

**ՓՈՓՈԽՈՒԹՅՈՒՆՆԵՐԻ ԿԱՌԱՎԱՐՄԱՆ ԽՆԴԻՐՆԵՐԸ
ԱՌԵՎՏՐԱՅԻՆ ԲԱՆԿԵՐՈՒՄ ԲԵՐԿ-ԼԻՏՎԻՆԻ ՍՈՂԵԼԻ
ՀԱՄԱՏԵՔՍՈՒՄ**

ԱՆՆԱ ՀԱԿՈՒՄԱՆՅԱՆ, ՆԱՐԻՆԵ ՄԻՐՉՈՅԱՆ

Սույն հոդվածի նպատակն է առաջարկել փոփոխությունների ներդրման և կառավարման համապարփակ մեխանիզմներ, որոնց շնորհիվ լուծում կատանան ՀՀ առևտրային բանկերում առկա որոշ խնդիրներ: Նպատակին հասնելու համար վերլուծություններ են կատարվել վեց առևտրային բանկերում: Ներկայացվել է գործընթացների ու պրոդուկտների ներդրման և կառավարման նոր կամ փոփոխվող գործընթացը հաջորդական գործողություններով, ինչպես նաև հիմնավորվել է յուրաքանչյուր գործողության իրագործման կառուցակարգը: Հաշվի առնելով աշխարհաքաղաքական վերջին փոփոխությունների բազմազան ազդեցությունը բանկային համակարգի վրա, ինչպես նաև այն, որ առևտրային բանկերը փոփոխությունների ներդրման և կառավարման ժամանակ կիրառում են Բերկ-Լիտվինի մոդելի առանձին տարրեր՝ խնդիրը նպատակահարմար է դիտարկել եռամակարդակ, փոխկապակցված գործոնների ամբողջության մեջ: Վերլուծության արդյունքներով հիմնավորվում է, որ դա արդյունավետ միջոց է, քանի որ այն թույլ է տալիս խնդիրը դիտարկել եռամակարդակ՝ տրանսֆորմացիոն, տրանզակցիոն, անհատական չափանիշներով և համակարգված մոտեցմամբ:

***Բանալի բառեր** - փոփոխությունների կառավարում, առևտրային բանկ, տրանսֆորմացիոն գործոններ, տրանզակցիոն գործոններ, անհատական գործոններ, Բերկ-Լիտվինի մոդել, համակարգված մոտեցում, համապարփակ գործընթաց, վերահսկողական մեխանիզմ, արդյունքների գնահատում*

Տնտեսական, աշխարհաքաղաքական, սոցիալ-ժողովրդագրական, տեխնոլոգիական զարգացումների արդի փուլում կազմակերպություններում տեղի են ունենում կազմակերպական փոփոխություններ, որոնց պատճառները բազմաթիվ են: Դրանք կարող են տեղի ունենալ կանխամտածված սցենարներով կամ անակնկալ իրավիճակներում: Ակնհայտ է, որ ցանկացած զարգացման հիմքում ընկած է փոփոխությունը: Կազմակերպական փոփոխությունը կազմակերպությունում նոր գաղափարների կամ վարքագծային մոդելների յուրացման գործընթաց է¹: Այսպիսով, փոփոխությունների կառավարումը կառուցվածքային

¹ Տե՛ս **Richard L. Daft**, Management, Tenth Edition, South Western, 2015, էջ 334:

մոտեցում է. կազմակերպությունը ընթացիկ վիճակից անցում է կատարում ցանկալի վիճակի:

Փոփոխությունների կառավարումն իրականացվում է երեք հաջորդական փուլերով՝ նախապատրաստական, կազմակերպական, ներդրման²:

Փոփոխությունների կառավարման գործընթացում անհրաժեշտ են կազմակերպական և վարչարարական հատուկ միջոցառումներ, որոնք ուղղված են փոփոխությունների իրագործմանը և արդյունքների գնահատմանը: Կազմակերպական փոփոխությունների հիմնական օբյեկտներ են համարվում կազմակերպության անձնակազմը, նրա գործառնական ստորաբաժանումները և կազմակերպությունն ամբողջությամբ: Կազմակերպական փոփոխությունների պլանավորման ընթացքում իրականացվում է կազմակերպական ռեսուրսների հնարավորությունների գնահատում և օպտիմալ ռազմավարության ընտրություն:

Մասնագիտական աղբյուրներում «փոփոխությունների կառավարում» եզրույթը տարբեր կերպ է մեկնաբանվում թե՛ տեսական, թե՛ կիրառական առումներով: Մասնավորապես, փոփոխությունների կառավարումը կարող է մեկնաբանվել որպես լայնածավալ վերափոխումների աստիճանակարգված գործընթաց³: Մեկ այլ մեկնաբանությամբ՝ փոփոխությունների կառավարումը կազմակերպության մակարդակով նոր որոշումների կայացման, իրագործման և աշխատանքի վերահսկողության գործընթաց է⁴:

Փոփոխությունների կառավարման գործընթացը գործնական կիրառության հարցում մասնագիտական աղբյուրներում ևս տարատեսակ մեկնաբանություններ ունի: Հատկապես ընդունված են Ջ. Կոտտերի⁵, ADKAR⁶, EASIER⁷ և այլ մոդելներ: Լայնորեն տարածված է Բերկ-Լիտվինի կազմակերպական փոփոխությունների և արդյունավետության մոդելը: Մենք կփորձենք այն տեղայնացնել որպես օրինակ վերցնելով առևտրային բանկերում փոփոխությունների վրա ազդող գործոնները և գնահատել ազդեցության հետևանքները կազմակերպության գործունեության վրա: Մոդելը հնարավորություն է տալիս ներկայացնելու փոփոխությունների գործոնները և դասակարգելու դրանք ըստ կարևորության աստիճանի (գծապատկեր 1):

² Տե՛ս **Беляев М. К., Соколова С. А.** Управление организационными изменениями, Учебное пособие, 2021, էջ 10-11:

³ Տե՛ս **Pettigrew A. M.**, 1987, Theoretical, Methodological and Empirical issues in studying change, Journal of Management Studies, էջ 420-426:

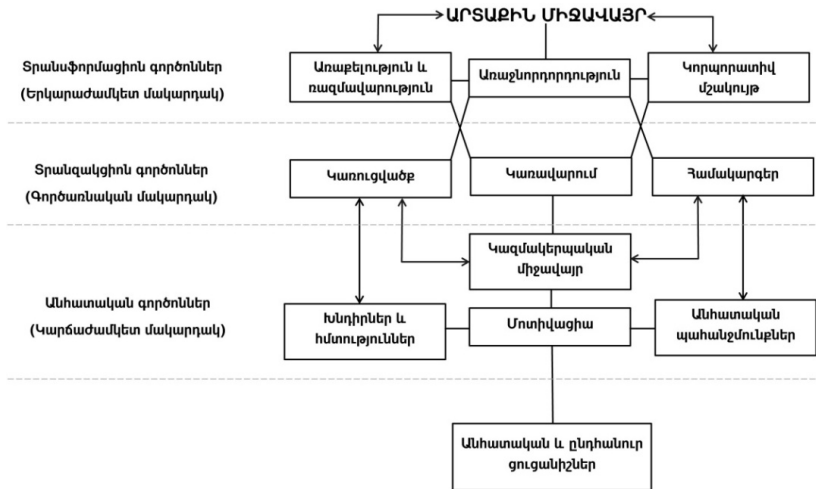
⁴ Տե՛ս **Hughes, M.**, 2007, The Tools and Techniques of Change Management, Journal of Change Management, 7(1), էջ 37-49:

⁵ Տե՛ս **Коттер Дж.** Впереди перемен: Как успешно провести организационные изменения, пер. с англ., 2019, էջ 156:

⁶ Տե՛ս **Jeffery M. Hiatt, ADKAR: The Model for Change in Business**, 2006, էջ 9:

⁷ Տե՛ս Change Management, Harvard Business Review, 2022, էջ 46-54:

Կազմակերպական փոփոխությունների Բերկ-Լիտվինի մոդելը⁸



Ինչպես նկատում ենք, բոլոր գործոնները ինտեգրված են, հետևաբար որևէ գործոնի փոփոխությունը կարող է ազդել ամբողջ համակարգի վրա: Ակնառու է, որ կազմակերպական տրանսֆորմացիաների առումով առավել նշանակալի են արտաքին միջավայրի գործոնները: Կազմակերպական հաջողության այնպիսի կարևոր գործոնների վրա, ինչպիսիք են՝ առաքելությունը, ռազմավարությունը, առաջնորդությունը և կազմակերպական մշակույթը, հաճախ ազդում են այն փոփոխությունները, որոնք տեղի են ունենում կազմակերպության ներքին միջավայրից դուրս:

Ինչպես նշել ենք, կազմակերպական փոփոխություններն ընդհանուր առմամբ տեղի են ունենում երեք խումբ գործոնների ազդեցությամբ: Առաջինը տրանսֆորմացիոն գործոններն են, որոնց ազդեցությունն արտահայտվում է ժամանակի երկարաժամկետ հատվածում: Դրանցից են կազմակերպության առաքելությունը, ռազմավարությունը, առաջնորդությունը և կորպորատիվ մշակույթը: Երկրորդ խումբ գործոնները կոչվում են տրանզակցիոն, որոնց ազդեցությունն արտահայտվում է գործառնական մակարդակում: Դրանց շարքին են դասվում կազմակերպական կառուցվածքը, կառավարման մոդելը և համակարգերը: Երրորդ խումբ գործոնները կոչվում են անհատական դրանց ազդեցությունը կարճաժամկետ հատվածում է: Կարելի է առանձնացնել աշխատակիցների հմտությունները, մոտիվացիան և պահանջմունքները:

Բերկ-Լիտվինի փոփոխությունների կառավարման մոդելի միջոցով կարելի է չափել արտադրողականությունն անհատի, կառուցվածքային միավորի և կազմակերպության մակարդակներում: Ներդրված փոփոխությունների արդյունքները կարող են գնահատվել այնպիսի

⁸ Sté u Гуйларт Ф. Дж., Келли Дж. Н. Преобразование организации, М., Дело, 2010, էջ 28-31:

ցուցանիշներով, ինչպիսիք են՝ շրջանառության ծավալը, արտադրողականությունը, որակին ներկայացվող պահանջները, արդյունավետությունը և հաճախորդների բավարարվածությունը:

Մեր նպատակն է առաջարկել փոփոխությունների ներդրման և կառավարման համապարփակ գործիքակազմ, որի շնորհիվ կբացահայտվեն ՀՀ առևտրային բանկերում առկա խնդիրները: Նպատակին հասնելու համար վերլուծություններ են կատարվել առևտրային վեց բանկերում:

Կամայական գործընթացը կազմակերպություններում պետք է կառավարվի. խոսքը հատկապես ներքին վերահսկողական կայացած համակարգ ունեցող կազմակերպություններում կատարվող փոփոխությունների մասին է: Նման գործընթացները ավելի բարդ և բազմաբովանդակ են ֆինանսական կազմակերպություններում: Սակայն, հաշվի առնելով ՀՀ-ում առևտրային բանկերի զարգացածության աստիճանը և հետազոտական նպատակներով տեղեկատվության տրամադրման պատրաստակամությունը, հողվածի օբյեկտ են ընտրվել առևտրային բանկերը: Առևտրային վեց բանկերից յուրաքանչյուրն ուներ տվյալ գործընթացի կազմակերպման մշակված ընդհանուր դրույթներ: Վերլուծության ընթացքում հեղինակների կողմից փորձ է արվել դուրս բերել փոփոխությունների կառավարման գործընթացի համապարփակ մեխանիզմ:

Վերլուծելով այդ առևտրային բանկերում նոր պրոդուկտների ներդրման և կառավարման գործընթացը բացահայտվել են մի շարք խնդիրներ. մասնավորապես՝ առևտրային վեց բանկերից 2-ում առհասարակ բացակայում էր նոր կամ փոփոխվող գործընթացների ու պրոդուկտների ներդրման և կառավարման հստակ սահմանված հաջորդական գործողությունների պլան, մյուս 3 առևտրային բանկերում հստակ ներկայացված չէր թե, օրինակ, ինչ ցուցանիշների հիման վրա է հաշվարկվելու ռիսկի գծով ծախսը, ինչ բովանդակություն պետք է ունենա գործառնական ռիսկերի վերաբերյալ եզրակացությունը և այլն:

Այս հանգամանքները հաշվի առնելով՝ առաջարկվում է առևտրային բանկերում նոր կամ փոփոխվող գործընթացների ու պրոդուկտների ներդրման և կառավարման գործընթաց՝ հաջորդական գործողությունների ուղեցույց: Առևտրային բանկերը յուրաքանչյուր փոփոխության դեպքում կլրացնեն գործողությունները բնութագրող աղյուսակների համապատասխան սյուները, այն է.

- Փոփոխությունների նախագծի ներկայացում և դրա ներդրման անհրաժեշտության հիմնավորում,

- Փոփոխությունների նախագծի համառոտ նկարագիր,

- Նախագծի թիրախային սեզմենտի նկարագիր,

- Նախագծի նպատակ և գնահատման արդյունքներ,

- Պլանավորված, նախատեսված բյուջեի ներկայացում ըստ տարիների,

- Նախատեսված ցուցանիշների հաշվարկ,

- Նախագծի իրականացման մեխանիզմների ներկայացում,
- Փոփոխությունների վարկային ռիսկի գնահատում,
- Ռիսկի գծով ծախսի գնահատում,
- Իրավաբանական եզրակացություն,
- Գործառնական ռիսկերի վերաբերյալ եզրակացություն,
- Որակի կառավարման վերաբերյալ եզրակացություն,
- Փոփոխության առաջխաղացում,
- Ծառայության վաճառքի մոդելի ներկայացում,
- Ծառայության բիզնես գործընթացի սխեմայի կառուցում:

Փոփոխությունների և պրոդուկտների ներդրման կարևորագույն մաս է դրանց գնահատման արդյունքների սահմանումը, որոնք սովորաբար գնահատվում են օգտագործելով NPV, IRR, DPP, ROI ցուցանիշները: Պլանավորված, ակնկալվող բյուջեի շրջանակներում կազմվում է հետևյալ աղյուսակը:

Աղյուսակ 1

Պլանավորված ակնկալվող բյուջե⁹

Հոդված (հազ. դրամ)	1-ին տարի	2-րդ տարի
Ներդրումներ		
Աշխատանքների կատարում		
Սպասարկում		
Այլ		

Նախատեսված ցուցանիշների հաշվարկը իրականացվում է հետևյալ աղյուսակում ներկայացված տարբերակով:

Աղյուսակ 2

Նախատեսված ցուցանիշներ

Ցուցանիշ	1-ին տարի	2-րդ տարի
Վաճառքներ (քանակ)		
Վաճառքներ (ծավալ)		
Շահութաբերություն		
Շահույթ		

Փոփոխությունների կառավարման հաջորդ փուլը փոփոխությունների ներդրման արդյունքում վարկային ռիսկի գնահատումն է, որն իրականացվում է հետևյալ վերլուծության հիման վրա:

Աղյուսակ 3

Ռիսկի գծով ծախսի հաշվարկ

Թիրախային խմբի անվանում	Դեֆոլտի հավանականությունը(PD)	Դեֆոլտի ժամանակ հնարավոր կորստի ցուցանիշ (LGDR)	Ռիսկի գծով ծախս
Խումբ 1			
Խումբ 2			
Ընդամենը			

⁹ Սույն և հետագա աղյուսակները կազմվել են հեղինակների կողմից գիտական հետազոտությունների և առևտրային բանկերի տրամադրած տեղեկատվության հիման վրա:

Ընտրված առևտրային 6 բանկերից 4-ը, համաձայն Բազելյան կոմիտեի պահանջների, ունենին ներքին վարկանշման մոդելներ, որոնց շրջանակներում էլ հաշվարկվել են դեֆոլտի հավանականությունը և համապատասխանաբար ռիսկի գծով ծախսը: Հաշվարկներն ունեն հավաստիության ընդունելի մակարդակ, քանզի վերոնշյալ վարկանշման մոդելները տվյալ առևտրային բանկերում անցել են վալիդացման փուլ: Մյուս 2 առևտրային բանկերում կատարված հաշվարկները մոդելի բացակայության պատճառով ունեցել են սուբյեկտիվության բարձր աստիճան:

Աղյուսակ 4

Վարկային պորտֆելում փոփոխված վարկատեսակի տեսակարար կշռի որոշում

Վարկատեսակ կամ թիրախային խումբ	Պորտֆելում տեսակարար կշռ
1.	
2...	

Պորտֆելում յուրաքանչյուր վարկատեսակի տեսակարար կշռի սահմանումը առևտրային բանկի անհատական որոշման արդյունք է կախված վերջինիս ռիսկ-սխորթակից, և իհարկե պետք է համապատասխանի ՀՀ ԿԲ-ի սահմանած նորմատիվներին: Այս դեպքում փոփոխությունների ներդրման և կառավարման գործընթացում տրվում է իրավաբանական եզրակացություն, որտեղ գնահատվում է համապատասխանության սկզբունքը հետևյալ առաջնահերթությամբ.

Աղյուսակ 5

Իրավաբանական եզրակացություն

Գործընթաց	Գնահատական
ՀՀ օրենսդրական ակտերի համապատասխանություն	
ՀՀ ԿԲ նորմատիվ իրավական ակտերի համապատասխանություն	
Առևտրային բանկի իրավական ակտերի համապատասխանություն	

Աղյուսակ 6

Գործառնական ռիսկերի վերաբերյալ եզրակացություն

Գործընթաց	Գնահատական
Բիզնես գործընթացի ռիսկի գնահատում	
Աշխատակազմի ռիսկի գնահատում	
Տեխնոլոգիական ռիսկի գնահատում	
Տեղեկատվական անվտանգության ռիսկի գնահատում	
Խարդախության ռիսկի գնահատում	

Առևտրային բանկերում գործառնական ռիսկերի վերլուծությունն ունի որոշակի առանձնահատկություններ. ընդհանրացնելով առևտրային 6 բանկերում իրականացված վերլուծությունները և մեր առաջարկությունները արձանագրենք, որ.

- Յուրաքանչյուր նոր կամ փոփոխվող գործընթացում նախաձեռնող պատասխանատու աշխատակիցը պետք է առաջին հերթին բացահայտի գործառնական ռիսկերը և դրա նվազեցմանն ուղղված քայլեր ձեռնարկի: Փոփոխության նախագիծը պետք է տրամադրվի գործառնական ռիսկերի կառավարման վարչություն՝ ռիսկերը գնահատելու և վերջնական եզրակացություն ստանալու նպատակով:

- Պիլոտային գործարկման ժամանակահատվածի ավարտին պետք է պատրաստ լինեն նոր կամ փոփոխվող գործընթացին կամ պրոդուկտին վերաբերող կարգավորման ներքին իրավական ակտերը, իրականացվեն գործընթացների հստակ սահմանում, տարանջատում:

- Ռիսկային գործընթացներում վերահսկողական մեխանիզմների սահմանում. ի դեպ, եթե կազմակերպությունն ունի կայացած ՆՎՀ կամ կոնտրոլինգի համակարգ, ապա գործընթացները պարզապես պետք է ինտեգրվեն, իսկ եթե դրանք դեռ խմբագրման փուլում են, ապա յուրաքանչյուր փոփոխության համար պետք է մշակվի վերահսկողական մեխանիզմների անհատական փաթեթ: Բոլոր դեպքերում վերահսկողական մեխանիզմների մեջ պետք է մտնեն նախ առևտրային բանկի ներքին և արտաքին միջավայրի հաշվետվողական ճկուն համակարգի ապահովումը, ինչը կհամապատասխանի փոփոխությունների կառավարման Բերկ-Լիտվինի մոդելի տրամաբանությանը, այնուհետև գործընթացների ավտոմատացումը՝ ըստ հնարավորության, սահմանաչափերի, իրավասությունների սահմանումը, «չորս աչքի» սկզբունքի ապահովումը և այլն:

Աղյուսակ 7

Որակի կառավարման եզրակացություն

Գործընթաց	Գնահատական
Պրոդուկտային և գնային	
Տեխնիկական և տեխնոլոգիական	
Անձնակազմ և սպասարկման որակ	
Գործընթացային և կազմակերպչական	

Որակի կառավարման եզրակացությունը ենթադրում է վերոնշյալ աղյուսակ 7-ի յուրաքանչյուր գործընթացի գնահատում, որը, թերևս, ամեն առևտրային բանկ իրականացնում է սուբյեկտիվորեն: Դա համապատասխանում է փոփոխությունների կառավարման Բերկ-Լիտվինի մոդելի կարճաժամկետ մակարդակին (անհատական գործունեքին), սակայն հաշվի առնված չեն կարճաժամկետ մակարդակի այլ գործունեք՝ աշխատակիցների հմտությունների գնահատում, կարիքների բացահայտում և այլն:

Փոփոխությունների առաջխաղացման հիմնական կոմունիկացիոն ուղիներ

Կոմունիկացիոն ուղի	1-ին տարվա բյուջե	2-րդ տարվա բյուջե
Ուղեկցող փաթեթ		
Տեղեկատվական բուկլետ		
Ինտերնետ		
Սոցիալական կայքեր		
Հեռուստագովազդ		
Ռադիոգովազդ		
Արտաքին գովազդ		

Փոփոխությունների առաջխաղացման կոմունիկացիոն ուղիների ընտրությունը կախված է առևտրային բանկում նախապես իրականացված մարքեթինգային վերլուծություններից, որոնք մտնում են փոփոխությունների կառավարման Բերկ-Լիտվինի մոդելի տրանսֆորմացիոն գործոնների (երկարաժամկետ մակարդակ) մեջ:

Փոփոխությունների ներդրման և կառավարման հաջորդ փուլը ծառայության վաճառքի մոդելի կառուցումն է, որի շրջանակներում որոշվում են պրոդուկտի վաճառքի խողովակները, որոնք կարող են լինել մասնաճյուղային ցանցի, անհատական, կորպորատիվ, գործակալական և այլն: Այնուհետև կազմվում է բիզնես գործընթացի սխեման:

Վերլուծությունների արդյունքում պարզ դարձավ, որ առևտրային բանկերը փոփոխությունների ներդրման և կառավարման գործընթացում կիրառում են Բերկ-Լիտվինի մոդելի առանձին գործոններ, այն էլ ոչ համակարգված՝ խախտելով գործոնների առաջնահերթությունների հաջորդականությունը:

Քանի որ բոլոր առևտրային բանկերն այնուամենայնիվ օգտագործում են վերը հիշատակված մոդելի առանձին տարրեր, այսինքն՝ դրանք համարում են արդյունավետ, առաջարկում ենք բանկային համակարգում փոփոխությունների կառավարումը իրականացնել Բերկ-Լիտվինի կազմակերպական փոփոխությունների կառավարման մոդելով:

Բացի այդ, աշխարհաքաղաքական վերջին փոփոխությունները և դրանց բազմագործոն ազդեցությունը բանկային համակարգի վրա թույլ են տալիս եզրակացնել, որ խնդիրը պետք է դիտարկել եռամակարդակ (տրանսֆորմացիոն, տրանզակցիոն, անհատական), փոխկապակցված գործոնների ամբողջության մեջ՝ համակարգված մոտեցմամբ: Չէ՞ որ նույնիսկ ամենահաջող տրանզակցիոն մակարդակի իրականացումը առանց տրանսֆորմացիոն և անհատական մակարդակներում ներառված գործոնների վերլուծության կարող է ինքնանպատակ դարձնել փոփոխությունների ներդրումը և կառավարումը:

АННА АКОПДЖАНИЯН, НАРИНЕ МИРЗОЯН – Проблемы управления изменениями в коммерческих банках в контексте модели Берка-Литвина. – Целью данной статьи является предложение комплексного процесса внедрения и

управления изменениями, который будет учитывать существующие проблемы вышеупомянутого процесса в анализируемых коммерческих банках РА. Для достижения цели были проведены анализы в 6 коммерческих банках. В результате анализа в статье представлен процесс внедрения и управления новыми или изменяющимися процессами и продуктами с последовательными действиями, а также обоснован и представлен механизм реализации каждого действия. Учитывая многофакторное влияние последних геополитических изменений на банковскую систему, коммерческие банки используют отдельные факторы модели Берка-Литвина в процессе внедрения и управления изменениями, целесообразно рассмотреть проблему в контексте трехуровневых взаимосвязанных факторов. Исходя из результатов проведенного анализа, того факта, что коммерческие банки используют отдельные элементы вышеуказанной модели, считая их эффективными, было предложено осуществлять управление изменениями в банковской системе с использованием модели Берка-Литвина, так как она позволяет рассматривать проблему на трех уровнях (трансформационном, транзакционном, индивидуальном) в комплексе взаимосвязанных факторов, с применением системного подхода. Соответственно, в статье представлен комплексный процесс внедрения и управления изменениями.

Ключевые слова: *управление изменениями, коммерческий банк, трансформационные факторы, транзакционные факторы, персональные факторы, модель Берка-Литвина, системный подход, комплексный процесс, механизм контроля, оценка результатов*

ANNA HAKOBJANYAN, NARINE MIRZOYAN – *Problems of Change Management in Commercial Banks in the Context of the Berk-Litwin Model.* – The purpose of this article is to propose a comprehensive process of change implementation and management, taking into account the existing problems of the mentioned process in the analysed commercial banks of RA. In order to achieve the objective, analyses were conducted in 6 commercial banks. As a result of the analyses, the article presents a process for implementing and managing new or changing processes and products with sequential actions, then justifies and presents the mechanism for implementing each action. Given the multifactorial impact of recent geopolitical changes on the banking system, as well as the fact that commercial banks use individual factors of the Burke-Litwin model in the process of implementation and change management, it is appropriate to consider the problem in the context of three-level interrelated factors. Based on the results of the analysis, the fact that commercial banks use individual elements of the above model, considering them effective, it was proposed to implement change management in the banking system using the Burke-Litwin model, as it allows to consider the problem at three levels (transformational, transactional, individual) in a set of interrelated factors, with a systematic approach. Accordingly, the article presents a comprehensive process of change implementation and management.

Key words: *change management, commercial banks, transformational factors, transactional factors, individual factors, Burke-Litwin model, system approach, comprehensive process, control mechanism, evaluation of results*