

## МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ НА РОССИЙСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ

Блинов А.О.

## MANAGEMENT OF ORGANIZATIONAL CHANGES AT RUSSIAN ENTERPRISES

Blinov A. O.

*В условиях современной посткризисной экономики большинство российских предприятий испытывают трудности, связанные с эффективностью управления. В результате современное состояние промышленных предприятий характеризуется как проблемное, а на отдельных предприятиях, как кризисное. Одной из важных, становится поиск эффективных стратегий и механизмов организационных преобразований и изменений, которые позволят активизировать деятельность организаций, повысят их конкурентоспособность. В статье предложены последовательность этапов и шагов внедрения изменений на предприятиях. Предложена диагностика и выявления проблемных зон при проведении организационных изменений на предприятиях.*

*In today's post-crisis economy, most Russian enterprises have difficulties related to the efficient management. As a result of the current state of industrial enterprises is characterized as having a problem, and in some companies as critical. One of the most important, is the search for effective strategies and mechanisms of organizational changes and changes that will revitalize organizations increase their competitiveness. The paper proposes a series of steps and the steps implementing changes in the workplace. Proposed diagnosis and identify problem areas in organizational change in enterprises.*

**Ключевые слова:** менеджмент, предприятия, диагностика, конкурентоспособность, изменения, сопротивление, интеллектуальный потенциал.

**Keywords:** management, enterprise diagnosis, competitiveness, change resistance, intellectual potential.

Современные тенденции развития экономики в изменяющихся рыночных условиях обозначили проблему поиска новых подходов, форм, методов и технологий управления промышленными предприятиями. Традиционные подходы к управлению, основанные на рационалистических методах анализа и решения проблем, ясной формулировке видения и направления действий становятся недостаточными, препятствующими успеху предприятия. Одной из важных научно-практических задач, становится поиск эффективных стратегий и механизмов организационных преобразований и изменений, которые позволят активизировать деятельность организаций, повысят их конкурентоспособность и, как следствие, позволят создать основу для технологического развития других отраслей российской экономики. Практика управления организационными изменениями нуждается в адекватном методологическом подходе, позволяющем более эффективно использовать накопившийся научный потенциал, поэтому разработка адекватных принципов управления изменениями в новых экономических условиях приобретает особую актуальность.

В условиях современной посткризисной экономики большинство российских предприятий испытывают трудности, связанные с эффективностью управления. Переход от плановой экономики к рыночной не сопровождался адекватными действиями в отношении развития российской промышленности, что привело к развитию негативных, порой разрушительных тенденций. В результате современное состояние промышленных предприятий характеризуется как проблемное, а на отдельных предприятиях, как кризисное не соответствующее потребностям развития национальной экономики.

За период 2011-2012 гг. социально-экономическое развитие России протекало достаточно интенсивно (табл. 1). Экономический рост, наметившийся в 2011 году, продолжался и был устойчивым. Объем ВВП в этот период увеличивался со среднегодовым темпом прироста -1,5%. Однако промышленное производство имеет тенденцию к снижению в пределах около 4% по сравнению с предыдущим периодом. Вместе с тем промышленный комплекс продолжает играть важнейшую роль, определяя позиции России в мире и внутреннюю социальную обстановку.

Таблица 1

Основные показатели развития экономики РФ  
(к соответствующему периоду предыдущего года)

| № п/п | Основные показатели развития экономики РФ         | 2011 г., % | 2012 г., % |
|-------|---------------------------------------------------|------------|------------|
| 1.    | ВВП                                               | 103,81     | 104,31     |
| 2.    | Индекс потребительских цен, на конец периода      | 101,6      | 102,4      |
| 3.    | Индекс промышленного производства                 | 110,2      | 106,7      |
| 4.    | Обрабатывающие производства                       | 113,3      | 113,5      |
| 5.    | Индекс производства продукции сельского хозяйства | 103,2      | 100,7      |
| 6.    | Инвестиции в основной капитал                     | 91,7       | 95,35      |
| 7.    | Объемы работ по виду деятельности «Строительство» | 86,4       | 98,9       |
| 8.    | Ввод в действие жилых домов                       | 99,9       | 83,7       |
| 9.    | Реальные располагаемые денежные доходы населения  | 115,4      | 94,5       |
| 10.   | Реальная заработная плата                         | 101,2      | 105,56     |

|     |                                                |       |       |
|-----|------------------------------------------------|-------|-------|
| 11. | Оборот розничной торговли                      | 100,5 | 100,5 |
| 12. | Объем платных услуг населению                  | 98,1  | 104,6 |
| 13. | Экспорт товаров, млрд. долл. США               | 27,7  | 34,51 |
| 14  | Импорт товаров, млрд. долл. США                | 11,4  | 15,31 |
| 15. | Средняя цена за нефть Urals, долл. США/баррель | 75,9  | 93,8  |

В соответствии с Прогнозом социально-экономического развития Российской Федерации на плановый период 2013-2014 гг., в течение 2012 - 2014 гг. развитие промышленного производства наряду с уровнем платежеспособного спроса будет определяться эффективностью реализации мероприятий, направленных на снижение негативного влияния указанных ограничений, к которым, в частности, относятся:

- повышение конкурентоспособности продукции российского производства за счет развития производственной инфраструктуры, реализации перспективных инвестиционных проектов, создания научно-технического и кадрового потенциалов, в том числе инновационного характера. Суммарный объем финансирования федеральных целевых программ в высокотехнологичных секторах экономики за счет средств федерального бюджета за период 2012 - 2014 гг. может составить более 1 трлн рублей;

- развитие совместного производства конечных продуктов и комплектующих с ведущими зарубежными организациями (в автомобилестроении, транспортном машиностроении, станкостроении, сельхозмашиностроении, авиастроении);

- увеличение финансирования государственного оборонного заказа и расширение военно-технического сотрудничества.

На сегодняшний день у предприятий сохраняются в неизменившихся размерах имущество и земельные участки, содержание и эксплуатация которых экономически эффективна лишь при условии выпуска предприятием тех объемов продукции, которые обеспечивают оптимальную загрузку его производственных мощностей [6]. В результате наблюдается значительное увеличение условно-постоянных расходов на единицу производимой продукции. При этом предприятия были поставлены перед выбором — увеличивать цены на продукцию, что делало ее неконкурентоспособной, либо продолжать производить продукцию и реализовывать ее по ценам ниже возросшей себестоимости. Относительно медленно идет процесс становления промышленных предприятий, способных к развитию в условиях рыночной среды, а именно:

– нежелание предприятий менять свою деятельность на всех уровнях управления, что приводит к отсутствию заинтересованности менеджмента в совершенствовании существующих бизнес-процессов;

– отсутствие процесса управления изменениями; лишь в некоторых организациях приоритизируются инновации и предложения по совершенствованию, а затем через процесс управления изменениями внедряются в их деятельность;

– исключение внедрения процессного управления и непрерывного совершенствования основополагающих бизнес-процессов предприятий.

Одним из способов преодоления сложившейся ситуации является разработка новой стратегии или политики предприятия, основанной на использовании новых подходов, нового образа мышления, новых схем понимания реальности: новых моделей менеджмента.

В настоящее время положение, обусловленное финансово-хозяйственным кризисом отдельных предприятий, требует не только улучшения их экономического состояния и повышения эффективности управления, но и возможности их инновационного развития. Это образует положительный синергетический эффект и создает условия устойчивого развития, что позволяет организациям не только сохранить свое экономическое положение в условиях финансового кризиса, но и получить дополнительные конкурентные преимущества.

Одной из важных научно-практических задач становится поиск эффективных стратегий и механизмов организационных преобразований и изменений, которые позволят активизировать деятельность организаций, повысят их конкурентоспособность и, как следствие, позволят создать основу для технологического развития других отраслей российской экономики [1].

Организационные изменения имеют философскую направленность, ориентированную на процесс обновления (преобразования) организации, основанного на внедрении инноваций в организационные процессы. Актуальность изучения изменений обусловлена необходимостью адаптации организаций к требованиям внешней и внутренней среды, освоению новых технологий, получению новых знаний, что особенно важно в условиях рыночной экономики. Объем информации, которой владеет человечество, удваивается в среднем каждые 10 лет, соответственно этому удваивается и количество ситуаций, требующих адекватного решения. Это приводит к возрастанию важности задач управления преобразованиями. Небольшие изменения основных параметров организационной среды

(цели, задачи, структура, процессы, человеческие ресурсы и др.) рекомендуется проводить в организации регулярно, значительные — с периодичностью один раз в пять лет [2].

В теории современного менеджмента понятие управления изменениями включает в себя, главным образом, модели, методы и технологии, инструменты, навыки и другие формы знаний, составляющих практику управления изменениями. Значимость изменений активно возрастает, постепенно приобретая статус объекта управления. Процесс этот вполне закономерный и связан со стремлением хозяйствующих субъектов максимально адаптироваться к изменениям, происходящим во внешней среде предприятия. По мере усложнения среды функционирования хозяйствующих субъектов потребность в изменениях возрастает. За этой довольно простой формулировкой скрывается существенный для управления социально-экономическими системами вывод о том, что разнообразие сложной системы требует управления, которое само обладает достаточным разнообразием [3]. В соответствии с этим законом, с увеличением сложности бизнеса более разнообразным должен быть процесс управления, обеспечивающий разнообразие управляемой системы. Чтобы достигнуть необходимого разнообразия на выходе системы, т.е. результатов деятельности организации, управляющий орган должен быть готов к выработке определенного минимума управляющих воздействий. Если этот потенциал низкий, он не способен обеспечить качество управления, которое достигается за счет увеличения его разнообразия.

Процесс осуществления изменений начинается с осмысления их неизбежности. Прежде чем приступить к осуществлению преобразований, необходимо продумать последовательность этапов и шагов внедрения изменений на предприятии. В обобщенном виде она представлена на рис. 1.

|        |                                                                                              |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| ЭТАП 1 | Осмысление<br>необходимости организационных изменений инициатором                            |
| ЭТАП 2 | Определение<br>конечной цели внедрения организационных изменений                             |
| ЭТАП 3 | Выбор<br>объекта организационных изменений                                                   |
| ЭТАП 4 | Планирование и разработка<br>процесса внедрения организационных изменений                    |
| ЭТАП 5 | Осуществление<br>преобразований                                                              |
| ЭТАП 6 | Результаты осуществления изменений<br>(оценка и анализ эффективности полученных результатов) |

Рис. 1. Последовательность этапов осуществления организационных изменений.

Осуществление организационных изменений в редких случаях бывает вызвано исключительно внутрифирменными проблемами. Зачастую они являются следствием воздействия на предприятие изменений внешней среды. В этом случае предприятие вынуждено менять свою рыночную стратегию. Это приводит к появлению новых (дополнительных) видов деятельности, требует приобретения новых навыков, создания новых подразделений – иными словами, диктует необходимость переоценки и адаптации всех ключевых элементов управления: стратегии, структуры, систем и процедур управления, состава персонала, стиля управления, суммы навыков персонала, совместно разделяемых ценностей.

В последнее время все больше отечественных и зарубежных ученых придерживаются мнения, что проведение пусть небольших, но постоянных улучшений в деятельности организации более эффективно и обоснованно.

Осуществляя изменения, предприятие должно подготовиться к довольно длинному и сложному пути, в том числе к возникновению ряда проблем (явных или скрытых) на стадии планирования и подготовки процесса перемен.

Реорганизация предприятия может осуществляться в различных формах: слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование, сокращение, перепрофилирование [4]. При каждой из

указанных форм происходит соответствующая перестройка системы управления, которая влечет за собой изменения в структуре, технологиях, человеческих ресурсах, корпоративной культуре и других важнейших параметрах функционирования организации.

Основными целями организационных изменений являются повышение эффективности работы предприятия, создание системы показателей, позволяющих контролировать процессы, происходящие на предприятии, создание рычагов управления, позволяющих точно и своевременно вносить корректирующие изменения.

Диагностические признаки, определяющие необходимость изменений, могут быть прямыми и косвенными: ухудшение или стабилизация показателей эффективности работы организации, проигрыши в конкурентной борьбе, пассивность персонала, неаргументированный протест против любых инноваций, отсутствие процедуры отмены неэффективных управленческих решений, разрыв между формальными обязанностями персонала и его конкретной работой, высокая частота наказаний при отсутствии поощрений и др.

Существует большое количество причин для проведения организационных изменений: экономические, идеологические, организационные, информационные, кадровые и др. Эти причины могут находиться как во внешней среде предприятия, так и во внутренней, а также могут представлять собой сочетание факторов внешней и внутренней среды

Значительная часть российских промышленных предприятий относится к проблемным субъектам хозяйствования. Проблемы эти являются следствием рыночных преобразований и накапливались в течение последних 20 лет, что, несомненно, отразилось на объеме и качестве выпускаемой промышленной продукции. Устаревшее оборудование, разрыв связей в производственно-технологической цепочке производства, утрата значительной части кадрового потенциала «тормозят» разработку и внедрение новых технологий, выпуск продукции более высокого научно – технического уровня с качественно новыми потребительскими свойствами, что является необходимым условием для формирования экономики инновационного типа.

Характер причин организационных изменений определяет основную функцию организационных изменений, которая заключается в разрешении существующих проблем. Для конкурентоспособных предприятий основной функцией является обеспечение развития - стремление опередить, обойти



своих конкурентов, а профилактической - обеспечение адаптации к неопределенности внешней среды.

Для диагностики проблем управления изменениями важно понимать объективные условия изменений, которые создают предпосылки для формирования проблем, но не формируют их непосредственно. На создание этих условий оказывают влияние следующие факторы:

- 1) техническая сложность реализации изменений;
- 2) организационный охват изменений;
- 3) географический охват изменений;
- 4) масштаб изменений по времени;
- 5) потребность в ресурсах для реализации изменений;
- 6) необратимость последствий реализуемых изменений;
- 7) степень специализации используемых в ходе стратегических изменений активов;
- 8) уровень фиксированных затрат в случае прекращения программы изменений;
- 9) стратегические взаимосвязи между различными подразделениями, бизнес-единицами или реализуемыми организацией проектами.

Соответственно результатам исследования, авторами были выявлены условия эффективного проведения реорганизации компаний (рис.2):

1. условия, связанные с развитием/применением управленческих технологий – «жесткие» условия:
  - реальность и конкретность целей внедрения, четкость плана внедрения, наличие ключевых показателей эффективности (KPI) проекта изменений;
  - наличие квалифицированного персонала, обладающего необходимыми знаниями об управленческих технологиях.
2. условия, связанные с психологией, развитием /управлением человеческих ресурсов – «мягкие» факторы.
  - наличие «политической воли» высшего руководства организации;
  - раннее информирование и вовлечение сотрудников в проводимые реформы;
  - адекватность проводимых изменений корпоративной культуре компании;
  - настроенность персонала компании на изменения.



Проанализировав полученные данные в ходе исследования, выделены условия, имеющие наибольший вес при внедрении проектов организационных изменений (по важности):

1. Раннее информирование и вовлечение сотрудников в проводимые реформы (89%).
2. Наличие «политической воли» высшего руководства организации (78%).
3. Необходимость интеграции организационных изменений и развития персонала (85%).
4. Адекватность проводимых изменений корпоративной культуре компании (91%).
5. Настроенность персонала компании на изменения (83%).

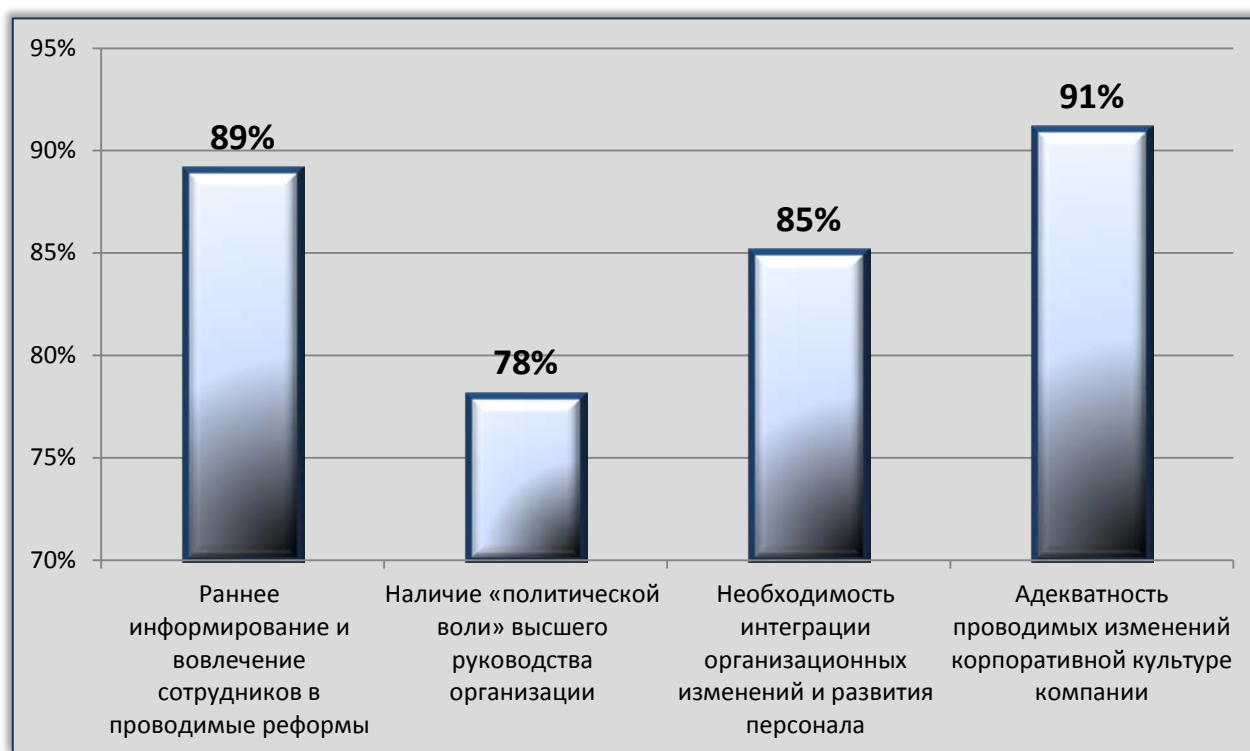


Рис. 2. Условия эффективного проведения реорганизации компаний (по результатам исследования).

Достижение положительного результата проводимых изменений предполагает необходимость ясного представления того, о каких изменениях идет речь, то есть необходима классификация изменений, которые может осуществлять организация. Проведенный авторами анализ показывает, что классификационных признаков организационных изменений существует достаточное количество.

Для достижения стратегического преимущества менеджеры, по мнению Ричарда Л. Дафта, могут сосредоточиться на четырех типах изменений внутри организации: товары и услуги; стратегия и структура; культура; технология. Изменения в технологии — это изменения в процессе производства, в том числе в умениях, навыках и знаниях специалистов организации, которые дают им возможность приобрести особую, лишь для них характерную компетентность. Эти изменения

планируются для того, чтобы сделать производство более эффективным или увеличить объем выпускаемой продукции. Изменения в технологии затрагивают способы изготовления продукции или оказания услуг. Они включают методы работы, оборудование и организацию работы.

Изменения в товарах и услугах имеют отношение к выходу, запланированному результату реализации процесса, т.е. конечным продуктам в виде товаров или услуг. Новые товары могут представлять собой усовершенствованный старый или абсолютно новый ассортимент продукции. Новая продукция, как правило, разрабатывается, чтобы увеличить долю рынка, приходящуюся на организацию, или освоить новые рынки, группы потребителей.

Изменения в стратегии и структуре организации относятся к административной сфере, включающей контроль и управление. Данные изменения происходят в структуре организации, стратегическом менеджменте, политике, системе вознаграждения, трудовых отношениях, в системах взаимосвязей, контроля и информации, в системе финансовой отчетности и планирования бюджета. Изменения структуры и стратегии обычно происходят сверху вниз, то есть по распоряжению высшего руководства, тогда как перемены в области технологии и продукции могут идти снизу вверх. Изменение размеров корпорации, реструктуризация - это примеры структурных изменений.

Изменения в культуре имеют отношение к изменениям в ценностях, установках, ожиданиях, убеждениях и поведении сотрудников организации. Культурные изменения затрагивают ментальные модели, предающие смысл событиям. Через них мы истолковываем свой опыт. В современных учебниках по менеджменту реинжиниринг бизнес-процессов и внедрение системы качества относятся к изменениям в культуре.

Первые два вида организационных изменений - изменения в технологии и изменения в товарах и услугах - рассматриваются в рамках инновационного и производственного менеджмента. Изменения в стратегии и структуре - реструктуризация управления организацией. Изменения в культуре – реинжиниринг, внедрение системы всеобщего управления качеством и создание обучающейся организации, где системным элементом является обучение. Эти четыре типа изменений взаимосвязаны - перемены в одном ведут к переменам в другом. Новый тип изделий может потребовать изменений в технологии производства, а изменение структуры - новых навыков от сотрудников. Организация - взаимосвязанная система, элементы которой находятся в состоянии

взаимной зависимости, а изменение какой-то одной ее части вовлекает в процесс перемен и другие.

Тем не менее, в самой организации можно выделить разные уровни организационных изменений.

Применительно к промышленной сфере наиболее значимые признаки представлены в табл.2.

Таблица 2

Классификация организационных изменений

| № п/п | Классификационный признак                       | Виды организационных изменений                                                                                           |
|-------|-------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1.    | Механизм организационных изменений              | 1. Эволюционные<br>2. Трансформационные (революционные)                                                                  |
| 2.    | Локализация организационных изменений           | 1. Внешние<br>2. Внутренние                                                                                              |
| 3.    | Намерения, связанные с изменениями              | 1. Плановые, намеренные<br>2. Незапланированные, случайные                                                               |
| 4.    | Область изменений                               | 1. Изменения в технологии<br>2. Изменения в продукции<br>3. Изменения в стратегии и структуре<br>4. Изменения в культуре |
| 5.    | Ресурсное обеспечение организационных изменений | 1. Саморазвитие<br>2. Инвестиционные изменения<br>3. Партнерские<br>4. Комплексные                                       |
| 6.    | Характер организационных изменений              | 5. Реактивные и проактивные изменения                                                                                    |

Из таблицы видно, что по первому признаку выделяют два типа изменений: эволюционные и трансформационные. Эволюционные изменения представляет собой процесс постепенного совершенствования деловых и рабочих процессов в организации, который, как правило, носит долгосрочный характер (система менеджмента качества); при трансформационных изменениях имеют место фундаментальное и радикальное переосмысление и перепроектирование организации,

предполагающее ее полное обновление (реинжиниринг бизнес-процессов). По признаку локализации выделяют внешние и внутренние изменения, которые могут различаться по причинам или намерениям, связанным с изменениями. Здесь существуют две возможности: изменения могут быть намеренными, умышленными или желаемыми, то есть плановыми; и наоборот, они могут быть случайными или незапланированными, проистекающими из природы вещей и, следовательно, динамическими. Различаются изменения также по предметной области и по использованию источников ресурсного обеспечения.

Для промышленных предприятий примерная схема программы организационных изменений представлена в табл.3 и характеризует возможные варианты преобразований и перемен. Выбор конкретного направления и соответствующих ему мероприятий определяется возможностями ресурсного обеспечения.

Таблица 3

Общая схема поэтапной программы организационных изменений для промышленных предприятий

| Цель организационных изменений | Периодичность проведения | Мероприятия                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|--------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                              | 2                        | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Обеспечение безубыточности     | Краткосрочный            | – переориентация предприятия на производство инновационной продукции;<br>– создание системы оплаты и стимулирования труда, связанного с генерацией инноваций сотрудниками;<br>– совершенствование оргструктуры, направленное на способность адаптации к нестабильным условиям внешней среды;<br>формирование и внедрение «организационной культуры»;<br>создание отдела НИОКР;<br>формирование хозяйственных связей с поставщиками, партнерами;<br>выделение приоритетных направлений развития предприятия, выделение существенных ограничений стратегического развития;<br>внедрение информационных технологий в процессы управления производством;<br>повышение квалификации специалистов;<br>совершенствование технологий управления и производства. |

|                                   |               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------------------------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Повышение конкурентоспособности   | Среднесрочный | реализация процессного подхода к управлению предприятием;<br>реинжиниринг бизнес-процессов;<br>внедрение системы менеджмента качества;<br>непрерывное совершенствование бизнес-процессов;<br>внедрение новых технологий производства;<br>развитие организационной культуры, формирование условий труда, способствующих генерации инноваций, нововведений;<br>исследование удовлетворенности потребителей с целью формирования программы лояльности;<br>расширение ассортимента выпускаемой продукции;<br>расширение рынков сбыта, поиск новых каналов сбыта;<br>повышение квалификации специалистов;<br>совершенствование технологий управления;<br>формирование устойчивого конкурентного преимущества предприятия;<br>совершенствование информационных технологий, внедренных в процесс управления и производства. |
| Развитие конкурентных преимуществ | Долгосрочный  | поддержка и развитие конкурентных преимуществ;<br>развитие корпоративной культуры;<br>внесение изменений в организационную структуру, адекватных развитию и целям предприятия;<br>выход на новые потребительские                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|                                   |               | сегменты, расширение сбыта;<br>развитие партнерских отношений;<br>совершенствование технологий управления;<br>повышение квалификации персонала;<br>производство широкого ассортимента инновационной продукции;<br>создание новых технологий производства.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

В заключение отметим, что осознание необходимости внедрения организационных перемен на определенном этапе развития предприятия недостаточно для повышения его конкурентоспособности, важно не упустить время для реализации изменений. Достигнуть поставленной цели и получить ожидаемый результат предприятие может, только осуществив

процесс организационных изменений в полном масштабе. Благодаря этому преодолевается инертность и застой в структурах управления, в сложившейся системе связей и отношений.

#### **Список литературы:**

1. Блинов А.О., Захаров В., Захаров И. Реструктуризация предприятия: как она воспринимается работниками. // Человек и труд. 2010. № 2.
2. Блинов А.О., Гостяев Д.В., Миллер А.И. Модель управления экономическим состоянием промышленных предприятий : монография. Барнаул : Изд-во ААЭП, 2011.
3. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями: учеб.пособие. СПб.: Изд.Дом С.Петербур. гос.ун-та, 2005.
4. Дак Дж. Монстр перемен. Причины успеха и провала организационных преобразований. М., 2002.
5. Стюарт Д. Тренинг организационных изменений. СПб., 2001.
6. Угрюмова Н.В. Механизм интеграции методов совершенствования бизнес-процессов (на примере промышленных предприятий Челябинской области): дис. канд. экон. наук: 08.00.05. 2012.

#### **Literature:**

1. A.O. Blinov Restructuring of the company: how it is perceived by employees / AO Blinov, Zakharov, Zakharov I. // Rights and Labor, 2010 - № 2.
2. A.O. Blinov Management model economic situation of industrial enterprises: monograph / AO Blinov, Gostyaev D., A. Miller - Barnaul: Izd AAEP, 2011.
3. Shirokov GV Managing Organizational Change: ucheb.posobie.-SPb. Izd.Dom S.Peterb. Gos.Un Press, 2005.
4. Duck J. Change Monster. The reasons for the success and failure of organizational change. Moscow, 2002.
5. Stewart D. Training for organizational change. SPb., 2001.
6. Ugryumova N.V. Mechanism of integration methods for improving business processes (for example, the industrial enterprises of the Chelyabinsk region): Dis. Candidate. Econ. Sciences: 08.00.05 Moscow, 2012.