УДК 65.011.56

А. Серант,
І. Огірко,
О. Огірко

ІНФОРМАЦІЙНА ТЕХНОЛОГІЯ ТА ФОРМУЛА УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ

Розглянуто підходи до проведення змін, особливості формування організацій в умовах змін, форми і методи проведення змін. Проаналізовано особливості проведення змін стосовно функціональних блоків, застосування теорії та методології проведення змін. Досліджено моделі та методи змін та технологій управління, обґрунтовано процес управління змінами на основі сучасних інформаційних технологій.

Ключові слова: інформаційна технологія, модель, ресурси, формула, управління змінами.

Управління змінами – управління ресурсами, пов'язане зі змінами. Управління полягає у: впровадженні нових технологій, норм, поведінки, які підтримують нові способи роботи і переборюють протистояння змінам; досягненні консенсусу між споживачами і зацікавленими сторонами щодо змін, реалізованих для задоволення їх потреб; плануванні і впровадженні усіх аспектів переходу від однієї організаційної структури до іншої. Управління змінами реалізується на основі підходів: реактивний підхід – дозволяє реагувати на події, що відбуваються, адаптуватися до змін, пом'якшувати наслідки і при цьому має місце часовий інтервал відставання внутрішніх змін у відповідь на зовнішні впливи; превентивний підхід – дає можливість передбачати події в зовнішньому середовищі, випереджати їх самим ініціювати зміни.

Управління змінами – це комбінація базових функцій управління. Інформаційні технології застосовуються в управлінні організаціями і діють у сферах суспільного виробництва. Інформаційні технології управління – це організована сукупність методів і засобів пошуку, збору, обробки, зберігання, передачі та захисту інформації і знань для вирішення завдань на базі програмного забезпечення, засобів техніки. Кожна з технологій покликана реалізувати механізм прийняття управлінських рішень для досягнення оптимальних параметрів управління. Важливу роль в аналізі процесів змін займають проблеми визначення причин опору змінам дослідження форм і методів їх запобігання та подолання. Процеси змін зачіпають всі сфери життя, пронизують усі компоненти організації, організаційні процеси і взаємодію. Серед розділів організаційних змін виділяються проблеми, пов'язані з реструктуризацією організацій, зміною організаційних зв'язків, вдосконаленням процесів.

Питання використання інформаційного забезпечення управлінської діяльності, що дозволяє автоматизувати і поліпшити якість роботи, на сучасному етапі є актуальним. Т. Золотарьова зазначає, що у своїй роботі фахівець із управління виконує економічні, бухгалтерські обчислення, для здійснення змін. А. Тривайло стверджує, що виконання управлінських дій, таких як маркетингові дослідження, планування та створення бізнес-плану підтримують технології автоматизації функцій управління [1]. Існують різні підходи до проведення змін. На необхідність управління змінами звертали увагу П. Друкер, І. Ансофф. Пропонувались різні системи адміністративної підтримки змін, винагород і

© А. Серант, І. Огірко, О. Огірко, 2017

контролю, подолання індивідуального та групового опору змінам. У цьому напряму працюють зарубіжні і вітчизняні вчені: Дж. Харрингтон, Дж. Дак, Т. Бауліна, Д. Воронков, Г. Жаворонкова, Л. Скібіцька. Однак питання використання інформаційних технологій у процесі управління змінами у вітчизняній та зарубіжній практиці залишається недостатньо вивченим [2].

Висока динамічність сучасного життя змушує враховувати економічні суб'єкти від найбільших корпорацій до малого бізнесу, переконала у необхідності внесення своєчасних змін у діяльність. Ефективність управління змінами безперечно перебуває в прямій залежності від професійних якостей всієї управлінської команди. Сильна управлінська команда, яка має повноцінну структуру, здатна позбавити прийняття рішення від зайвого суб'єктивізму. Така команда має враховувати висококваліфікованих ІТ-менеджерів, які б пропонували сучасні ІТ-технології для ефективного впровадження змін та пристосування до них. Метою дослідження є пошук інформаційних технологій, які були б ефективними в процесі управління змінами.

Завданнями є: вивчення підходів до проведення змін; вивчення особливостей формування організацій в умовах змін; вивчення форм і методів проведення змін; розгляд особливостей проведення змін стосовно функціональних блоків; розгляд застосування теорії та методології проведення змін. Управління змінами базується на знаннях науки, менеджменту, інформаційній технології управління, теорії організації, стратегічного менеджменту, методів діагностики, організаційної поведінки. Управління змінами це: координація дій для досягнення її цілей у нових інформаційних умовах розвитку; зобов'язання співробітників до зміни своєї поведінки; посилення контролю за відхиленнями у процесі виконання.

Мета статті – проаналізувати моделі та методи змін та технологій управління, обґрунтувати процес управління змінами на засадах основі сучасних інформаційних технологій.

Основні функції інформаційних технологій управління – пошук, збір, обробка, зберігання необхідних даних, вироблення нової інформації, вирішення оптимізаційних задач. Ставиться завдання не тільки відібрати і автоматизувати трудомісткі, рутинні операції переробки великої кількості даних, але одержати принципово нову інформацію, яка необхідна для прийняття ефективних управлінських рішень. Розробленню інформаційних технологій управління передують детальне обстеження і аналіз керованого об'єкта, завдань і структури управління, утримання і потоків інформації. На основі аналізу обстеження розробляється інформаційна модель управління, яка фіксує зв'язок між завданнями обробки даних і новими потоками інформації. Потім здійснюється вибір технічних засобів і розробляється відповідна інформаційна технологія [3]. Основними принципами використання інформаційних технологій управління змінами є: принцип оперативного керування; принцип наскрізного управління, враховуючи збір і аналіз інформації про стан об'єкта, моделювання і прогнозування його стану, планування керуючих впливів, підтримка прийняття рішень щодо їх реалізації, доведення рішень до виконавців, контроль виконання; принцип управління, що забезпечує динамічну адаптацію технології управління з урахуванням зміни впливу зовнішнього і внутрішнього середовища; принцип мережевого управління, що дозволяє реалізувати взаємодію комунікації та потоків діяльності. Зміни – це поступовий процес переходу на новий рівень розвитку. Зміни є постійними, взаємопов'язаними і здійснюються з участю працівників. Організаційні зміни – сукупність змін, що зумовлюють здійснення

нововведень і можуть відбуватися у таких напрямках: зміна цілей організації, структури, техніки, технологічних процесів, конструкцій виробів, управління діяльністю. Причини виникнення змін це – потреба у зміні структури управління; застарілість продукції, техніки та технології; зниження продуктивності організації; невдачі у проведенні попередніх перетворень; зростання невдоволення працівників існуючим станом; зниження показників ефективності організації. Зовнішні зміни: економічна ситуація та державне регулювання; зміна законів та регуляторів; рівень конкуренції; купівельна спроможність споживачів; необхідність пошуку нових постачальників. Управління змінами з позицій наукових підходів [4] – це: процесійний підхід, де управління змінами розглядається як процес реалізації відомих управлінських функцій, кожна з яких сама по собі є процесом; системний підхід, де управління змінами – механізм побудови зв'язків підприємства з навколишнім середовищем через вплив середовища та навпаки; ситуаційний підхід, що складається із таких елементів, як розуміння необхідності змін у певній управлінській ситуації, вміння керівництва передбачати позитивні чи негативні наслідки застосування змін; визначення факторів, що є вагомішими в цій ситуації та вибір оптимального методу досягнення цілей за цих обставин;поведінковий підхід, де управління змінами ґрунтується на єдності працівників у процесі впровадження змін, а успішність змін визначається відношенням працівників до цілей змін та засобів їх реалізації; контекстний підхід, де управління передбачає аналізування зовнішнього та внутрішнього організаційного контексту підприємства, що визначає можливості та напрями проведення змін; компетентнісний підхід, де управління передбачає залучення працівників, що володіють професійними здібностями та навиками для досягнення визначених завдань змін; адаптивний підхід, де управління – процес пристосування до змін та динаміки зовнішнього середовища. Управління змінами – процес, зумовлений тиском факторів зовнішнього та внутрішнього середовища, що враховує ініціювання змін: визначення необхідності змін, їх планування, організування, формування системи мотивування змін, контролювання, регулювання змін та їх впровадження [5]. Зміни бувають: індивідуальні; зміни, що стосуються групи працівників; зміни, що стосуються організації. Дії зміни бувають: поточні – це зміни тактики, процедур, політики та правил в організації, які діють короткий період часу і забезпечують швидке досягнення бажаних результатів; стратегічні – це зміни стратегії розвитку підприємства, розроблення та впровадження можливих стратегій або окремих складових стратегічного плану. За напрямами зміни бувають: зміни цілей, завдань, політики, стратегії та напрямків діяльності у зв'язку із необхідністю пристосування до змін зовнішнього середовища та виживання у конкурентній боротьбі; зміни структури управління, що передбачають реалізацію змін в організаційній структурі, перерозподіл функцій управління, повноважень, застосування нових технології, впровадження інформаційних систем, створення чи ліквідацію окремих структурних одиниць, реорганізацію підприємства загалом; зміни технології виробництва, пов'язані з покращенням виробничого процесу, застосуванням нових технологій та техніки, методів організації праці; зміни в ефективності роботи організації пов'язані із динамікою та коливанням фінансових, економічних, соціальних показників, що відображають зв'язок із навколишнім середовищем, виконанням підприємством місії й завдань та використанням нових можливостей; зміни в сфері персоналу, пов'язані з новими правилами набору та відбору персоналу, розміщення персоналу на робочих місцях, навчанням та підвищенням кваліфікації працівників; ресурсні зміни – пов'язані із пошуком та використанням нових видів матеріальних, фінансових, трудових,

інформаційних та інших ресурсів, із залученням нових постачальників; інформаційні зміни пов'язані із застосуванням нових форм передачі та перетворення інформації, джерел її отримання, методів обробки та зберігання інформації. Зміни бувають: планові, які проектуються і впроваджуються в конкретний час, вони відповідають прогнозованим майбутнім подіям; ситуаційні зміни, які є незапланованими і вимагають негайного реагуванням на події. Радикальні зміни, які визначені умовами функціонування або обраної стратегії, передбачають більш швидкі фундаментальні зміни в системі управління, структурі підприємства та бізнес-процесах.

Інформаційна технологія управління організаційними змінами здійснюється через: планування організаційних змін; організування працівників та окремих виконавців – учасників організаційних змін; мотивування працівників – учасників організаційних змін; контролювання результатів організаційних змін; регулювання недоліків, виявлених у процесі реалізації організаційних змін. На сьогодні у практиці управління фірмами найбільш часто використовуються такі **інформаційно-керуючі системи**: планування ресурсів підприємства ERP (Enterprise Resource Planning) – клас інтегрованих систем управління [6], що є базою даних, загальний користувальницький інтерфейс для управління діяльністю і охоплюють такі сфери діяльності, як планування і прогнозування, управління продажами, управління запасами, управління виробництвом, закупівлями, фінансами; системи керування взаємовідносинами з клієнтами CRM (Customer Relationship Management) – клас систем управління зовнішніми відносинами підприємства. Вони забезпечують управління зв'язками компанії з її клієнтами, партнерами і зовнішнім світом. Це засіб для автоматизації роботи відділів маркетингу, онлайнових довідкових бюро для клієнтів, корпоративних баз знань; системи інформаційної підтримки аналітичної діяльності BI (Business Intelligence). Ці системи є сховищем аналітичних даних; вони враховують набір засобів обробки інформації. Вони є сховищем даних із набором інструментів для отримання даних із ERP та інших систем і методами подальшого аналізу зібраних даних.

У діяльності підприємств використовуються **спеціальні системи** [7].

1. Системи управління логістичними ланцюжками SCM (Supply Chain Management) при виробництві складних виробів, до складу яких належать комплектуючі від різних постачальників. Система забезпечує процеси планування і координації постачання, транспортування і складування.

2. Системи планування матеріальних потоків MRP (Material Requirements Planning) – управління закупівлями, виробництвом і збутом матеріалів.

3. Системи управління людським фактором HRM (Human Resources Management) – управління та ефективне використання потенціалу всіх співробітників підприємства. Системи забезпечують інформаційну підтримку в процесі навчання персоналу.

Конкретна система має у собі окремі ознаки кожної з перерахованих вище. Намітилася тенденція створення гібридних інтелектуальних систем, коли вбудовуються елементи систем штучного інтелекту. Є когнітивні інформаційні технології, до яких належить інформаційна підтримка творчих процесів. Інформаційні технології стають каталізатором поширення передового управлінського досвіду і сучасних технологій. Вони оптимізують процеси у відповідності з досягненнями теорії та практики менеджменту. Головний результат – ефективна система управління, заснована на мережних комп'ютерних технологіях. За рахунок оптимізації процесів, механізмів підтримки прийняття управлінських рішень вдається отримати ресурси і переваги.

Управління змінами є категорією проблем із набором шаблонів та рішень. Розгляньмо складові процесу управління змінами (рис. 1, 2).

Рис. 1. Модель управління змінами

Зміни повинні відбуватися плавно та викликати мінімум збитків [8]. Це підготовка до змін, які виникнуть у випадку реалізації нової ідеї.

Рис. 2. Методи управління змінами

При проведенні змін можна виділити три види ризику: ризик, пов'язаний з правильністю вибору бажаного кінцевого стану; ризик процесу переходу, пов'язаний з процесом змін; ризик відходу до минулого стану системи, пов'язаний з формуванням нових звичок. Величина кожного з ризиків залежить від ситуації [9].

Імовірність успіху змін. Існує велика кількість формул, які допомагають визначити ймовірність змін [10]. У більшості випадків вони схожі на метод оцінки ймовірності успіху змін Jacobs (формула 1):

$$C = A * B * D, \quad (1)$$

де: C – імовірність, що зміни будуть успішними; A – незадоволеність існуючим станом; B – чітко сформульовані цілі змін; D – конкретні перші кроки для досягнення цілей. Формула демонструє – щоб успішно проводити зміни, важливо (A) переконати людей в їх необхідності, (B) чітко і зрозуміло пояснити, що пропоновані зміни поліпшать ситуацію, і (D) пояснити ваші цілі і показати перші позитивні результати змін. В управлінні змінами використовуються різні підходи для аналізу, підготовки і проведення змін.

Використання типових кроків для проведення змін детально розглянуто в роботах Дж. Коттера [11], такі як: подолання стану задоволеності поточною ситуацією, формування команди для проведення зміни, визначення бачення бажаного майбутнього і стратегії переходу, інформування про проведені зміни, усунення перешкод, що заважають проведенню змін, досягнення швидких успіхів, підтримка процесу змін, закріплення проведених змін. При проведень змін може використовується теорія обмежень, розроблена Голдраттом. Наука управління змінами вимагає креативного маркетингу для забезпечення комунікації змін, розуміння стилів лідерства і групової динаміки. Управління змінами оперує такими поняттями, як "лідерство", "ефективність комунікацій" і "прийняття потреби" в змінах для розробки точних стратегій переходу, для того, щоб подолати неминучий опір змінам. До відомих методологій управління змінами належать [12]: модель ADKAR, методологія AIM (Accelerated Implementation Methodology), модель управління змінами Бекхарда і Харріса, модель переходу Вільяма Бріджа, модель змін Джона Коттера, модель Кублер-Росса, модель Курта Левіна.

Формула змін – емпірична формула, що описує модель [13 – 17] для оцінки сил, що впливають на успіх чи невдачу програми організаційних змін була розроблена Р. Бекхардом і Д. Глейтчером і називається формулою Глейтчера (формула 2).

$$D \times V \times F > R, \quad (2)$$

де: D – незадоволеність поточною ситуацією (Dissatisfaction); V – бачення майбутнього (Vision); F – перші конкретні кроки, які можуть бути зроблені для реалізації бачення (First steps). Якщо фактор цих трьох чинників більше, ніж: R – опір змінам (Resistance), то зміни можливі. Так як D, V і F множаться один на одного, то, якщо відсутній один із факторів або його значення дуже мале, тобто ризик не подолати – виникає опір. Організація повинна розпізнати і визнати незадоволеність існуючим станом справ шляхом комунікації індустріальних трендів, ідей лідерів, кращих практик і аналізом конкурентів для того, щоб ідентифікувати потреба в змінах. Формула, створена Глейтчером і опублікована Бекхардом і Харрісом, є такою (формула 3):

$$C = (ABD) > X, \quad (3)$$

де: C – це зміни; A – незадоволеність поточним станом справ; B – розуміння майбутнього стану; D – практичні кроки для досягнення бажаного стану; X – вартість проведених змін [18].

Можна виділити три основні напрями факторів, які обумовлюють впровадження інформаційних технологій. Це: потреби організацій; потреби користувачів; наявність технічних засобів. Причини, що спонукають організації впроваджувати інформаційні технології, зручно поділити на дві групи: економія затрат або приріст вартості. Продуктивність організаційної структури зростає, оскільки раціонально розподіляється архів даних, досягається збалансованість ефективності кожного управлінського рівня залежно від обсягу задач. Таким чином впровадження нової інформаційної технології орієнтований на існуючу структуру організації і таким чином ліквідується розрив між інформаційною та організаційною структурами.

Організація, яка не встигає адаптуватися до змінюваних умов, що відбуваються у галузі, не витримує конкурентної боротьби. На стан організації значно впливають інформаційні технології, розвиток яких можна назвати одним з найбільш мінливих, кількість задач, що збільшується на підприємстві, для вирішення яких необхідною є інформаційно-технологічна підтримка. Стратегічне планування є обов'язковим, якщо ставиться ціль реалізувати ті можливості, що надає підприємству сфера IT та її господарська ефективність.

На основі уявлень про швидкість і обсяг розвитку ІТ можна виділити такі причини планування розвитку ІС: динаміка інформаційного ринку вимагає постійного аналізу можливостей і загроз із боку нових ІТ, що спричинює необхідність проведення відповідних заходів на підприємстві щодо їх впровадження. Це вимагає детального планування у часовому і ресурсному аспектах з урахуванням внутрішніх пріоритетів; складність, що зростає, і комплексність по всіх компонентах з урахуванням функціональних вимог, що ускладнюються, вимагають також значних організаційних і кадрових змін, такі заходи плануються на стратегічному рівні; багато рішень у сфері інформатизації є довгостроковими і їх скасування пов'язане з значними витратами. Інформаційна інтеграція передбачає єдиний комплексний підхід [19] до створення й ведення інформаційної бази усієї системи та її компонентів на основі одного технологічного процесу збирання, зберігання, передачі та оброблення інформації, який забезпечує узгоджені інформаційні взаємодії всіх локальних ІС та підсистем. Програмна інтеграція полягає у використанні взаємопов'язаного комплексу моделей, алгоритмів і програм для забезпечення спільного функціонування всіх компонентів. Технічна інтеграція – використання єдиного комплексу сумісних обчислювальних засобів, автоматизованих робочих місць спеціалістів та локальних комп'ютерних мереж, об'єднаних в одну розподілену обчислювальну систему, яка забезпечує автоматизовану реалізацію компонентів ІСМ (рис. 3).

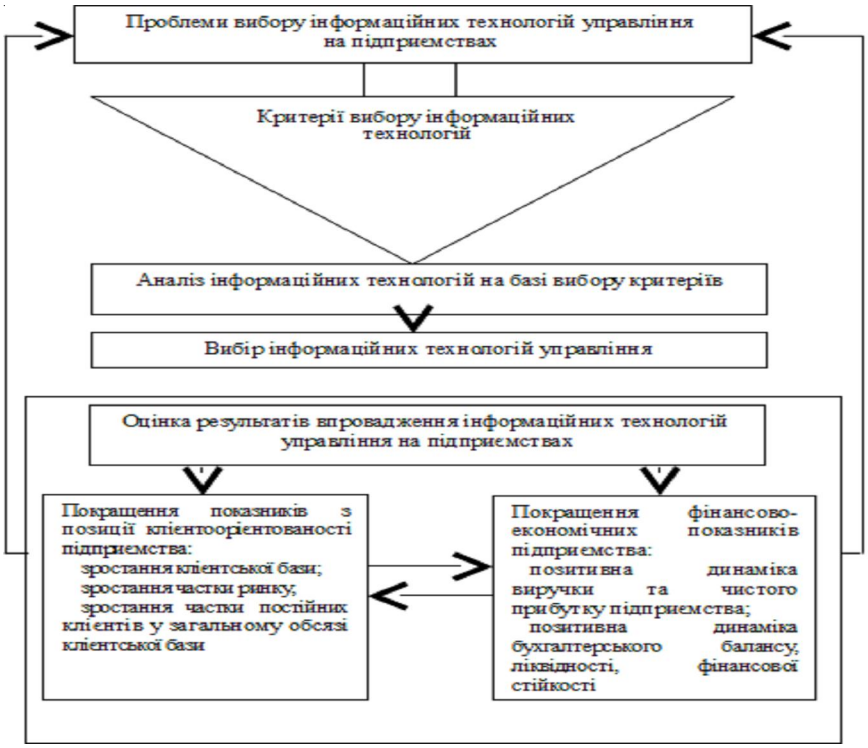

Рис. 3. Інформаційна технологія управління змінами

Висновки

В умовах швидкого розвитку ринкових відносин, першочерговим є створення нових механізмів та методів управління. Механізми управління змінами більшості вітчизняних підприємств не відповідають потребам ринку. Це призводить до неефективності управління,

унаслідок чого підприємство опиняється в кризовому стані збитковості. Будь-яка зміна відбувається тоді, коли подія має проблемне або кризове спрямування. Відчуття необхідності змін на підприємстві – перший крок на шляху розуміння мінливої ситуації на ринку та адаптації до неї. Управління змінами – це процес постійного коригування напрямів діяльності підприємства, оновлення структури і пошуку нових можливостей. Зміни виникають через мінливість ринкових умов, через що значення набуває необхідність освоєння нових механізмів управління змінами. Реалізований механізм управління змінами призводить до більш позитивного результату. Це дозволить вчасно реагувати на мінливі умови зовнішнього середовища, зберегти свою конкурентоспроможність та підтримати стійку позицію на ринку. Перспективою наукових розробок є управління змінами в найрізноманітніших аспектах діяльності, а також обґрунтування впровадження змін у процесі життєвого циклу підприємства. Тенденції розвитку інформаційних технологій повинні спрямовуватись на вирішення питань по залученню нових чи перепідготовці спеціалістів із метою ініціювання підвищення їхнього освітнього рівня. Проведення діяльності в цьому напрямку сприятиме зростанню компетенції внутрішніх користувачів інформаційними технологіями. Більшість компаній, які провели реінжінірінг основних процесів бізнесу із застосуванням новітніх інформаційних технологій, переконалися, що нові технології не дають обіцяних переваг, якщо немає нових, узгоджених із плануванням і виробництвом стратегій. Успішні стратегії ведуть до швидких змін. Швидкі стратегії роблять інформаційні технології ефективними, а технології роблять реальним швидке проходження змін. Інформаційне забезпечення допомагає реалізувати можливості, створювані формулою конкуренції. Для інформаційних систем управління конкуренцією головне – не інформаційна технологія, а формула конкуренції, ключові для неї чинники успіху і додані їй інформаційні можливості. Важливим є формування інтелектуально-інформаційного середовища як інструменту органів державної влади для забезпечення проведення об'єктивного науково-обґрунтованого експертного аналізу і моделювання соціально-економічних процесів, які відбуваються у державі, та прогнозування їх розвитку з метою своєчасного прийняття необхідних рішень та адекватних дій, а також створення ефективного механізму розповсюдження загальнодоступних інформаційних ресурсів. Для вирішення таких задач необхідно створити та впровадити ефективно діючі механізми збору, систематизації, обробки і накопичення інформації, а також дієві механізми оперативного взаємообміну інформацією. Ефективність цієї роботи має бути забезпечена шляхом швидкого пошуку та опрацювання необхідної інформації у оперативному та архівному інформаційному просторі, можливості автоматизованого подання необхідної інформації з територіально-розподілених баз даних. Основною метою створення є інтегрована автоматизація етапів процесів прийняття та відпрацювання рішень: систематизація і накопичення даних і знань щодо проблем формування та реалізації економічної політики держави; інформаційно-довідкове обслуговування всіх учасників процесу інформаційної взаємодії; вирішення функціональних задач щодо аналізу, моделювання та прогнозу процесів економічного розвитку країни; архівування моделей, ситуацій, рішень та іншої інформації для подальшого їх використання в поточній роботі; забезпечення швидкого документообігу; розробка та впровадження системи сучасних ВЕБ-ресурсів. Побудова сучасної інформаційної системи має надати можливість доступу для установ та громадян до всебічних інформаційних послуг і створити умови для залучення громадськості до процесів формування та реалізації державної політики. Впровадження нових технологій вимагає певного рівня професійно-кваліфікаційної, технічної та психологічної готовності службовців. Загалом процес управління змінами – це управління переходом організації як системи з одного стану до іншого, тобто

процес постійного коригування напрямів діяльності, оновлення структури і пошуку нових можливостей.

Список використаної літератури

1. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования. СПб. : Книжная палата, 2002. 74 с.

2. Там же. 74 с.

3. Там же. 74 с.

4. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями / [пер. с англ. ; ред. В. В. Брагин]. М. : Стандарты и качество, 2008. 132 с.

5. Управління змінами : навч. посіб. / О. Є. Кузьмін, В. В. Яцура, І. І. Грибик [та ін.] ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2014. 355 с.

6. Фединець Н. І. Управління змінами в організації на основі інформаційних технологій // Вісник ХНУ. 2012. № 3. С. 34—42.

7. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями… 132 с.

8. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах – необхідна умова забезпечення їх розвитку // Бізнес-Інформ. 2013. № 10. С. 247—252.

9. Там само. С. 247—252.

10. Там само. С. 247—252.

11. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями... 132 с.

12. Управління змінами... 355 с.

13. Гринько Т. В. Управління змінами на підприємствах... С. 247—252.

14. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации. Как успешно провести преобразования… 74 с.

15. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями... 132 с.

16. Управління змінами... 355 с.

17. Фединець Н. І. Управління змінами в організації на основі інформаційних технологій… С. 34—42.

18. Харрингтон Дж. Совершенство управления изменениями… 132 с.

19. Фрайлингер К. Управление изменениями в организации… 74 с.

Стаття надійшла до редакції 16.06.2017
Схвалена до друку редколегією 19.07.2017

A. Serant,
I. Ohirko,
O. Ohirko

INFORMATION TECHNOLOGY AND THE CHANGE MANAGEMENT FORMULA

This article considers approaches, forms and methods of change-making, and the peculiarities of forming organizations in conditions of changes. The article analyzes peculiarities of making changes in regard to functional blocks, the application of the theory and methodology for change-making. The models and methods of changes and management technology are examined, as well as the process of change management based on modern information technology is substantiated.

Key words: information technology, model, resources, formula, change management.