

Механизм управления изменениями



1. Содержание, принципы и задачи формирования механизма Управления изменениями

Осмысление идеи изменения организации возможно в силу экономических, социальных и личностных причин.

К экономическим причинам можно отнести: снижение значений экономических показателей деятельности организации, потерю или ослабление ценностных ориентиров у сотрудников организации в целом, слабую мотивацию трудовой деятельности, рост динамики и глубины внутри- и внешнесредовых конфликтов, нелояльность сотрудников, саботирование приказов и распоряжений и т.л.

К социальным причинам относятся: изменения ценностных приоритетов внешней среды, несоответствие векторов развития внешней среды и организации, устаревание материальных артефактов организации, что ведет к корректировке, а возможно, и смене миссии организации.

К личностным причинам изменения организации можно отнести : смену жизненных взглядов и установок руководителя, влияние на личность модных течений построения коммуникаций и организационного поведения, смену собственника или приход к власти человека с иными ценностными установками, неудовлетворенность руководителя моральным климатом и экономическими показателями организации.

Построение механизма управления изменениями – важная задача менеджмента; именно здесь организации чаще всего терпят неудачу как вследствие недооценки ее важности, так и по причине недостатка управленческой квалификации. Аналитики предлагают следующий метод расчета показателей сложности реализации (табл. 1).

Таблица 1 – Расчет показателей сложности реализации изменений

1. Показатель финансовой сложности реализации ($r_{фв}$).	
$r_{фв} = \frac{И_{в}}{\Phi_{рппс}}$	<p>Ив – инвестиционные затраты на реализацию программы; Фрппс – фонд развития с определением инвестиционных возможностей программы</p>
2. Показатель технологической сложности реализации ($r_{тв}$).	
$r_{тв} = \frac{N_{рмв}}{N_{рмпс}}$	<p>Нрмв – количество рабочих мест, охваченных проектом (ПВ); Нрмпс – количество рабочих мест</p>

3. Показатель кадровой сложности реализации ($r_{кв}$).

$$r_{кв} = \frac{N_{кв}}{N_{кппс}}$$

$N_{кв}$ - количество работников новой профессии (квалификации и т. п.), необходимых для реализации нововведений;
 $N_{кппс}$ – количество работающих в организации

4. Показатель управленческой сложности реализации ($r_{ув}$).

$$r_{ув} = \frac{N_{ув}}{N_{уппс}}$$

$N_{ув}$ – количество управленцев и специалистов нового профиля и специализации, необходимых для реализации предложенного проекта;
 $N_{уппс}$ – количество управленцев

5. Показатель материально-технической сложности реализации ($r_{мтв}$).

$$r_{мтв} = \frac{M_{в}}{M_{ппс}}$$

$M_{в}$ – площади, необходимые для реализации ПВ;
 $M_{ппс}$ – площади организации

6. Показатель информационной сложности реализации ($r_{пв}$).

$$r_{пв} = \frac{З_{иппс}}{З_{ив}}$$

$З_{иппс}$ – затраты на информационное обслуживание, допустимые для ПС;
 $З_{ив}$ – затраты на информационное обслуживание, необходимое для реализации ПВ

Организационный механизм представляет собой систему методов, способов и приемов формирования и регулирования отношений объектов с **внутренней и внешней средой**.

Следует подчеркнуть, что процессная характеристика менеджмента включает в себя меры воздействия, направленные не только на функциональные элементы, но и на весь персонал **от руководителя до исполнителя** (табл. 2).

Таблица 2 – Характеристики и элементы системы управления организации

Система управления организации			
Характеристики системы управления			
Методология	Процесс	Структура	Техника
Элементы системы управления			
Цели, задачи и принципы, функции, критерии и показатели, модели и методы	Коммуникации. Варианты функций управления. Разработка и реализация решений. Выбор технологии информационного обеспечения	Функциональные структуры. Схемы организационных отношений. Организационные структуры. Система обучения персонала	Материально-техническая база (компьютерная и оргтехника, офисная мебель и т.д.). Система коммуникаций и документооборота

Эффективность механизма находится в существенной зависимости от полноты и аккуратности описания конфигурации системы для максимально точной оценки влияния предстоящих изменений на социально-экономическую систему. Поэтому он тесно связан с следующими процессами:



управление инцидентами;



управление конфигурациями;



управление проблемами;



управление инфраструктурой;



управление уровнем исполнения;



управление информационной доступностью;



управление мощностями;



управление превентивными мероприятиями и непрерывностью Планов восстановления (рис. 1).

Рисунок 1 - Место механизма управления изменениями в достижении целей организации



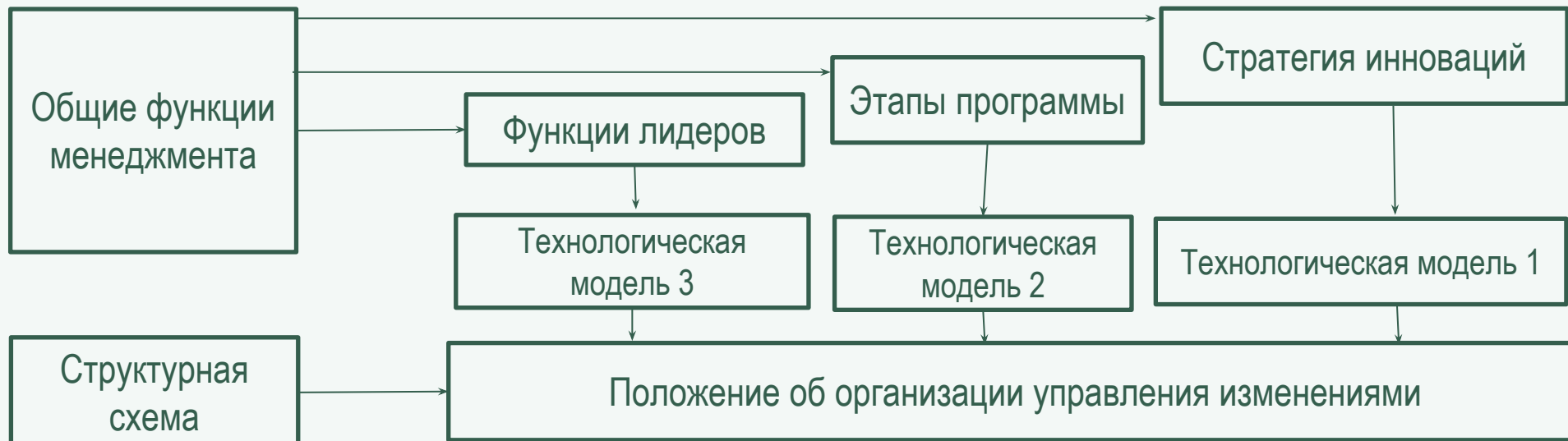
Построение организационного механизма управления изменениями в организации может проходить несколько этапов:

1

Моделирование управленческих решений:

- выбора стратегии инновации;
- планирования этапов программы инновации;
- организации деятельности промоутеров;
- контроля и оценки управления изменениями в организации.

Закрепление проекций технологических моделей первых трех регистров за четвертым.



2

3

Проецирование критериев целей и рисков на варианты инновационного цикла для формирования эффективной стратегии изменения в организации методом анализа иерархий.

Номер критериев				Глобальные приоритеты
1	2	...	n	
Численное значение вектора приоритета				
$H1$	$H2$...	Hk	
$B11$	$B12$...	$B1n$	1 вариант уровня 3
$B21$	$B22$...	$B2n$	2 вариант уровня 3
...
$Bn1$	$Bn2$...	Bnn	n вариант уровня 3

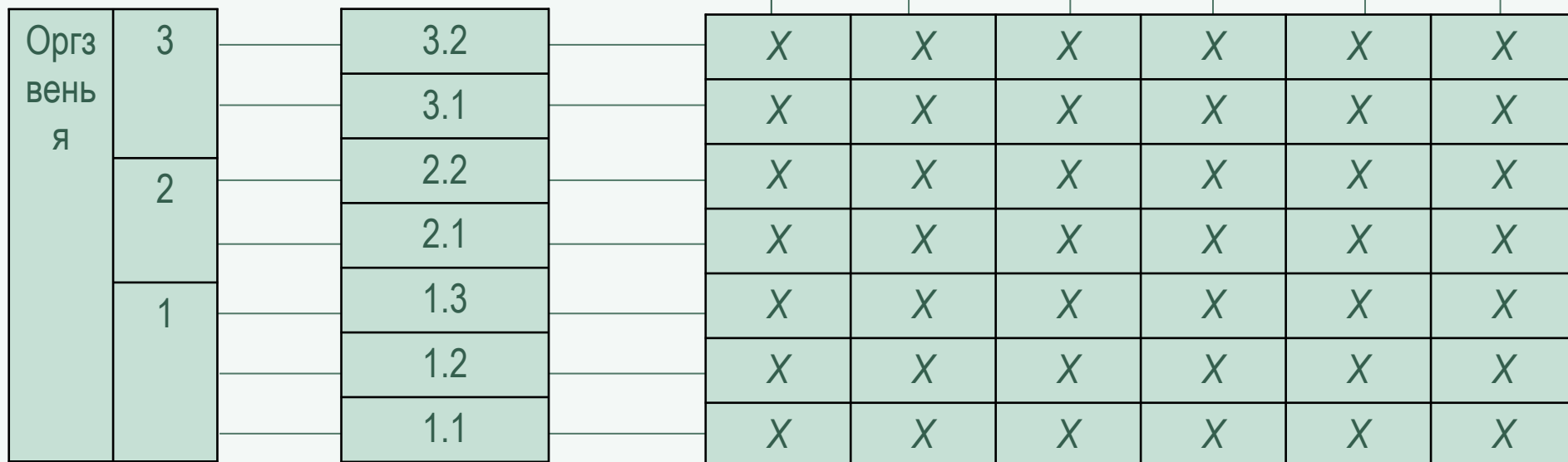
Формирование последовательности этапов инновационного цикла методом ветвей и границ

Этапы	Функциональные компоненты инновационного цикла			
	1	2	...	n
1	11	12	...	1n
2	21	22	...	2n
...
n	$n1$	$n2$...	nn

4

Закрепление функций поэтапного инновационного цикла за промоутерами перестройки методом решения задачи выбора

5



Основу формирования механизма составляют следующие организационно-технологические функции:


- Изучение объекта и механизма управления;
- Выработка критериев;
- Формирование обратной связи.

Первый этап включает выявление соотношений между требованиями внешней среды и деятельностью организации, осознание необходимости изменения или повышения и определение путей достижения необходимого уровня потребительских свойств продукции.

Критерий управления – это разработка оптимальных требований к элементам и функциям, позволяющих полнее удовлетворить потребности при наилучшем использовании потенциала организации.

Формирование обратной связи предусматривает контроль, сбор информации и другие мероприятия с целью формирования уровня потребительских свойств продукции, равным потребительским ожиданиям и оценкам, а также принятия мер по устранению их несоответствия.

К предметам и средствам труда управления изменениями можно отнести:



Должностное положение лица, выполняющего организационно-распорядительные функции;

Компетенция, определяющая границы его полномочий и компетентность (уровень квалификации, позволяющий решать вопросы, относящиеся к его компетенции);

Авторитет (общепризнанное властное влияние без демонстрации);

Влияние (взаимодействие лидера с окружением);

Поощрение;

Принуждение;

Информация.

Основными целями и задачами механизма управления изменениями являются:

1. Получение, обработка, хранение, анализ и оценка информации о конкурентности предприятия и ее динамике на основе изучения и сопоставления оценок взаимодействия

2. Выявление проблемного структурного звена организации, функционирование которого не соответствует поставленным и принятым целям

3. Выработка и предложение управленческих решений по корректировке внутреннего и внешнего взаимодействия организации

4. Планирование мероприятий стратегического и оперативного характера по повышению коммерческой эффективности и деловых коммуникаций

5. Контроль за реализацией спланированных мероприятий и выработанных решений

6. Экономическая оценка применения и реализации выработанных решений по управлению изменениями в организации

2 Формирование целевой комплексной программы изменений

Программу изменений можно отождествить с организационным полюсом, на который сориентированы мысли, усилия и дела ее членов.

Условно любую программу по управлению изменениями можно разделить на три стандартных этапа:

1 этап

Диагностика, во время которой выявляются причины потери эффективности.

2 этап

Планирование, которое включает разработку административного проекта (новых эффективных стратегий, структур, систем, процессов).

3 этап

Административное проектирование, на стадии которого обязательно присутствует функция контроля, которая обеспечивает необходимую обратную связь и позволяет оценить эффективность проводимых мероприятий, их соответствие первоначальному плану.

Своевременный анализ сложности реализуемости программы позволяет сделать следующие выводы:



Либо о возможности принятия и реализации программы;

Либо о необходимости усиления отдельных ресурсов для реализации предлагаемой программы;

Либо о наиболее сложных (опасных) сторонах (возможных опасностях, рисках) при реализации программы;

Либо о невозможности её принятия.

Большинство проектов (программ) направлены на то, чтобы:

1

Убедить людей изменить свое мнение по какому-либо вопросу, продукту или организации.

2

Сформировать общественное мнение, когда его нет.

3

Усилить уже существующее мнение.

Структура программы включает в себя следующие блоки:

1. Целевой

В нем фиксируется главная цель, производится ее декомпозиция применительно к исполнителям, определяется последовательность и сроки их реализации, система показателей их работы. Главной целью программы является комплексное решение обозначенных проблем.

2. Техничко-экономический

Он включает в себя набор мероприятий и решений, связанных с реализацией изменений и их внедрения на практике, сохранение обусловленного уровня экономических показателей предприятия, развитие научных методик управления изменениями и т.д.

3. Блок ресурсного обеспечения программы

В этом блоке планируется разработка всех видов обеспечения реализации механизма: правового, финансового, кадрового, информационного, организационного и др. Наибольшие трудности возникают в связи со слабой подготовкой персонала к изменениям и уровнем финансирования этапов выполнения программы.

4. Организационный блок

Определяет структуру исполнителей и порядок их взаимодействия при реализации мероприятий, их права и ответственность, то есть организационную систему (ОС).

5. Эффективность внедрения программы

Поскольку программа имеет четко выраженный инновационный характер, показатели эффективности характеризуют:

- развитие экономической системы;
- внедрение научных методов управления изменениями;
- создание новых условий для интеграции предприятия в рыночное сообщество;
- совершенствование и создание системы социальной поддержки.

Программа изменения и развития предприятия включает разработку сценария фирмы и охватывает мероприятия организационного, экономического и финансового характера



При разработке целевой комплексной программы (ЦКП) применяются следующие подходы:



Поскольку программа обычно имеет выраженный инновационный характер, показатели эффективности характеризуют:



- Развитие экономической системы;

- Внедрение научных методов управления изменениями;

- Создание новых условий для интеграции предприятия в рыночное сообщество;

- Совершенствование и создание системы социальной поддержки.



3 Формирование структуры механизма управления изменениями

В условиях организационных изменений структуры управления являются одним из важнейших факторов эффективности и оперативности использования ресурсов и, что весьма существенно, эффективного контроля за целевым использованием этих ресурсов **путем повышения ответственности руководителя за выполнение программ.**

Выражением структурного аспекта механизма повышения конкурентности организации является **система расположения и взаимосвязи элементов.** Эти элементы действуют и взаимодействуют во имя определенной цели, сообразуясь с конкретными обстоятельствами.

При выборе подхода к формированию механизма и его организационной структуры, необходимо учитывать факторы трех следующих групп:



Особенности внешней среды функционирования хозяйственного объекта и их влияние на него



Внутриорганизационные особенности хозяйственного объекта



Характеристика миссии и целей, определяемых общей стратегией хозяйственного объекта

Формирование структуры механизма управления является важным этапом реализации изменений

Структура механизма формируется и осуществляется следующим образом.

1. ПОСТРОЕНИЕ ДЕРЕВА ЦЕЛЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ.

Главная цель, как правило, вытекает из миссии компании. Затем главная цель разбивается на подцели, осуществление которых необходимо для ее достижения. На этом этапе высокая подробность дерева целей не требуется. Каждая цель разбивается на 6-10 подцелей на 3-4 уровнях. Проанализировав полученное дерево, мы увидим, что каждая цель заключается в максимизации эффективности реализации некоторых функций. Таким образом, мы переходим от дерева целей к дереву функций.

2. ВЫДЕЛЕНИЕ СТРУКТУРНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ.

Для этого необходимо определить относительно независимые сферы деятельности и сгруппировать в полученном дереве функции в соответствии с этими сферами.

3. КОРРЕКЦИЯ СТРУКТУРНЫХ ЭЛЕМЕНТОВ.

Основной задачей на данном этапе является определение конкретного числа сотрудников.

4. СОЗДАНИЕ РАБОЧИХ ПРОЦЕДУР.

Этот процесс важен при проектировании механизма, так как по своей сути он представляет собой совокупность относительно независимых элементов в одном направлении, определяющемся деятельностью структуры. Для раскрытия этого понятия с точки зрения управления изменениями уместно будет привести еще одно слово, производное от «синегрии».

5. СРАВНИТЕЛЬНАЯ ОЦЕНКА.

Сравниваются различные варианты спроектированной структуры механизма с целью выбора оптимального.

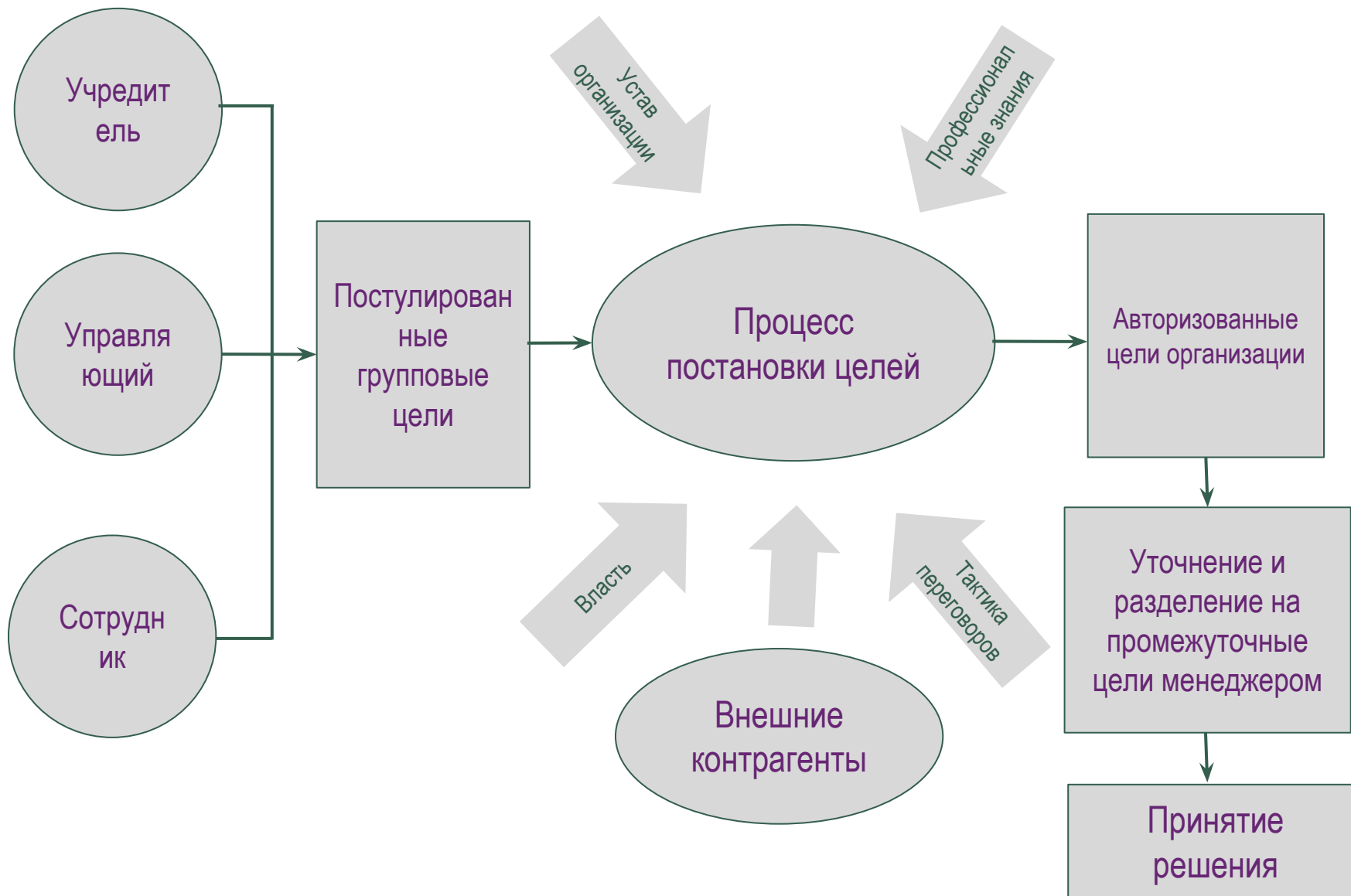
Это слово «синергист», что означает «совместно действующий» или «действующий в одном направлении».

Необходимо отметить, что данный инструментарий учитывает эффект синергии, который возникает в момент реализации всего комплекса стратегических мероприятий, а также позволяет выбрать наиболее эффективную комбинацию из доступных стратегических мероприятий по реализации изменений.

Для всех инновационных мероприятий в организации можно рекомендовать формирование временной рабочей группы изменений, как подсистемы управления инновациями матричного или проектного типов. По вертикали осуществляется управление ресурсным обеспечением программных мероприятий, включенных в план деятельности. По горизонтали осуществляется управление программами руководителями программ.

Центральную рабочую группу реформирования организации должно возглавлять высшее руководство.

Высшее руководство предприятия (ВРП) на этапе оптимизационного управления представляет собой группу управленцев, способную принимать решения, распространяющиеся на всю корпорацию. Они должны обладать избыточностью и гибкостью, что позволяет ВРП быть мощным инструментом решения проблем корпорации. ВРП соразмеряет неопределенность, выбирает возможные состояния, уменьшает неопределенность и разнообразие управляемой ситуации до тех пор, пока число вариантов решения становится приемлемым.



Важнейшим фактором успешной реализации программы изменений в организации является управленческая команда. Для сложных систем весьма вероятно профессиональная специализация, и тогда единственным путем к реальной оценке влияния изменений является совместная работа в группах. Многоуровневое регулирование предопределяет разделение полномочий и управленческих функций в соответствии с властными полномочиями и ресурсными возможностями.

8.4. Технология механизма управления изменениями и расчет ресурсов его реализации

Каждая функция, процедура и операция характеризуются четырьмя главными параметрами: **трудоемкостью** (определяется в часах), **сложностью** (имеет три уровня: низкий, средний и высокий), **стоимостью** и **совместимостью**. Уровень сложности определяется характером выполняемых операций. Так, низкий уровень характеризуется преобладанием технических операций, средний уровень – преобладанием **творческой** деятельности, включающей действия, основанные на принятии нестандартных решений.

Возможность технологизации управленческого процесса механизма изменений определяется **качеством самого механизма, степенью его структурного и функционального совершенства.**

Первым признаком любой технологии является разграничение, разделение, расчленение данного процесса на внутренне между собою связанные этапы, фазы, операции.

Смысл этой процедуры – точно определить границы, обеспечить оптимальную или близкую к оптимальной динамику развития процесса.

Второй признак любой технологии – координированность и поэтапность действий, направленных на достижение искомого результата. Последовательность действий, порядок их исполнения должны базироваться на внутренней логике функционирования и развития данного процесса.

Функционирующее управление можно выразить следующей технологической последовательностью:

Ц - ПС – УР – ИС,

Где Ц – цель;
ПС – проблемная ситуация;
УР – управленческое решение;
ИС – искомое состояние.

Чтобы эта цепь действовала оптимально,
необходимо разработать
соответствующие процедуры и операции.

Технология управленческой деятельности представляет собой обмен информацией, по сформированным коммуникациям – по устойчивой типовой связи между участниками управленческого процесса, представляющей собой взаимосвязь этапов работы с информацией.

Рационально спроектированная технология обеспечит высокий эффект лишь в том случае, если признаки рациональности присущи организационной структуре и функциям системы, для которой она разрабатывалась.

Существует и обратная зависимость. Нерациональность структуры управления чаще всего является следствием нерациональности технологии основных видов работы, именно технология определяет требования к организации труда и квалификации исполнителей. Игнорирование требований, предъявляемых технологией к структуре штата и структуре деятельности всегда приводило к резвому несоответствию между ними.

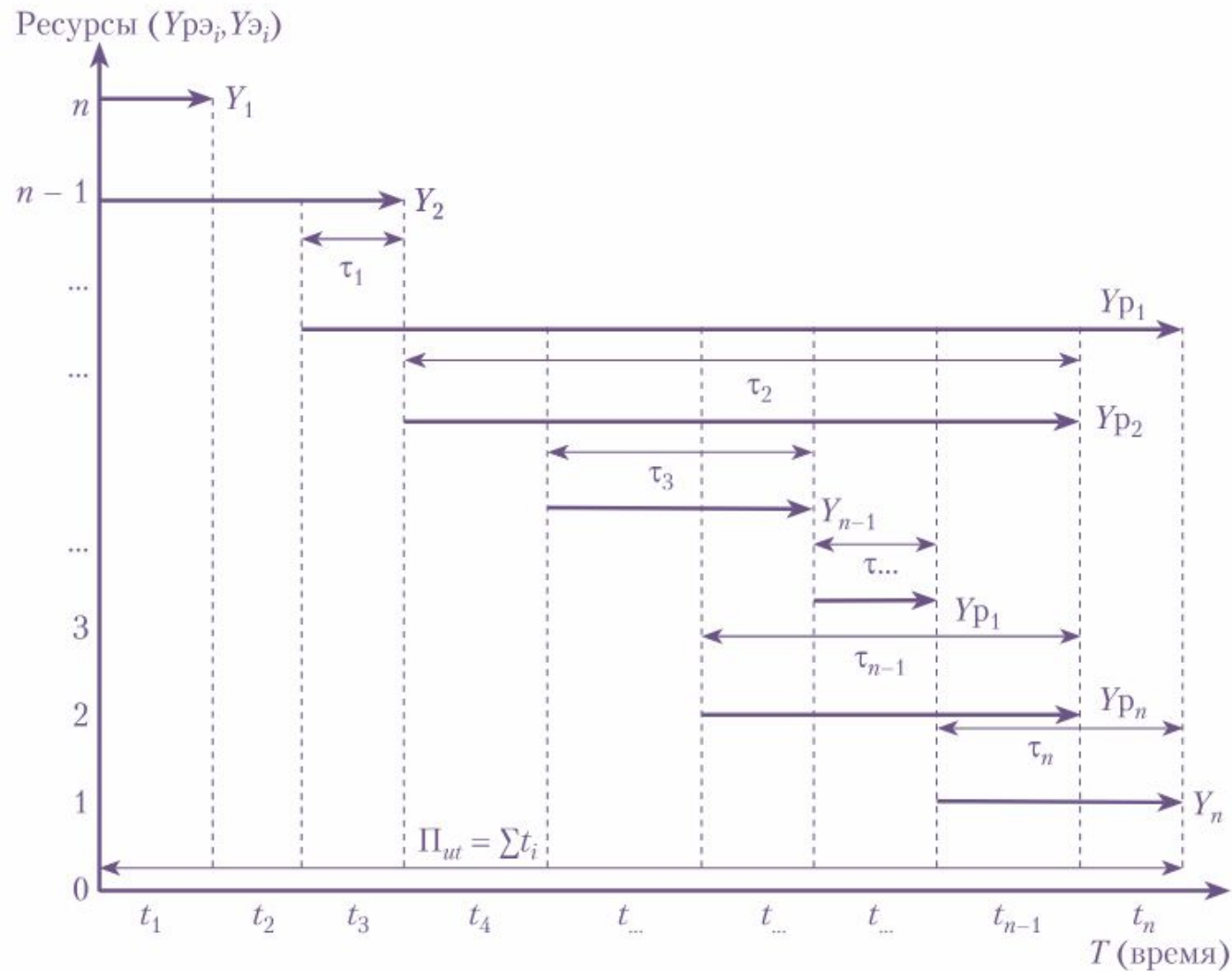
Значение технологической модели скорее методологическое, чем непосредственно практическое. Она лишь в общем плане намечает, как организовать и сделать эффективной организацию, ее социальную и рыночную функцию.

Мобилизация ресурсов для реализации этапа программы изменений в организации.

В процессе реализации программы изменений проводится корректировка и мобилизация ресурсов для выполнения планов конкретных этапов программы.

№	Элементы планирования	Элементы организации этапа ($\sum t_{э_{ij}}$)								Элементы контроля и наличие ресурсов	
		$t_{э_{i1}}$	$t_{э_{i2}}$	$t_{э_{i3}}$	$t_{э_{in-1}}$	$t_{э_{in}}$		
		Реализация целей и задач этапа 									
1	Наличие ресурсов Y_i (ед. изм.)	2								Y_1	
		5	5	5						Y_2	
					$x...$						$Y...$
					7	7					Y_{n-1}
								3	3		Y_n
2	Мобилизация ресурсов Y_p , требуемых для реализации этапа (ед. изм.)		3	3	3	3	3	3	3	Y_{p1}	
				4	4	4	4	4		Y_{p2}	
					$x...$						$Y_{p...}$
						3					Y_{pn-1}
						2	2	2			Y_{pn}
3	Количество необходимых ресурсов $Y_p; Y_i$ (ед. изм.)	7	8	12	14...	19	9	10	6	$Y_{pi} + Y_i$	
4	Завершение этапа $Э_i$									↓ → Оценка результатов	

Технологический график движения ресурсов цикла этапа программы организационных изменений.



Для увязки специфицированной потребности в ресурсах $Y_{pэi}$, $Y_{эi}$ с календарным планом реализации программы изменений для каждого этапа ($Э$) строится технологический график движения ресурсов с учетом времени t_1, t_2, \dots, t_n реализации программы.

Проецируя вершины графа на ось времени, получим моменты времени начала работы и использования мобилизованных для выполнения данного этапа ресурсов и средств. Время реализации программы (Π_{ut}) рассчитывается по формуле

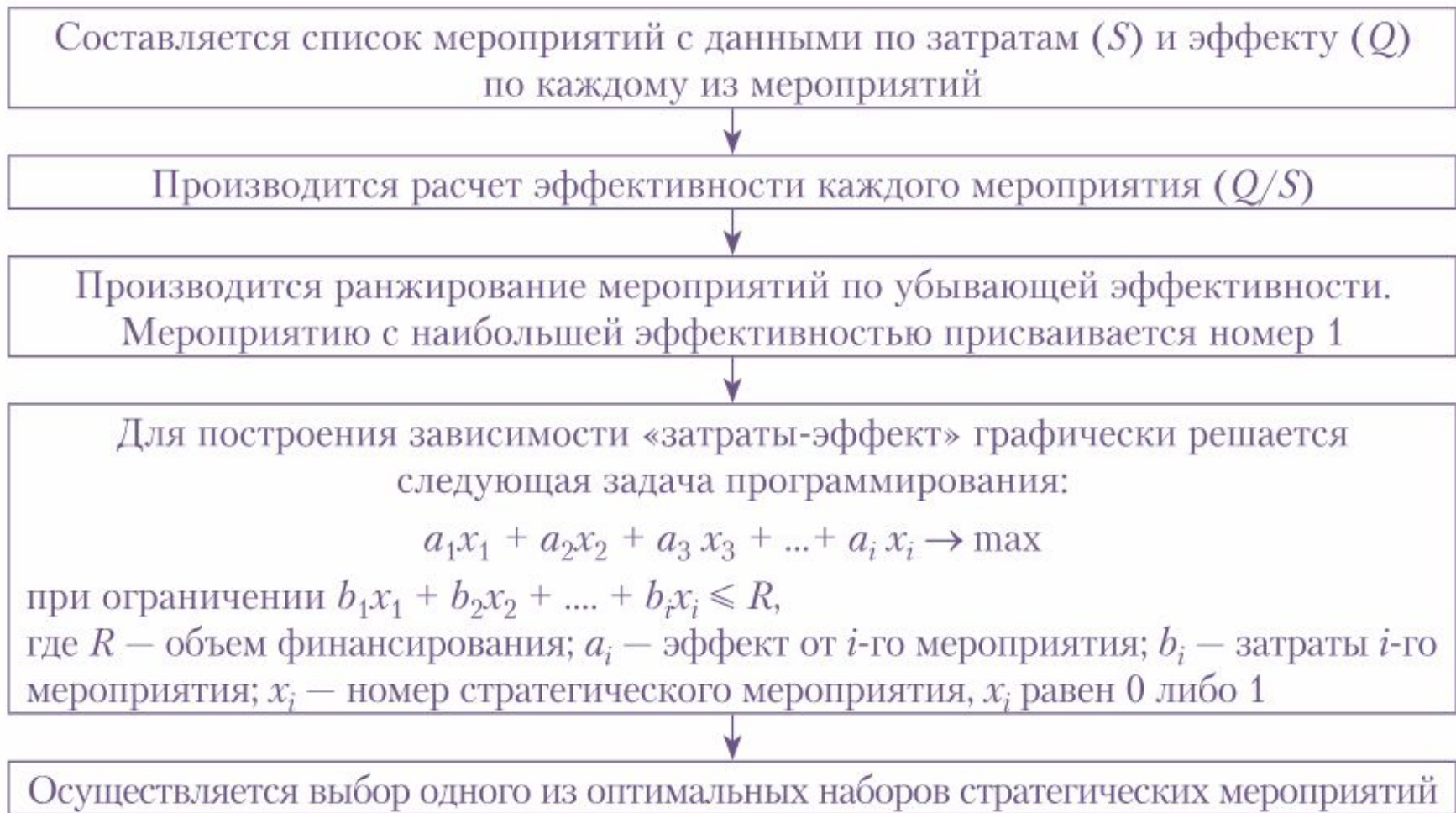
$$\Pi_{ut} = \sum_{i=1}^n t_i = \sum_{i=1}^n t Y_{i\text{посл}} - \sum_{i=1}^k \tau_i,$$

Где

$\sum \tau_i$ – сумма интервалов параллельного вида движения ресурсов;

$\sum t Y_{i\text{посл}}$ – время реализации программы при последовательном виде движения ресурсов.

В модели рассматриваются моменты времени t внутри планового периода T , т.е. $0 < t < T$. В указанные моменты производится корректировка выполнения плана конкретного этапа программы.



Предлагаемый аналитиками алгоритм процесса оптимизации комплекса стратегических мероприятий имеет вид

В результате решения задач механизма управления изменениями организации получаем оптимальные наборы стратегических мероприятий по реализации изменения.

За основу оценки затрат на реализацию изменений в организации берется [Приказ Минфина России от 06.05.1999 N 33н \(ред. от 06.04.2015\) "Об утверждении Положения по бухгалтерскому учету "Расходы организации" ПБУ 10/99" \(Зарегистрировано в Минюсте России 31.05.1999 N 1790\)](#), и Налоговый кодекс. В Положении затраты группируются в соответствии с их экономическим содержанием по следующим элементам: материальные затраты; затраты на оплату труда; отчисления на социальные нужды; амортизация основных фондов; прочие.

Примерный перечень затрат на формирование и реализацию организационного механизма управления изменениями в организации

Этап внедрения	Затраты, руб.
<i>1. Предварительная стадия</i>	$\sum X_1$
1.1. Получение общей информации	X_1
1.2. Обучение специалистов	X_1
1.3. Оценка исходной ситуации	X_1
1.4. Принятие решения об инновации	X_1

2. <i>Разработка механизма управления изменениями</i>	$\sum X_2$
2.1. Обучение руководства предприятия	X_2
2.2. Создание рабочей группы по разработке механизма управления	X_2
2.3. Разработка элементов механизма	X_2
3. <i>Реализация программы изменений в организации</i>	$\sum X_3$
3.1. Мотивирование персонала	X_3
3.2. Обучение работников и внедрение процедур	X_3
4. <i>Функционирование механизма управления изменениями</i>	$\sum X_4$
4.1. Контроль и выполнение процедур	X_4
4.2. Достижение поставленных целей	X_4
4.3. Мониторинг	X_4
4.4. Обучение	X_4
4.5. Внутренние аудиты	X_4
4.6. Анализ, оценка и пересмотр со стороны руководства	X_4
4.7. Пересмотр планов	X_4
Общие затраты	$\sum \sum X_i$

Центральная рабочая группа суммирует данные затраты, рассчитанные поэтапно с учетом дополнительных затрат



На анализ состояния организации;

На разработку программы реформирования организации;

На подготовку, организацию, реализацию плановых мероприятий и корректировку инновационного цикла;

На анализ состояния организации после проведения реформы, оценку управления реформой и материальное стимулирование проведения реформ;

На разработку соответствующих новой системе организации документов, инструкций, коммуникаций; на проведение обучения, тренажей и инструктажей.

5. Реализация механизма управления изменениями

Реализация механизма управления изменениями – самый ответственный этап, от которого собственно и будет зависеть положение предприятия. Очень важно четко следовать выбранной стратегии и вести непрерывный контроль за ходом исполнения для возможности срочного реагирования на непредвиденное развитие событий.

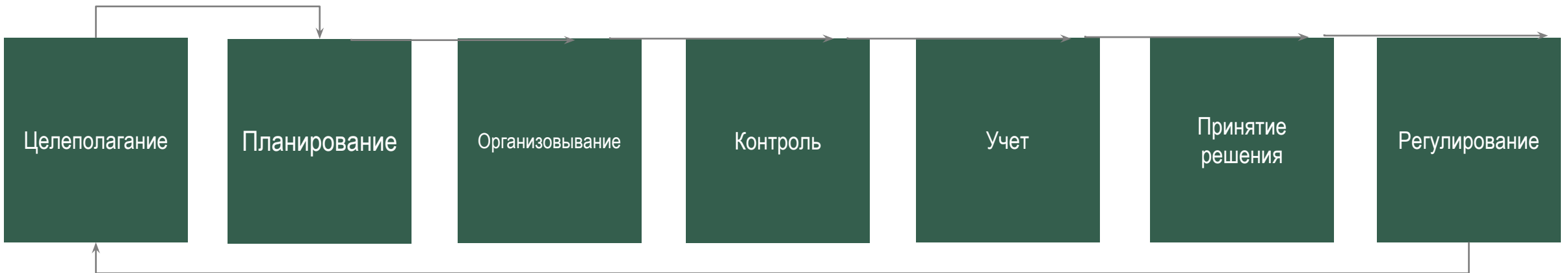
Особенности реализации и решений организационно-экономического механизма изменений обусловлены отраслевой спецификой, состоянием производственного, инновационного и конкурентного потенциала организаций, современным состоянием и перспективами развития рынков товаров, технологий, инноваций и инвестиций, способностью предприятий к самоорганизации, а также наличием (или отсутствием) поддержки внешней и внутренней среды.

При реализации решений используются общепринятые методы

- Административные (организационно-распорядительные);
- Экономические;
- Социально-психологические.

Успех реализации инновационного проекта зависит от степени вовлеченности в процесс изменений всех его участников. Это означает, что от них требуется нечто большее, чем соглашательская или приспособленческая позиция. Вовлеченность в управление изменениями означает, что его участники добровольно принимают на себя определенные обязательства, ответственность за судьбу организации.

Когда менеджер информирует подчиненных о достигнутых ими результатах, он использует обратную связь, которую можно определить как информацию о полученных результатах. Обратная связь характеризует законченность процесса управления.



Формирование обратной связи функций менеджмента

Качественную оценку состояния организации после реформирования можно дать на основе анализа реальных возможностей выполнить требования, вытекающие из функциональной роли инновации



Создать условия для высокоэффективного, творческого труда;

Создать условия для социально-психологического комфорта;

Обеспечить социальное партнерство персонала;

Обеспечить экономическое партнерство с внешним миром.

Очевидно, что степень выполнения всех этих требований на практике каждого характеризует силу обновленной организации

Контур управленческого контроля

Независимо от того, кто осуществляет контроль – сам работник или его руководитель, многоэтапный процесс контроля может быть представлен в виде петли или контура управления.

Контроль обеспечивает связь между стратегическим и оперативно-тактическим уровнями управления, что позволяет своевременно и эффективно реализовывать функции учета и координирования механизма управления изменениями.



Совокупность методов и инструментов управления и контроллинга

Методологическая и инструментальная база контроллинга весьма разнообразна, что обусловлено характером решаемых задач. Однако необходимо отметить, что основу методологического обеспечения контроля составляют схема контроля развития предприятия, инструменты и методы менеджмента, а также математические модели.

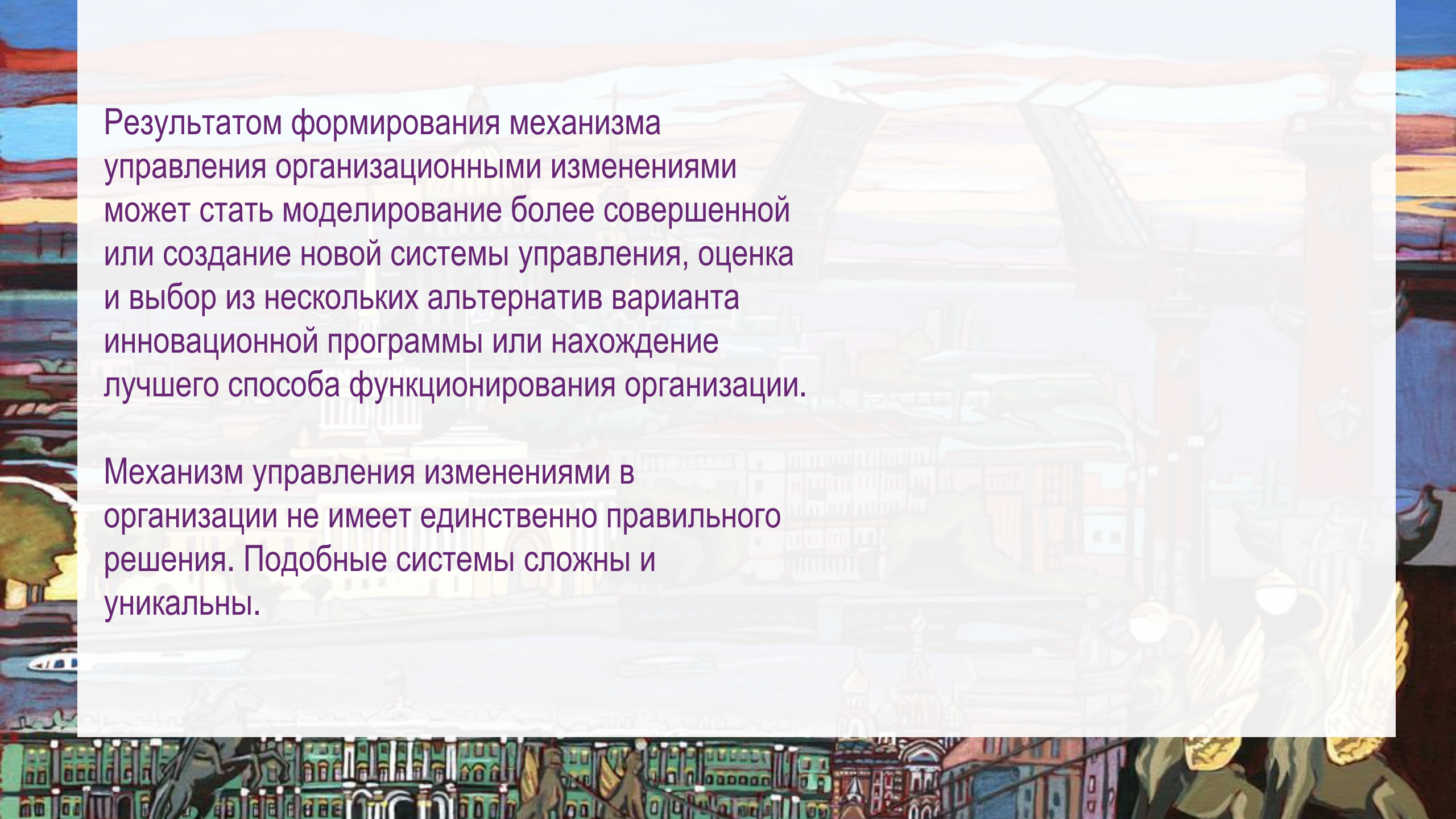
Метод/инструмент	Общий менеджмент	Контроллинг	Управление ассортиментом
<i>SWOT</i> -анализ	+	+	+
Методы портфельного анализа (модели <i>BCG</i> , <i>McKinsey</i> и др.)	+	+	+
Анализ стадий жизненного цикла отрасли/бизнеса/товара	+	+	+
Бенчмаркинг	+	+	+
Функционально-стоимостной анализ	+	+	+
<i>ABC</i> -анализ	+	+	+
Методы математической статистики и программирования	+	+	+

Компанией Херох в свое время была предложена схема внедрения изменений. При этом каждый работник организации сталкивался с необходимой информацией несколько раз:

- Когда изучались принципы;
- Когда они использовались;
- Когда принципам обучались другие;
- Когда инспектировалось их применение кем-то еще.

Схема реализации организационного механизма и программы изменений в организации

Схема формирования программы изменений (Π_n)	Наименование этапа (Θ_i)	Наличие ресурсов (Y_i)	Потребность в ресурсах (Y_i^p)	Необходимое время для выполнения этапа программы (t_i)	
					Примечания
	Θ_1	Y_1	Y_1^p	t_1	Потребность в Y_1^p
	Θ_2	Y_2	Y_2^p	t_2	Потребность в Y_2^p
	Θ_{\dots}	Y_{\dots}	Y_{\dots}^p	t_{\dots}	Потребность в Y_{\dots}^p
	Θ_n	Y_n	Y_n^p	t_n	Потребность в Y_n^p
	$\Pi_n = \sum \Theta_i$	$\sum Y_i$	$\sum Y_i^p$	$\sum t_i$	Сумма этапов



Результатом формирования механизма управления организационными изменениями может стать моделирование более совершенной или создание новой системы управления, оценка и выбор из нескольких альтернатив варианта инновационной программы или нахождение лучшего способа функционирования организации.

Механизм управления изменениями в организации не имеет единственно правильного решения. Подобные системы сложны и уникальны.