



# Концептуальный подход к процессам изменений: формы и методы

Стадникова Н.В.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Кубанский социально-экономический институт, Краснодар, Россия

## АННОТАЦИЯ:

В статье рассмотрены концептуальные подходы к процессам управления изменениями. Представлены идеи классиков управления (П. Друкер, Дж. Коттер, Д. Надлер, М. Ташмен, К. Левин, Г. Минцберг, Дж. Гэлбрейт, Е. Лоулер, Р. Кантер, И. Адизес, П. Чекленд, Р. Уотерман, М. Хаммер, Дж. Хампи, Р. Бекхард и Р. Харрис и др.). Рассмотрены эволюционные и революционные подходы к проведению изменений. Отмечены современные методы радикальных преобразований организационных структур.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** управление изменениями, процесс, эволюционные изменения, революционные изменения, организационное развитие, рефрейминг, реинжиниринг, даунсайзинг.

## The conceptual approach to the processes of changes: forms and methods

Stadnikova N.V.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Kuban Social and Economic Institute, Russia

### Введение

Управление изменениями в настоящее время достаточно востребованная технология управления бизнесом. Особенно актуально это становится в контексте современных кризисных явлений, когда компаниям очень важно уметь адаптироваться к изменяющимся требованиям рынка и общемировой экономической ситуации. По своей сути понятие управления изменениями характеризует не собственно руководство масштабными организационными преобразованиями, а управление теми явлениями, которые сопутствуют процессам изменения и непосредственно связаны с человеческим фактором. В основе концепции управления изменениями заложена мысль, что изменяются не сами организации, а конкретные люди. Следовательно, чтобы изменилась организация или предприятие, изменения и нововведения должны быть поняты, приняты и осуществлены всеми членами коллектива [14] (Zaytsev, 2015). При этом любые изменения почти всегда воспринимаются сотрудниками сначала настороженно, а иногда с сопротивлением, что ставит под угрозу достижение намеченных целей.

Необходимые изменения могут игнорироваться, саботироваться, исполняться формально [2] (*Ansoff, 2011*). В структурных подразделениях могут возникать конфликтные ситуации между руководителями и подчиненными [1] (*Andreev et al., 2011*). Преодоление таких разногласий и является основной задачей управления изменениями. Концепция управления изменениями предполагает создание такой модели изменений, которая приведет к необходимому результату с помощью конкретных методов и инструментов эффективного управления. Понятие управления изменениями включает в себя основы психологии, социологии, экономической теории и менеджмента [10] (*Vikhanskiy, Naumov, 2006*).

### Основная часть

Исследованием проблем управления изменениями в организациях в разное время занимались: П. Друкер, Дж. Коттер, Д. Надлер, М. Ташмен, К. Левин, Г. Минцберг, Дж. Гэлбрейт, Е. Лоулер, Р. Кантер, И. Адизес, П. Чекленд, Р. Уотерман, М. Хаммер, Дж. Хампи, Р. Бекхард и Р. Харрис и другие. Основные идеи классиков управления представлены в *таблице 1*. Все происходящие изменения базируются на главенствующей роли человеческого фактора, разнородного по своей природе, но составляющего единое целое в управленческих процессах [8] (*Varfalovskaya, 2012*).

С точки зрения Н. Тома, предпосылками изменений на предприятии является необходимость противостояния изменениям внешней среды, которые возникают часто и несистемно. Том считает, что организация должна отслеживать основные составляющие внешней системы и делать необходимые выводы относительно своих потребностей в преобразованиях [23] (*Tom, 1998*).

#### ABSTRACT:

The article considers conceptual approaches to the processes management of changes. The ideas of the management classics P. Drucker, J. Cotter, D. Nadler, M. Tashmen, K. Levin, G. Mintzberg, J. Galbraith, E. Lawler, R. Kanter, I. Adizes, P. Chekland, R. Waterman, M. Hammer, J. Hampi, R. Beckhard and R. Harris and others are described in the article. The evolutionary and revolutionary approaches to changes are considered. The modern methods of radical transformations of organizational structures are marked.

**KEYWORDS:** management of changes, process, evolutionary changes, revolutionary changes, organizational development, reframing, reengineering, downsizing

JEL Classification: O10, O32, O49

Received: 27.06.2018 / Published: 31.07.2018

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers  
For correspondence: Stadnikova N.V. (nat\_st2001@mail.ru)

#### CITATION:

Stadnikova N.V. (2018) Kontseptualnyy podkhod k protsessam izmeneniy: formy i metody [The conceptual approach to the processes of changes: forms and methods]. Kreativnaya ekonomika. 12. (7). – 887-900. doi: 10.18334/ce.12.7.39231

Таблица 1

## Сравнительная характеристика направлений управления изменениями

Характеризующий признак	Содержание	Авторы
Управление по целям	Установка целей, направления деятельности на их осуществление. Цели должны быть известны. Превращение общества труда в общество управления. Без лидерства руководителя производственные ресурсы так и останутся ресурсами и никогда не станут товаром. Функции менеджмента - внедрение инноваций и осуществление маркетинговой деятельности	П. Друкер
Перемены в отношениях	Создание потребности в изменениях у всех сотрудников. Восемьшаговая процедура преобразований. Аналитический и эмоциональный подход к управлению поведением людей. Главный элемент успешных преобразований не «change managstrongent», а «change leadership».	Дж. Коттер
Согласование	Согласование взаимодействий взаимозависимых подсистем: работа - люди - формальное объединение - неформальная организация. Изменения одной подсистемы влияет на другие.	Д. Надлер, М. Ташмен
Регенерация	Организация представляет собой «community-ship» («общинство»), а не только лидера и отдельные индивидуальности. Обновления принесут изменения в организационную культуру.	Г. Минцберг
Процессуальная теория мотивации	Включает элементы теории ожиданий и теории справедливости. Результаты изменений зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характера и осознания своей роли в процессе изменений.	Е. Лоурел
Взаимодополняющая команда	Управление изменениями включает: – принятие обдуманного решения и его реализацию; – невозможность изменений без конструктивного конфликта; – сотрудничество через доверие; – управление через структуры, процессы, сотрудников; – планирование изменений через «как есть» → «как хочу» → «как должно быть»	И. Адизес
Личностные изменения	Факторы, подталкивающие человека к изменениям (неудовлетворенность, желательность, практичность), должны быть сильнее сопротивления этим изменениям.	Р. Берхард Р. Харрис

*Источник:* составлено автором по материалам исследования

**ОБ АВТОРЕ:**

Стадникова Наталья Викторовна, старший преподаватель (nat\_st2001@mail.ru)

**ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:**

Стадникова Н.В. Концептуальный подход к процессам изменений: формы и методы // Креативная экономика. – 2018. – Том 12. – № 7. – С. 887-900. doi: 10.18334/ce.12.7.39231

Среди внешних компонентов он выделяет экономические (изменения рынка спроса и предложения), инновационные (распространение новых технологий), нормативно-правовые (изменения в законодательстве), социально-культурные (изменение потребностей) и природные (экологические ограничения).

На организационную структуру самого предприятия, которое стоит на пороге изменений, большое влияние оказывают производственные и кадровые показатели. К первым относятся: логистика производственного процесса, материально-техническое обеспечение, форма собственности.

К особенностям кадровых параметров можно отнести такие, как психологическая готовность к изменениям, личные амбиции, готовность к сотрудничеству [11] (*Dzhenis, 2008*).

Как правило, к неизбежности изменений приводят кризисные ситуации. С точки зрения экономических проблем кризисы заставляют пересматривать корпоративные цели [15] (*Zakharchenko, 1993*).

Кризис ликвидности может привести к потере платежеспособности предприятия. Ошибки маркетинга могут привести к потере рыночных позиций и инвестирования. Структурный кризис опасен тем, что предприятие не сможет выдержать конкурентной борьбы, и выйти из такого кризиса возможно только путем переориентации или диверсификации производства. Такие изменения рассчитаны на длительный период [23] (*Tom, 1998*).

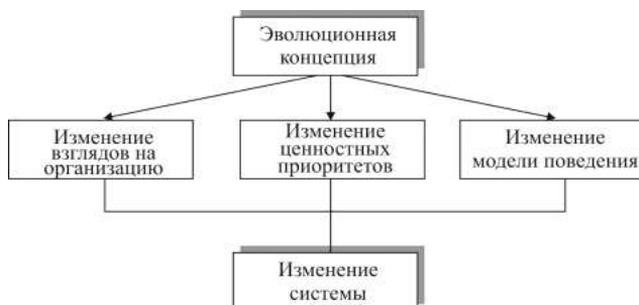
Как известно, изменения могут осуществляться либо эволюционным путем, либо революционным, в зависимости от конкретных условий, в которых находится предприятие.

Эволюционный путь изменений связан с организационным развитием – планированием и осуществлением процессов изменения с привлечением широкого круга участников. Заинтересованность социосистемы, модели поведения и понимание необходимости изменений – составляющие параметры эволюционной концепции (*рис. 1*) [16, 22] (*Kameron, Grin, 2006; Samarina, 2009*).

Процесс основан на обучении и повышении квалификации персонала, передаче практического опыта. Инициатива таких изменений исходит как от руководящих менеджеров, так и от сотрудников-подчиненных. Ожидаемый результат такого подхода – повышение производительности и качества труда [23] (*Tom, 1998*). Эволюционное направление управления изменениями процесс долгосрочный и тщательный, реализуемый в три этапа (*рис. 2*).

Эволюционная концепция допускает, что у предприятия (организации) нет единого критерия оптимальности принимаемых решений. Все индивидуально. Это связано не только с ролью руководителя, но и с предыдущим периодом деятельности компании.

Революционные изменения, как наиболее радикальный способ проведения изменений, обусловлен изменением стиля управления и вовлеченностью персонала в обу-



**Рисунок 1.** Эволюционная концепция изменений  
 Источник: составлено автором по материалам исследования



**Рисунок 2.** Этапы реализации эволюционной модели изменений  
 Источник: составлено автором по материалам исследования

ждение вопросов принятия решений. В работах Д. Миллера и П. Фризена, которые занимались изучением изменений с позиции революционного подхода, изменения в компаниях представлены как квантовый скачок, который предполагает преобразование большого количества организационных единиц.

Скачкообразные реформы наиболее характерны для крупных компаний с разветвленной структурой управления, где существуют определенные регламентированные процессы и процедуры, что и является основным препятствием для проведения изменений. В таких организациях длительные периоды застоя сменяются резкими изменениями (например, смена руководства). В результате таких командных преобразований происходит кардинальная перестройка всех уровней системы организации, что выводит компанию на качественно новую ступень развития [5, 24] (Ashmarina, Ermolenko, 2008; Fraylinger, Fisher, 2002). По мнению М. Хаммера и Дж. Чампи, рево-

люционная направленность изменений связана с хозяйственным реинжинирингом. Реинжиниринг хозяйственной деятельности – это кардинальное перепроектирование и фундаментальное переосмысление работы предприятия, реорганизация компании на всех этапах создания добавленной стоимости. Такое революционное преобразование связано с переориентацией производства, внедрением новых технологий [25] (*Khammer, Champi, 2007*).

Реинжиниринг хозяйственной деятельности связан и с удовлетворением запросов внешних и внутренних потребителей. От стратегической направленности зависит изменение ключевых процессов, но основное внимание уделяется разработке новых видов продукции, интегрированию логистики, согласованности структур вспомогательных процессов [25] (*Khammer, Champi, 2007*).

Внедрение информационных технологий в данном виде изменений играет весомую роль, и здесь речь идет прежде всего не об автоматизации процессов, а об использовании банков данных, телекоммуникационных сетей, экспертно-оценочных систем, что способствует повышению уровня специализации персонала и возможности решения интеграционных задач [18] (*Kovalenko, 2010*).

Следует отметить, что раньше реинжиниринга возник такой метод радикальных преобразований, как даунсайзинг, который по своей сути тождественен ему, но касается изменений только организационной структуры компании. Под даунсайзингом понимаются: ликвидация излишних рабочих мест, оптимизация размеров компании, преобразование рабочих процессов. Он включает следующие компоненты: стратегию увольнения, стратегию уменьшения управленческих уровней и изменение стратегий логистики и маркетинга [21] (*Levkin, 2006*). При этом подходе сохраняется иерархическая структура компании, но ключевое место при использовании даунсайзинга отведено направлению по сокращению рабочих мест. По мнению экспертов, более 60% проектов реинжиниринга на предприятиях заканчиваются неудачей, поэтому даунсайзинг может применяться и после проведения реинжиниринговых изменений [9] (*Vasilev, Gaynutdinov, 2003*) (рис. 3).

Применение концепций реинжиниринга и даунсайзинга происходит в основном на стадии спада жизненного цикла и является одним из способов преобразования предприятия и приведения его в соответствующее требованиям рынка состояние, в результате чего повышается эффективность функционирования на микроуровне.

Основоположниками концепции организационного развития являются Э. Мейо и Ф. Ротлисбергер. Организационное развитие подразумевает постепенное изменение организационной культуры компании с целью адаптации ее к быстро меняющимся экономическим условиям внешней среды, при одновременном повышении качества и производительности труда. При данном подходе руководители организаций нацелены на изменения посредством обучения и развития персонала, изменение поведенческой культуры и мотивационной составляющей. Но помимо этих традиционных подходов, существует и третий, интегрированный подход, именуемый рефреймингом, кото-



**Рисунок 3.** Реализация направлений реинжиниринга и даунсайзинга  
 Источник: составлено автором по материалам исследования



**Рисунок 4.** Рефрейминг как вариант принятия альтернативного решения  
 Источник: составлено автором по материалам исследования

рый содержит комбинаторный подход к оценке ситуации, взгляд с противоположной стороны на структурные изменения. Рефрейминг представляет собой комбинацию организационного развития и реинжиниринга и позволяет изменить точку зрения на происходящие события, посмотреть с противоположной позиции на принятие решений и структурные изменения, дает возможность нахождения альтернативного варианта (рис. 4) [5] (Ashmarina, Ermolenko, 2008).

Рассмотрим объекты и субъекты управления изменениями. Субъектом управления организационных изменений выступает руководство предприятия, поскольку функция управления и принятия решений входит в функцию руководства. Менеджеры высшего звена инициируют решения по нововведениям, назначают ответственных за определенные этапы проведения изменений [20] (Kuzmina, 2007). Импульсом управления становится необходимость преобразований. Планирование изменений затрагивает аналитическую и прогностическую деятельность, разработку необходимых мер и выбор стратегии. При этом возможно любое вмешательство в организационную структуру. Таким образом, управление процессом изменений предполагает уточнение

объектов управления. Объектами изменений являются люди, рабочие группы, структурные подразделения и предприятие в целом. Рабочие группы считаются основными компонентами организационных изменений. Они выполняют посредническую функцию между сотрудниками предприятия в целом. Изменения, которые затрагивают всю организацию в целом, это инновация, успех которой зависит от того, насколько профессионально руководители всех уровней воспринимают такую идею и насколько активно подключились к ее реализации. Готовность к изменениям рядовых сотрудников, как фактор, способствующий организационным изменениям, очень важен, поскольку именно они в большей степени подвержены изменениям [20] (*Kuzmina, 2007*).

Часто объектами развития становятся организационные параметры, например: процессы и структура предприятия, информационные и производственные технологии, корпоративная культура, кадровый потенциал [4] (*Astafeva, 2012*).

Управлять изменениями необходимо таким образом, чтобы прежде всего не нарушить целостность организации, не разрушить созданную организационную и производственную структуру. Для этого целесообразно использовать приемы и методы, которые позволят сохранить систему организационных ценностей, создать специальные подразделения, занимающиеся проблемами, связанными с изменениями, перераспределить полномочия. В этом контексте следует отметить, что процессы изменений требуют профессионального управленческого обеспечения и эффективного инструментария управленческого воздействия. К управленческому обеспечению относятся: рациональная организация управленческого пространства, формирование единого культурного поля, развитие личного потенциала, комплексное изменение компетенций [20] (*Kuzmina, 2007*).

Современные предприятия представляют собой сложный механизм, слаженность работы которого зависит от инструментов управления, устанавливающих внутренние связи всех звеньев технологического и информационного процесса. Основоположник менеджмента А. Файоль считал, что управлять это значит вести предприятие к цели, извлекая возможности из всех имеющихся ресурсов [19] (*Kryzhanovskaya, 2009*).

Он выделил пять обязательных функций общего управления: предвидение – планирование на текущий период и перспективу; организация – обеспечение предприятия всем необходимым для работы; распорядительство – извлечение наибольшего результата от работы подчиненных сотрудников; координирование – достижение соответствия и согласованности между различными структурными подразделениями; контроль – проверка исполнения намеченной программы действий. Из этого следует, что управление – это целенаправленное и планомерное воздействие на управляемую систему с целью достижения намеченного результата.

В основе всех перечисленных функций заложена идея развития. Существуют вынужденные изменения, которые рано или поздно происходят во всех организациях, а есть планируемые менеджментом изменения, которые проводят с определенной



**Рисунок 5.** Место процесса управления изменениями в организации

*Источник:* составлено автором по материалам исследования

целью. Планируемые изменения – это обоснованные действия менеджеров по улучшению работы структурных звеньев по важным для них направлениям: от исходного состояния через управление к конечному результату (рис. 5) [12, 13] (Elkin, 2010; Ershov, Dmitriev, 2015).

Реализация вышеуказанных функций осуществляется специфическими методами. Существуют определенные модели управления изменениями, которые следует рассматривать с альтернативных, но взаимодополняющих точек зрения. Модель управления проектами предполагает реализацию четырех направлений: задач, обязанностей, бюджета и сроков исполнения. Такая модель рассчитана на профессиональное понимание контента изменений и использования адаптивных методов контроля и наблюдения. Управлять проектами значит координировать действия сотрудников, четко формулировать задачи, контролировать сроки и формировать достаточный бюджет [3] (Aronova, 2012).

Модель участия подразумевает сопричастность к изменениям сотрудников, которые непосредственно участвуют в процессах изменений, и тех, кто будет пользоваться достигнутыми результатами. К обсуждению программы изменений привлекаются работники, на которых скажутся проведенные преобразования, с целью привлечения внимания к инновациям. Проводятся консультативные встречи и подготовка специалистов по разрешению конфликтных ситуаций и разногласий [7] (Bridzhes, 2007).

Политическая модель построена на предположении о том, что изменения затрагивают как личные, так и организационные интересы компании. Компетенции и профессионализм менеджера должны позволить ему решать проблемы стимулирования и мотивации участников процессов изменений, используя при этом политические методы борьбы для преодоления сопротивления нововведениям [6] (Bokov, Goncharov, Karamova, 2011). Внутреннее содержание изменений имеет отношение к истории организации, ее организационной структуре, миссии, философии компании. Внешний контекст изменений характеризуется внешней средой, поведением конкурентов, изменением спроса потребительской аудитории и др.

Г. Клейнер, изучая функционирование предприятий в нестабильной экономической среде, подчеркивает, что резкое изменение социально-экономической обста-

новки ставит любое предприятие в сложное положение, и найти выход из сложившейся ситуации оказывается непросто. Но результатом такого положения служат накопившиеся проблемы предшествующих периодов работы, недалекость руководства, несовершенство материально-технической базы и слабая мотивация и дисциплина сотрудников [17] (*Kleynner, 2002*).

В таких условиях руководители организаций нуждаются в правильной оценке принимаемых управленческих решений в период управления необходимыми изменениями с учетом всех особенностей нормативно-правовой среды и хозяйственно-административного ресурса. При этом стратегия развития предприятия должна учитывать ошибки прошлого и перспективы будущего, что в дальнейшем обеспечит компании устойчивую адаптацию к переменам.

### **Заключение**

1. В различных ситуациях управления предприятием может быть использован широкий спектр методов.

2. Управление изменениями расширяет возможности стандартных методов управления, носящих административный, экономический или правовой статус направленности, дополняя их методами создания моделей управления, инструментами и технологиями устранения причин сопротивления изменениям, формированием принципов и положений в процессах преобразований.

3. Методы управления предоставляют возможность субъекту управления воздействовать на объект управления. Методы и формы управления изменениями взаимосвязаны. Если методы отражают содержание управленческой деятельности, то форма выступает как способ выражения этого содержания.

4. Поскольку участники изменений - это, в первую очередь, люди, работающие на предприятии, то риск неудачи при проведении мероприятий по управлению изменениями достаточно высок вследствие неопределенности будущего, поведения участников процессов изменений и внешней среды экономического и политического поля.

5. Сторонниками изменений всегда являются люди, склонные к риску, которых привлекают более высокие доходы и дивиденды от вложенных усилий в случае удачно проведенных преобразований.

6. В условиях циклического развития экономики на эффективность изменений может рассчитывать только та организация, которая стремится быть адаптивной к рыночным условиям независимо от экономических колебаний. Новые новаторские решения сами начинают формировать условия конкуренции, создавая при этом дополнительные преимущества для потребительской аудитории.

### **ИСТОЧНИКИ:**

1. Андреев В.Д., Боков М.А. Матющенко Н.С., Романова Г.М., Шаповалов В.И. Теория и практика современного менеджмента. / Под ред. В.И. Шаповалова. – Сочи: РИЦ СГУТиКД, 2011. – 264 с.

2. Ансофф И. Стратегический менеджмент.
3. Аронова В.В. Инновационно-проектный подход к управлению изменениями в маркетинговой деятельности на предприятии // Управление проектами. – 2012. – № 2. – с. 77-81.
4. Астафьева Л.А. Организационная структура в управлении программами стратегических изменений // Бизнес, менеджмент и право. – 2012. – № 2(26). – с. 110-112.
5. Ашмарина С.И., Ермоленко Л.И. Особенности управления организационными изменениями в экономических системах // Вестник Самарского университета. История, педагогика, филология. – 2008. – № 7(66). – с. 128-136.
6. Боков М.А., Гончаров Р.Ю., Карамова А.С. Проблемы управления инновационной экономикой // Вестник Сочинского государственного университета туризма и курортного дела. – 2011. – № 4. – с. 31-36.
7. Бриджес У. Управление компанией в период структурных изменений. / Пер. с англ. – 2-е изд. – М.: Издательство «Вильямс», 2007. – 208 с.
8. Варфаловская В.В. Основные подходы к управлению организационными изменениями // Экономика и предпринимательство. – 2012. – № 5(28). – с. 339-341.
9. Васильев В.Н., Гайнутдинов Д.М. Опыт реинжиниринга успехи, промахи, надежды // Российское предпринимательство. – 2003. – № 4(41). – с. 70-75.
10. Виханский О.С., Наумов А.Н. Менеджмент. / учебник – 4-е изд., перераб. и доп. – М.: Экономистъ, 2006. – 583 с.
11. Дженис К. Перемены: секреты позитивных изменений для организаций и их лидеров. – М.: Стандарты и качество, 2008. – 108 с.
12. Елкин С.Е. К вопросу управления процессом изменений и оценки экономической эффективности корпоративного управления // Сибирский торгово-экономический журнал. – 2010. – № 10. – с. 49-51.
13. Ершов В.Ф., Дмитриев Д.О. Стратегическое управление как системная методология управления изменениями производственных систем // Экономика и предпринимательство. – 2015. – № 8-1(61-1). – с. 1115-1118.
14. Зайцев А.В. Стратегия управления инновационными изменениями в период глобальной трансформации системы мирового хозяйствования // Российское предпринимательство. – 2015. – № 1(271). – с. 75-86.
15. Захарченко Н.Н. Экономические измерения: теория и методы. – СПб.: Изд-во Санкт-Петербург.Университета экономики и финансов, 1993.
16. Камерон Э., Грин М. Управление изменениями. – М.: Издательство «Добрая книга», 2006. – 360 с.
17. Клейнер Г.Б. Системная парадигма и теория предприятия // Вопросы экономики. – 2002. – № 10. – с. 47-69.
18. Коваленко А.А. Основные организационные элементы при управлении инновациями и изменениями // Экономика. Управление. Право. – 2010. – № 11. – с. 23-24.
19. Крыжановская О.А. Инновационный подход к управлению изменениями в соци-

- ально-экономических системах // Регион: системы, экономика, управление. – 2009. – № 4. – с. 38-46.
20. Кузьмина Н.М. Системный подход к управлению изменениями // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2007. – № 3. – с. 108-109.
21. Левкин Н.В. Реинжиниринг и даунсайзинг: сравнительный анализ с позиции организационной культуры компании / Менеджмент в России и за рубежом. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mevriz.ru/articles/2006/4/4164.html> ( дата обращения: 20.10.2015 ).
22. Самарина Е.А. Сценарный подход к стратегическому управлению полиграфическими предприятиями // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. – 2009. – № 6. – с. 182-187.
23. Том Н. Управление изменениями // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1. – с. 71.
24. Фрайлингер К., Фишер Й. Управление изменениями в организации. / Пер. с нем. Н.П. Береговой, И.А. Сергеевой. – М.: Книгописная палата, 2002. – 264 с.
25. Хаммер М., Чампи Д. Реинжиниринг корпорации. Манифест революции в бизнесе. – М.: Манн, Иванов, Фербер, 2007. – 288 с.

## REFERENCES:

- Andreev V.D., Bokov M.A. Matyuschenko N.S., Romanova G.M., Shapovalov V.I. (2011). *Teoriya i praktika sovremennogo menedzhmenta* [Theory and practice of modern management] Sochi: RITs SGUTiKD. (in Russian).
- Ansoff I. (2011). *Strategicheskiy menedzhment* [Strategic management] Izd-vo Piter. (in Russian).
- Aronova V.V. (2012). *Innovatsionno-proektnyy podkhod k upravleniyu izmeneniyami v marketingovoy deyatel'nosti na predpriyatii* [Innovative project approach to managing changes in marketing activities in the enterprise]. *Upravlenie proektami*. (2). 77-81. (in Russian).
- Ashmarina S.I., Ermolenko L.I. (2008). *Osobennosti upravleniya organizatsionnymi izmeneniyami v ekonomicheskikh sistemakh* [Features of managing organizational changes in economic systems]. *Vestnik of Samara State University*. (7(66)). 128-136. (in Russian).
- Astafeva L.A. (2012). *Organizatsionnaya struktura v upravlenii programmami strategicheskikh izmeneniy* [Organizational structure in managing strategic change programs]. *Business, management and law*. (2(26)). 110-112. (in Russian).
- Bokov M.A., Goncharov R.Yu., Karamova A.S. (2011). *Problemy upravleniya innovatsionnoy ekonomikoy* [Problems of innovation economy management]. *Vestnik Sochinskogo gosudarstvennogo universiteta turizma i kurortnogo dela*. (4). 31-36. (in Russian).

- Bridzhes U. (2007). Upravlenie kompaniyey v period strukturnykh izmeneniy [Management of the company in the period of structural changes] M.: Izdatelstvo «Vilyams». (in Russian).
- Dzhenis K. (2008). Peremeny: sekrety pozitivnykh izmeneniy dlya organizatsiy i ikh liderov [Changes: the secrets of positive change for organizations and their leaders] M.: Standarty i kachestvo. (in Russian).
- Elkin S.E. (2010). K voprosu upravleniya protsessom izmeneniy i otsenki ekonomicheskoy effektivnosti korporativnogo upravleniya [To the issue of managing the process of changes and assessing the economic efficiency of corporate governance]. Sibirskiy torgovo-ekonomicheskij zhurnal. (10). 49-51. (in Russian).
- Ershov V.F., Dmitriev D.O. (2015). Strategicheskoe upravlenie kak sistemnaya metodologiya upravleniya izmeneniyami proizvodstvennykh sistem [Strategic management as system methodology of management of changes of production systems]. Journal of Economy and Entrepreneurship. (8-1(61-1)). 1115-1118. (in Russian).
- Fraylinger K., Fisher Y. (2002). Upravlenie izmeneniyami v organizatsii [Managing the changes in the organization] M.: Knigopisnaya palata. (in Russian).
- Kameron E., Grin M. (2006). Upravlenie izmeneniyami [Management of changes] M.: Izdatelstvo «Dobraya kniga». (in Russian).
- Khammer M., Champi D. (2007). Reinzhiniring korporatsii. Manifest revolutsii v biznese [Reengineering of the corporation. Manifesto of the revolution in business] Izdatelstvo: Mann, Ivanov i Ferber,. (in Russian).
- Kleyner G.B. (2002). Sistemnaya paradigma i teoriya predpriyatiya [System paradigm and enterprise theory]. Voprosy Ekonomiki. (10). 47-69. (in Russian).
- Kovalenko A.A. (2010). Osnovnye organizatsionnye elementy pri upravlenii innovatsiyami i izmeneniyami [Pointing the main organizational elements while managing innovations and changes]. Ekonomika. Upravlenie. Pravo. (11). 23-24. (in Russian).
- Kryzhanovskaya O.A (2009). Innovatsionnyy podkhod k upravleniyu izmeneniyami v sotsialno-ekonomicheskikh sistemakh [The innovational approach to management of changes in social and economic systems]. Region: sistemy, ekonomika, upravlenie. (4). 38-46. (in Russian).
- Kuzmina N.M. (2007). Sistemnyy podkhod k upravleniyu izmeneniyami [Systematic approach to the management of change]. Vestnik of Samara State University of Economics. (3). 108-109. (in Russian).
- Samarina E.A. (2009). Stsenarnyy podkhod k strategicheskomu upravleniyu poligraficheskimi predpriyatiyami [Scenario approach to strategic management of printing enterprises]. Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedeniy. Problemy poligrafii i izdatelskogo dela. (6). 182-187. (in Russian).

- Tom N. (1998). Upravlenie izmeneniyami [The management of changes]. Theoretical and Practical Aspects of Management. (1). 71. (in Russian).
- Varfalovskaya V.V. (2012). Osnovnye podkhody k upravleniyu organizatsionnymi izmeneniyami [Basic approaches to management of organizational changes]. Journal of Economy and Entrepreneurship. (5(28)). 339-341. (in Russian).
- Vasilev V.N., Gaynutdinov D.M. (2003). Opyt reinzhiniringa uspekhi, promakhi, nadezhdy [Experience in reengineering successes, misses, hopes]. Russian Journal of Entrepreneurship. (5(41)). 70-75. (in Russian).
- Vikhanskiy O.S., Naumov A.N. (2006). Menedzhment [Management] M.: Ekonomist. (in Russian).
- Zakharchenko H.H. (1993). Ekonomicheskie izmereniya: teoriya i metody [Economic measurements: theory and methods] SPb.: Izd-vo Sankt-Peterburg. Universiteta ekonomiki i finansov. (in Russian).
- Zaytsev A.V. (2015). Strategiya upravleniya innovatsionnymi izmeneniyami v period globalnoy transformatsii sistemy mirovogo khozyaystvovaniya [The strategy for managing the innovation changes in the period of global transformation of the world economy management]. Russian Journal of Entrepreneurship. 16(1(271)). 75-86. (in Russian).