певне «приспосовування» внутрішнього контексту до зовнішнього
Поведінковий	сприяння в усвідомленні працівником власних можливостей та здібностей на основі застосування концепцій поведінкових наук	досягається підвищення ефективності використання людських ресурсів	доцільно використовувати як додатковий підхід задля забезпечення результативності змін

Джерело: проаналізовано авторами за [4; 6; 8]

Таблиця 2

Характеристики моделей менеджменту змін в організації

Моделі	Сутність	Переваги	Недоліки
1	2	3	4
Триступенева модель К. Левіна	організаційні зміни проходять три ступені: «розморожування» ситуації, «рух» до нового стану та його стабілізація і «заморожування»	чіткий напрям змін; запропонована модель силового поля	відсутність циклічного підходу (одновекторність моделі)
Модель запланованих змін Балока і Баттена	проектний підхід, який передбачає чотири кроки змін організації: дослідження, планування, дія, інтеграція	чіткий проєктний підхід спрощує реалізацію змін	модель звужена до технічного підходу, не вирішує нові складні проблеми
Кроки Коттера	восьмикротова модель передбачає поетапну активну лідируючу роботу менеджменту з числа вищого керівництва	дає механізм лідирування під час здійснення змін	одновекторність моделі, сильна активізація менеджменту на перших етапах
Циклічна модель Кемерона і Гріна	удосконалена модель Коттера з врахуванням реального досвіду роботи, яка являє собою безкінечний цикл	циклічність моделі	акцентування уваги на роботі менеджменту з персоналом
Формула змін Бекхарда і Харріса	лаконічний спосіб опису процесу змін та необхідних для змін чинників: рівень незадоволення існуючим станом, бажання здійснити запропоновані зміни і досягти кінцевого стану, практичність змін (мінімальний ризик і руйнівні наслідки); дія чинників співставляється з «вартістю» змін (витратами на зміни)	показані чіткі чинники, які не взємокомпенсуються і над якими потрібно працювати на будь-якій стадії змін	доцільно використовувати при роботі з уже запланованими змінами
Модель управління змінами Карнала	кваліфіковане управління змінами полягає в ефективному управлінні переходом, культурою та політикою організації	зведено в єдину програму дій декілька ключових елементів організаційних змін	базується виключно на ролі менеджера, а не на процесі

Продовження таблиці 2

1	2	3	4
Модель узгодження Надлера і Тушмана	використані різні підходи до чинників успіхів змін, організація представлена як сукупність чотирьох підсистем: робота, люди, формальна та неформальна організації; модель пояснює динаміку подій в організації під час реформ	організація розглядається як система	звужена кількість підсистем в моделі, визначаються можливі проблеми, а не шляхи їх вирішення
Модель Мак-Кінзі	запропонована семифакторна модель: персонал, навички, системи (звичні процеси), стиль (стиль керівництва і культура), загальні цінності (керівні принципи), стратегія (цілі і плани організації, використання ресурсів), структура (схема організації)	розглядається як система	модель майже ідеальна для аналітичних цілей, але не надає програму дій
Модель управління переходом Вільяма Бріджеса	модель діє за неминучих змін (злиття, поглинання, скорочення штатів), передбачає такі етапи: закінчення, нейтральна зона, початок	дане бачення переходу дає змогу глибше зрозуміти організаційні зміни; приділено увагу емоційним процесам на кожній стадії та визначено список необхідних дій	менш корисна для змін, де не визначено їх чіткий початок і кінець
Системна модель Сенге	керівні принципи: розпочинайте з малого, поступово пришвидшуйтеся, не плануйте все заздалегідь, очікуйте проблем; досліджено проблеми на трьох стадіях: упровадження, підтримки та перероблення і нового осмислення змін	подані реальні поради для крупномасштабних організаційних змін	поради недоречні, коли потрібно отримати швидкі результати з максимальною ефективністю
Стейсі і Шоу, складні процеси як реакція на зміни	зміни виникнуть самі по собі під час спілкування, конфліктів та напруги; не завжди менеджер може передбачити і контролювати взаємовідносини в процесі змін	дана теорія дає менеджерам розуміння, полегшення та підказки, як оптимізувати процес змін	чітко не визначена роль керівника, не розроблені конкретні рекомендації процесу змін
Модель К. Фрайлінгера та І. Фішера	пропонується проєктний підхід до управління змінами; потрібно діяти на випередження і чітко йти до поставлених цілей; доопрацьовані моделі К. Левіна і Дж. Коттера та запропоновано додаткові два етапи: управління проєктами та петля зворотного зв'язку (десятиетапний підхід)	позитивним є додаткове введення проєктного підходу та врахування зворотного зв'язку	велика кількість етапів не лише деталізує процес, а й його ускладнює
«Крива змін» Дж.Д. Дак	визначено певну послідовність фаз (застій, підготовка, реалізація, перевірка на міцність, досягнення мети), яку необхідно сприймати як динамічний процес; керівники усіх рівнів працюють з опором змін, приділяють основну увагу емоційній поведінці людей	акцент на динамічності процесу змін та роботу з опором	лінійність моделі; акцентування уваги на емоційній поведінці людей
Модель І. Адізеса	здійснення організаційних змін пропонується розглядати як постійний (а не періодичний) циклічний процес: зміни в організації відбуваються постійно, проблеми породжуються змінами (у внутрішньому і зовнішньому середовищі), долають проблеми завдяки рішенням, а вирішення проблем провокує нові зміни	постійність та циклічність процесу змін	необхідні розроблення, систематизація та адаптація управлінського інструментарію для забезпечення постійного процесу змін
Модель ADKAR	ADKAR – це практична покрокова модель змін (усвідомлення необхідності змін, бажання і готовність до змін, знання та розуміння як змінюватися, здатність упроваджувати зміни, забезпечення підтримки змін; зміни реалізуються за двома напрямками: бізнес (проєкти впровадження) та співробітники, якими необхідно керувати одночасно	проєктний підхід, необхідність змінювати співробітників	деяка звуженість підходу (акцентування уваги на поведінкових складниках), відсутність глибокої системності
Модель EASIER	модель складається із шести рівноцінно обов'язкових взаємопов'язаних спланованих елементів: створення бачення, активація, підтримка, впровадження, забезпечення та схвалення і визнання	наявність частково системного підходу, процесного, поведінкового	потреба в більш комплексному системному підході
Модель Р. Джонсона, Ф. Каста, Дж. Розенцвейга	розробляється план (визначаються цільові результати і конкретні дії щодо їх досягнення); здійснюється контроль реалізації плану за визначеними параметрами	часткове використання системного підходу	переважання процесного підходу

Джерело: проаналізовано авторами за [1–3; 5; 7; 9; 10]

проаналізованих вище (табл. 1 і 2) управлінських підходів та моделей організаційних змін. Загальну концепцію такого використання представлено на рис. 1. Базисним є використання системного підходу. Під час здійснення довгострокових та середньострокових організаційних змін доцільно надавати перевагу таким підходам: динамічному, контекстному, функціональному, процесному, поведінковому. Поточні зміни в організації мають здійснюватися з використанням передусім таких підходів: ситуаційного, адаптивного, процесного, функціонального, контактного та поведінкового.

Низку моделей організаційних змін варто визнати універсальними – такими, що їх бажано і можливо використовувати для будь-яких змін. На нашу думку, це такі моделі: триступенева модель К. Левіна, кроки Коттера, циклічна модель Кемерона і Гріна, модель К. Фрайлінгера та І. Фішера, модель І.К. Адізеса, модель узгодження Надлера і Тушмана, семифакторна модель Мак-Кінзі, модель Р. Джонсона, Ф. Каста, Дж. Розенцвейга. Системну модель Сенге та модель управління переходом Вільяма Бріджеса доцільно застосовувати під час кардинальних довгострокових

та середньострокових змін. Формула змін Бекхарда і Харріса, модель управління змінами Карнала, модель запланованих змін Балока і Баттена, «крива змін» Дж.Д. Дак, модель ADKAR, модель EASIER є раціональними під час поточних та середньострокових організаційних змін. Модель Стейсі і Шоу «складні процеси як реакція на зміни», очевидно, є доцільною переважно для поточних змін.

Висновки з проведеного дослідження. Опираючись на результати дослідження управлінських підходів та моделей управління організаційними змінами, можна зробити такі висновки щодо їх використання під час управління змінами в розвитку організації:

1. Використання системного підходу має бути базисним. Під час здійснення довгострокових та середньострокових змін доцільно надавати перевагу таким підходам: динамічному, контекстному, функціональному, процесному, поведінковому, а за поточних змін – ситуаційному, адаптивному, процесному, функціональному, контактному та поведінковому.

2. Модель К. Левіна, кроки Коттера, циклічну модель Кемерона і Гріна, модель К. Фрайлінгера та

РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЇ			
	Кардинальні довгострокові зміни	Зміни середньострокового характеру	Поточні зміни
Підходи	<i>Системний</i>		
	Динамічний	Динамічний	Ситуаційний
	Контекстний	Контекстний	Адаптивний
	Функціональний	Функціональний	Процесний
	Процесний	Процесний	Функціональний
	Поведінковий	Поведінковий	Контекстний
Моделі	Триступенева модель К. Левіна		
	Кроки Коттера + Циклічна модель Кемерона і Гріна + Модель К. Фрайлінгера та І. Фішера		
	Модель І. К. Адізеса		
	Модель узгодження Надлера і Тушмана		
	Семифакторна модель Мак-Кінзі		
	Модель Р. Джонсона, Ф. Каста, Дж. Розенцвейга		
	Системна модель Сенге		
	Модель управління переходом Вільяма Бріджеса		
	Формула змін Бекхарда і Харріса		
	Модель управління змінами Карнала		
	Модель запланованих змін Балока і Баттена		
	«Крива змін» Дж.Д. Дак		
	Модель ADKAR		
	Модель EASIER		
Стейсі і Шоу, складні процеси як реакція на зміни			

Рис. 1. Використання підходів та моделей під час управління змінами в розвитку організації

Джерело: узагальнено та запропоновано авторами

І. Фішера, модель І.К. Адізеса, модель узгодження Надлера і Тушмана, модель Мак-Кінзі, модель Р. Джонсона, Ф. Каста, Дж. Розенцвейга доцільно використовувати під час будь-яких змін.

3. Системну модель Сенге та модель управління переходом Вільяма Бріджеса варто застосовувати під час довго- та середньострокових змін.

4. Формула Бекхарда і Харріса, моделі Карнала та Балока і Батгена, «крива змін» Дж.Д. Дак, моделі ADKAR і EASIER є найбільш раціональними під час поточних та середньострокових організаційних змін.

5. Моделі Стейсі і Шоу «складні процеси як реакція на зміни» слід надавати перевагу під час поточних змін.

Список використаних джерел:

1. Адізес І.К. Управління змінами для досягнення найліпшого результату в бізнесі й повсякденному житті / пер. з англ. Т. Семигіної. Київ : Book Chef, 2018. 640 с.
2. Гринько Т.В. Концептуалізація моделей управління змінами на підприємствах у сучасних умовах мінливого середовища. *Технологический аудит и резервы производства*. 2015. № 1/5 (21). С. 34–40 (дата звернення: 29.07.2020).
3. Дак Д. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. Москва : Альпина паблишер, 2002. 320 с.
4. Друкер П.Ф. Энциклопедия менеджмента / пер. с англ. О.Л. Пелявского ; под ред. Т.А. Гуреш. Москва : Вильямс, 2004. 432 с.
5. Кермерон Э. Управление изменениями. Москва : Хорошая книга, 2006. 360 с.
6. Кузьмін О., Петришин Н., Сиротинська Н. Нова парадигма побудови систем менеджменту. *Демократичне врядування*. 2011. Вип. 6. URL: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik6/fail/+Syrotynska.pdf (дата звернення: 29.07.2020).
7. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / П. Сенге и др. ; пер. с англ. Москва : Олимп-Бизнес, 2003. 624 с.
8. Осовська Г.В., Осовський О.А. Менеджмент організацій : підручник. Київ : Кондор, 2009. 680 с.
9. Carnall C. *Managing change in organizations*. Ed. 5. Edinburgh : Pearson Education, 2007. 365 p.
10. Lewin K. *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Edited by Dorwin Cartwright. New York : Harper & Row, 1951. 346 p.

References:

1. Adizes I.K. (2018) *Upravlinnia zminyamy dlia dosiahnennia nailipshoho rezultatu v biznesi y povsiakdenному zhytti* [Change management to achieve the best results in business and daily life]. Kiev: Book Chef. (in Ukrainian)
2. Hrynyko T.V. (2015) *Kontseptualizatsiia modelei upravlinnia zminyamy na pidpriemstvakh v suchasnykh umovakh minlyvoho seredovishcha* [Conceptualization of change management models at enterprises in modern conditions of changing environment]. *Tekhnologicheskyy audit i rezervy proizvodstva*, vol. 1/5 (21), pp. 34–40.
3. Dak D. (2002) *Monstr peremen. Prichiny uspekha i provala organizatsionnykh preobrazovaniy* [Monster of changes. Reasons for success and failure of organizational change]. Moscow: Al'pina publisher. (in Russian)
4. Druker P.F. (2004) *Entsiklopediya menedzhmenta* [Encyclopedia of Management]. Per. s angl. O.L. Pelyavskogo. Pod red. T.A. Guresh. Moscow: Izdatel'skiy dom Vil'yams. (in Russian)
5. Kameron E. (2006) *Upravleniye izmeneniyami* [Management of Changes]. Moscow: Dobraya kniga. (in Russian)
6. Kuzmin O., Petryshyn N., Syrotynska N. (2011) *Nova Paradyhma Pobudovy System Menedzhmentu* [A new paradigm for building management systems]. *Demokratychnе Vriadyvannia. Nauk. Visnyk*, vol. 6, pp. 34–40. Available at: http://www.lvivacademy.com/vidavnitstvo_1/visnik6/fail/+Syrotynska.pdf (accessed 29 July 2020).
7. Senge P., Kleyner A., Roberts Sh., Richards R. (2003) *Tanets peremen: novye problemy samoobuchayushchikhsya organizatsiy* [Dance of Changes: New Challenges for Self-Learning Organizations]. Moscow: ZAO «Olimp-Biznes». (in Russian)
8. Osovska H. V., Osovskiy O.A. (2009) *Menedzhment Orhanizatsii* [Organizational management]. Kiev: Kondor. (in Ukrainian)
9. Carnall C. (2007) *Managing change in organizations*. Ed. 5. Edinburgh: Pearson Education.
10. Lewin K. (1951) *Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers*. Edited by Dorwin Cartwright. New York: Harper & Row.

E-mail: vinyarl@i.ua