

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг  
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

УТВЕРЖДАЮ  
Зав. кафедрой ТЭТ  
\_\_\_\_\_ И.В. Кротова  
« » \_\_\_\_\_ 2021 г.

СОГЛАСОВАНО  
Руководитель ОП  
\_\_\_\_\_ А.Н. Чаплина  
« » \_\_\_\_\_ 2021 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Инструмент управления проектами адаптации организации сферы услуг

38.04.02. «Менеджмент»

38.04.02.17 «Управление проектом (в том числе по отраслям)

Научный руководитель \_\_\_\_\_ д.э.н., профессор \_\_\_\_\_ А.Н. Чаплина  
подпись, дата должность, ученая степень инициалы, фамилия

Выпускник \_\_\_\_\_ ВЭУ19-10МУП \_\_\_\_\_ А.Д. Демидко  
подпись, дата номер группы инициалы, фамилия

Красноярск 2021

## АННОТАЦИЯ

Магистерская диссертация по теме «Управление организационными изменениями как инструмент рыночной адаптации предприятий сферы услуг» содержит 104 страницы текстового документа, 24 рисунка, 37 таблиц, 131 использованных источников литературы, 13 листов раздаточного материала.

Объект исследования - предприятия сферы услуг.

Предмет исследования - управленческие отношения, возникающие по поводу управления организационными изменениями предприятий сферы услуг

Цель исследования - изучение теоретических основ проведения организационных изменений при проектном управлении и разработке практических рекомендаций

Задачи:

- Изучить теоретические аспекты управления организационными изменениями как инструмента рыночной адаптации предприятий сферы услуг;
- Проанализировать методики диагностики организационных изменений в проектном управлении;
- Изучить формы и методы проведения организационных изменений на предприятии сферы услуг;
- Разработать проект развития организации и процессную модель управления организационными изменениями.

Научные результаты: автор работы обобщил понятия «организационные изменения» и уточнил авторский подход к определению; в ходе исследования предложена методика диагностики организационных изменений предприятий сферы услуг на основе анкетирования респондентов; предложена авторская диагностика форм проведения организационных изменений и методов; разработан проект развития управления организации и процессная модель управления организационными изменениями. Ключевые слова: организационные изменения, управление, предприятия сферы услуг, рыночная адаптация, диагностика, формы, методы, проект развития.

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	4
1 Теоретические аспекты управления организационными изменениями как инструмента рыночной адаптации предприятий сферы услуг.....	8
1.1 Сущность понятия организационных изменений.....	8
1.2 Факторы, влияющие на проведение организационных изменений ими ....	16
2 Анализ эффективности управления организационными изменениями как инструмента рыночной адаптации предприятий сферы услуг.....	32
2.1 Диагностика организационных изменений как инструмента рыночной адаптации предприятий сферы услуг.....	32
2.2 Методика исследования форм и методов проведения организационных изменений как инструмента рыночной адаптации предприятий сферы услуг	42
3 Проект совершенствования управления организационными изменениями как инструмента рыночной адаптации предприятий сферы услуг.....	58
3.1 Проект развития управления организационными изменениями как инструмента рыночной адаптации на предприятии сферы услуг .....	58
3.2 Реализация проекта развития управления организационными изменениями на предприятии сферы услуг .....	76
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	89
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ .....	92

## ВВЕДЕНИЕ

Чтобы оставаться конкурентоспособными, предоставлять компетентное и качественное обслуживание клиентов и обеспечивать необходимый уровень современных технологий, поставщикам услуг необходимо проводить изменения. Современные сервисные организации сферы услуг работают в условиях растущей неопределенности, которая связана с кризисами, ограничениями пандемии и т.д.. Неожиданные явления возникают весьма быстро, и сервисные организации сферы услуг должны быстро реагировать, поэтому вовремя произведенные организационные изменения играют важную роль.

Организационные изменения всегда вовлекают и оказывают влияние на огромное число людей (это и сотрудники компании, и её партнеры, и клиенты, пр.). По этой причине сложно представить ситуацию, когда масштабное организационное изменение может быть успешно реализовано при отсутствии ясного понимания, как добиться ожидаемого эффекта, как уложиться в отведенные сжатые сроки и ограниченный финансовый бюджет. На основании вышеизложенного, любое организационное изменение - это сложная комплексная задача для бизнес-единиц, ее решение, в частности, зависит от применения современных инструментов рыночной адаптации.

Одним из современных инструментов рыночной адаптации предприятий сферы услуг становится управление организационными изменениями. Управление организационными изменениями раскрывает не только процесс руководства конкретным организационным изменением, но и в целом – процесс управления сопутствующими явлениями. Эффективное управление организационными изменениями в предприятиях также способствуют преодолению конкретных сопротивлений при реализации сопутствующих мероприятий.

Таким образом, в рамках управления организационными изменениями принимаются и реализуются решения, позволяющие предприятию сферы услуг перестроить работу с учетом изменившихся внешних условий

функционирования, оставаться при этом эффективной; адаптация в новых условиях будет менее затратной, а также:

- будут достигнуты поставленные цели при организационных изменениях;
- увеличится активность управленцев в отношении происходящих перемен;
- будет осуществляться координирующий контроль на каждой стадии управления, который способствует снижению количества проблемных ситуаций в ходе реализации организационных изменений;
- будет создана структура, способствующая эффективному взаимодействию персонала с управленцами; повысится экономическая эффективность от изменений (к примеру, увеличится производительность труда).

Согласно данным статистики управление организационными изменениями в виде инструмента рыночной адаптации использует ограниченное число предприятий сферы услуг (не более 30%).

Таким образом, актуальность темы исследования определяется современным развитием российской экономики, которое предполагает повышение конкурентоспособности организаций сферы услуг, для этого очень важно перейти на использование проектного управления. Анализ существующей научно-методической базы позволяет сделать выводы об ограниченности применения инструментов управления организационными изменениями при разработке внедрения новых проектов. Все это не дает возможность организациям сферы услуг адаптироваться к изменениям.

Целью диссертационного исследования является изучение теоретических основ проведения организационных изменений при проектном управлении и разработке практических рекомендаций.

К задачам диссертационного исследования относятся:

- Изучить теоретические аспекты управления организационными изменениями как инструмента рыночной адаптации предприятий сферы услуг;

- Проанализировать методики диагностики организационных изменений в проектном управлении;
- Изучить формы и методы проведения организационных изменений на предприятии сферы услуг;
- Разработать проект развития организации и процессную модель управления организационными изменениями

Предмет исследования - управленческие отношения, возникающие по поводу управления организационными изменениями предприятий сферы услуг  
Объектом диссертационного исследования служат предприятия сферы услуг.

Теоретической базой диссертационного исследования являются; учебники и учебные пособия зарубежных и отечественных авторов (И. Адизес, Т.Е. Андреевой, М. Альберт, И. Ансофф, А.А. Арменакис, У.П. Барнетт, А.Г. Бедиан, А.А. Богданова. Э. Ван-де-Вен, А.В. Васильева, Д. Глейчер, В.Е. Глушакова, В.В. Горшкова, Л.Я. Дятченко, Т.Ю. Ивановой, С.Д. Ильенковой, В.С. Каталько, В.В. Кондратьева, Б.З. Мильнера, Л.П. Пидоймо, А.И. Пригожина, Р.А. Фатхутдинова, С.Р. Филоновича, О.М. Хотяшевой, И.Н. Щепиной, др.) по тематике исследования, статьи из периодических изданий, материалы научных конференции, диссертаций, которые связаны с тематикой диссертационного исследования.

На базе диссертационного исследования используется комплекс методов (методологическая база): методы наблюдения, методы сравнения, методы статистические, методы экспертных оценок, методы графические, методы моделирования, методы биографические, другие.

Научным инструментарием диссертационного исследования послужили методы, приемы, принципы, модели, факторы по тематике работы.

Диссертация состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников.

В структуру диссертационного исследования включены:

1. Теоретические аспекты управления организационными изменениями как инструмента рыночной адаптации предприятий сферы услуг.

2. Анализ эффективности управления организационными изменениями как инструмента рыночной адаптации предприятий сферы услуг.

3. Проект совершенствования управления организационными изменениями как инструмента рыночной адаптации предприятий сферы услуг.

Областью диссертационного исследования послужила сфера услуг в рамках специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством».

Научная новизна диссертационного исследования состоит в следующем:

1. Обобщены понятия «организационные изменения» и уточнен авторский подход к определению.

2. В ходе исследования предложена методика диагностики организационных изменений предприятий сферы услуг на основе анкетирования респондентов.

3. Предложена авторская диагностика форм проведения организационных изменений и методов.

4. Разработан проект развития управления организации и процессная модель управления организационными изменениями

Структура и содержание работы соответствуют цели, логике исследования и решения поставленных задач. Основной текст магистерской диссертации изложен на 104 страницах текста (включая 24 рисунка и 37 таблиц), состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы (131 наименований).

# 1 Теоретические аспекты управления организационными изменениями как инструмента рыночной адаптации предприятий сферы услуг

## 1.1 Сущность понятия организационных изменений

Развитие и изменения являются неотъемлемой частью не только социальной, но и организационной жизни. Все организации, будь то открытые социально-экономические системы или производственно-экономические системы, сочетают в себе две цели: стремление выжить (сохранить себя, поддерживать определенную стабильность, функционировать оптимально) и, преследуя уставную цель - желание развиваться (эволюционировать, изменяться). В этой связи, каждая организация, субъект рыночных отношений, представляет собой определенный баланс между процессами изменения и относительной стабильностью в определенное время и в течение определенного периода существования [35, 39].

Особенность феномена организационных изменений состоит из двух основных понятий: организация и изменение (Рисунок 1).

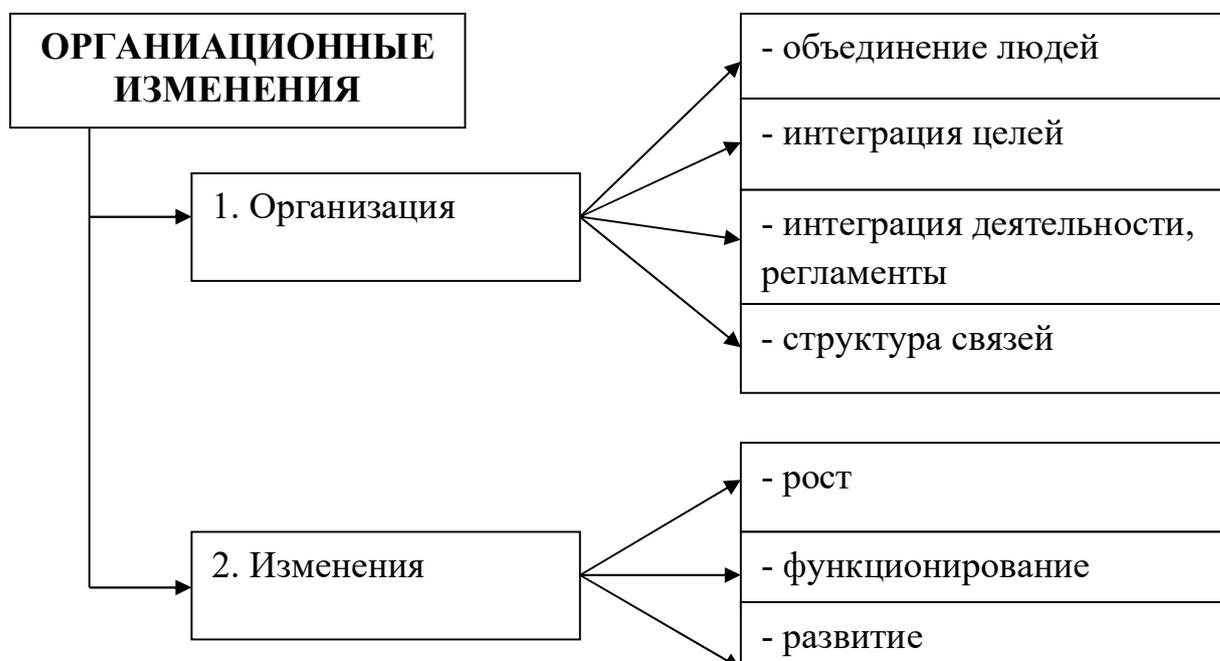


Рисунок 1 – Компоненты организационных изменений [30, 39, 45]

Как видно из рисунка 1, изменение - это переход, преобразование, существенное или косметическое обновление системы, переход из одного

состояния в другое. Эксперты говорят об организационных изменениях, когда субъект рыночной экономики рассматривается как система - целостность.

В современных условиях реорганизаций, постоянного изменения среды, важная роль отводится организационным изменениям [84].

Адаптивный менеджмент подразумевает использование ряда современных инструментов, одним из которых, по мнению М. Мескон, являются организационные изменения [76]. Приспособление предприятия к изменяющейся среде требует применения на практике адаптивных компетенций менеджеров, организационных изменений, инноваций [120].

А. Логинова полагает, что организационные изменения всегда вовлекают и оказывают влияние на огромное число людей (это и сотрудники компании, и её партнеры, и клиенты). По этой причине сложно представить ситуацию, когда масштабное изменение может быть успешно реализовано при отсутствии ясного понимания, как добиться ожидаемого эффекта, как уложиться в отведенные сжатые сроки и ограниченный бюджет. Любое организационное изменение - это сложная комплексная задача для бизнес-единиц [70].

Организационные изменения изучаются в рамках теории управления, стратегическом менеджменте, антикризисном менеджменте, теории организации, менеджменте, управлении изменениями, инновационном менеджменте и ряда других дисциплин. Каждое из направлений затрагивает отдельные аспекты функционирования, развития или роста организаций. Среди отечественных ученых, внесших вклад в изучение организационных изменений, можно выделить публикации Т.Е. Андреевой, А.А. Богданова, А.В. Васильева, В.Е. Глушакова, В.В. Горшкова, Л.Я. Дятченко, Т.Ю. Ивановой, С.Д. Ильенковой, В.С. Кателько, В.В. Кондратьева, В.Б. Красновой, Е.А. Кретовой, Б.З. Мильнера, Л.П. Пидоймо, А.И. Пригожина, В.И. Приходько, И.Е. Рисина, Ю.И. Трещевского, Э.А. Уткина, Р.А. Фатхутдинова, С.Р. Филоновича, О.М. Хотяшевой, И.С. Шапиро, Г.В. Широковой, И.Н. Щепиной. Среди зарубежных ученых, посвятивших работы данному направлению, следует отметить таких авторов как И. Адизес, М. Альберт, И. Ансофф, А.А. Арменакис, У.П. Барнетт,

А.Г. Бедиан, Э. Ван-де-Вен. К. Вейк, Х. Внесена, Д. Глейчер, Л. Грейнер, Ф. Гуияр, Д. Дак, Л. Данко, Р. Дафт, П. Друкер, Р. Кантер, Д. Катценбах, Дж. Коллинз, Д. Коттер, Р. Куинн, Г.Р. Кэрролл, Ч. —, М. Мескон, А. Никсон, Э. Пенроуз, М.С. Пул, М. Таррилл, Н. Том, Дж. Фриман, М. Хаммер, М.Т. Ханнан, Ф. Хеддоури, А. Чандлер. Д. Чампи, У.А. Шмидт [58, 110].

На сегодняшний день существуют различные подходы к оценке понятия «организационные изменения». Понятийный аппарат представлен в таблице 1.

Таблица 1 - Понятийный аппарат «Организационные изменения»

Автор (группа авторов)	Понятие	Ссылка
Дафт Р.	Освоение компанией новых идей или моделей поведения	[38]
Гуияр Ф.Ж., Келли Д.Н.	Перепроектирование генетической архитектуры предприятия, которое достигается в результате одновременной работы по разным направлениям (например, по обновлению)	[37]
Андреева И.	Смена характеристик определенного организационного элемента за конкретный период	[4]
Смольянова Е.Л., Волкова Т.А.	Система инновационных изменений, характеризующих изменения в организациях	[98]
Широкова Г.В.	Преобразование организации между 2 моментами времени	[127]
Горбунов Д.В.	Процесс целенаправленного перевода предприятия в целом или какого-либо его значимого элемента в новое качественное состояние, сопровождающийся ростом экономических показателей эффективности, проявляющийся в виде изменения организационной структуры и методов функционирования, то есть какого-либо организационного преобразования	[33]
Блинов А.О., Переверзев И.П., Угрюмова Н.В.	Переход на новый уровень развития организации, позволяющий увеличить конкурентные преимущества и потенциал сотрудников, предприятия в целом	[9]
С.С. Колосова	Формирование нового организационного устройства, взаимосвязанного с характером изменений внешней среды	[61]
Н.О. Зайцев	Преобразование в том, как организация функционирует, кто ее члены и лидеры, какую форму она принимает и как она распределяет свои ресурсы	[42]
Н.С. Климова	Процесс, включающий в себя трансформацию или перемену состояния организации в целом или ее элементов в определенном пространственно-временном формате как реакция на нестабильность внешней и внутренней среды	[56]
Автор работы	Степень преобразования предприятия (компании), основанная на классических, инновационных принципах развития, учете факторов микросреды и макросреды, способствующая росту конкурентоспособности, эффективности социально-экономических и организационных показателей функционирования	-

Организационные изменения, по мнению Б.З. Мильнер, необходимы для увеличения эффективности работы предприятий, способствуют адаптации организации к изменяющейся среде [78].

Автор работы, основываясь, на исследованиях отечественных и зарубежных специалистов, сформировал универсальное определение понятия «организационные изменения». Проведенный авторами анализ публикаций и научной литературы позволяет предположить, что существует три общих подхода к определению формирования нового организационного устройства, адекватного характеру изменений внешней среды:

- как естественный процесс организационной динамике, определяемый режимом работы субъекта рыночной деятельности.

- целенаправленные изменения, которые способствуют росту и развитию организации и основаны на инновациях в системе управления.

- техника (метод) управления, направленная на изменение социальных отношений, ценностей, культуры людей, структуры и функциональных характеристик с целью адаптации организации к изменяющимся потребностям окружающей среды.

Необходимость формирования нового организационного устройства определена Л. М. Боско и проиллюстрирована на рисунке 2.

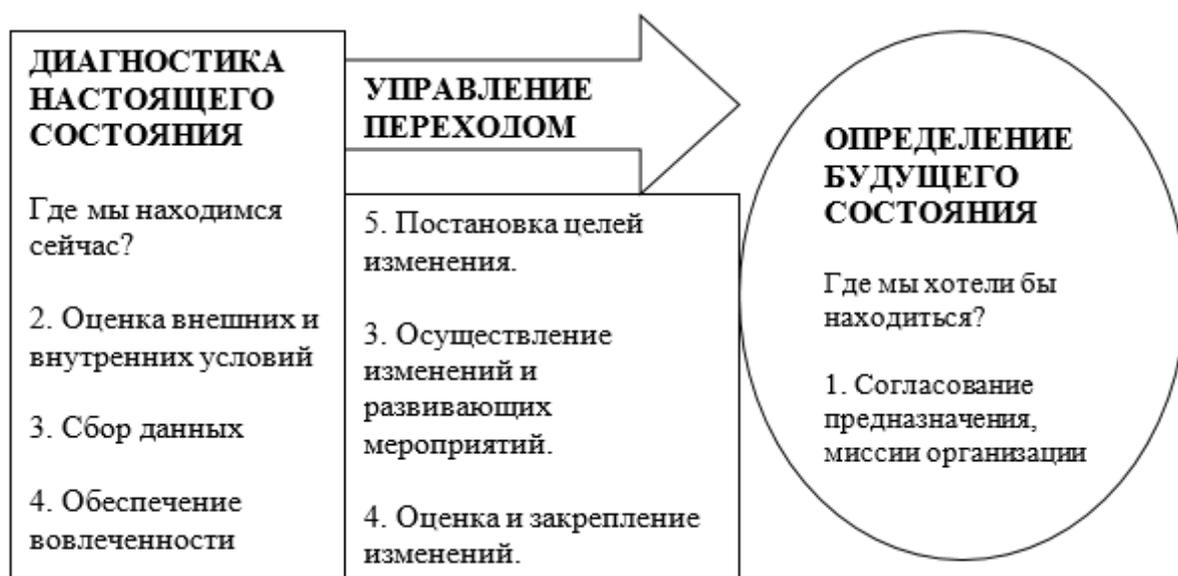


Рисунок 2 - Визуализация организационных изменений [14]

Как видно, общей составляющей всех подходов к определению организационных изменений являются те или иные изменения, происходящие в организациях. Это свидетельствует о тесной взаимосвязи и обусловленности понятия различного рода изменениями и необходимости управления ими. Следует отметить, что предложенные подходы не противоречат друг другу и учитывают различные уровни анализа: методологический, микро (формирование нового организационного устройства) и методолого-организационные изменения [58, 115].

Разные исследователи интерпретируют концепцию формирование нового организационного устройства несколько по-разному. Например, Г. В. Широкова описала наиболее распространенный подход к концепции следующим образом [126].

Процесс формирования нового организационного устройства, адекватного характеру изменений внешней среды означают изменения в способе функционирования организации, ее составе, форме и распределении ресурсов между ее членами и менеджерами.

Перемена - это трансформация, преобразование, изменение формы, связей, качества или текущего состояния конкретного элемента и целостности в организации, которым может быть конкретный сотрудник или группа сотрудников, стратегия, планы или продукция организации или вся организация.

Формирование нового организационного устройства относятся к переменам в организации, они могут осуществляться за два временных периода.

В приведенных выше, первых двух определениях организационные перемены - это собственно содержание вкладываемое в процесс изменений, а в другом определении прослеживается процессный подход - это непосредственно процесс изменения. Необходимо отграничивать два важных элемента формирования нового организационного устройства: содержание (что конкретно изменяется) и процесс (как изменяется).

Автор утверждает, что «формирование нового организационного устройства - это темпы преобразования бизнеса/предприятия на основе

классических и инновационных принципов развития с учетом факторов микро- и макросреды, способствующих повышению конкурентоспособности и социально-экономической эффективности и результативности».

Эти определения позволяют провести более четкое различие между содержанием и процессом формирования нового организационного устройства, адекватного характеру изменений внешней среды. Содержание организационных преобразований - это диагностика за трансформациями в структуре, наблюдение за динамикой качества и трансформацией формы организационного устройства в течение определенного временного интервала.

Процесс преобразований - это серия событий, зада которых достичь плановых организационных преобразований в организации.

Формирование нового организационного устройства могут принимать разнообразные формы. На рисунке 3 обобщены графически основные типы организационных преобразований, проводимых в организации [7, 20].

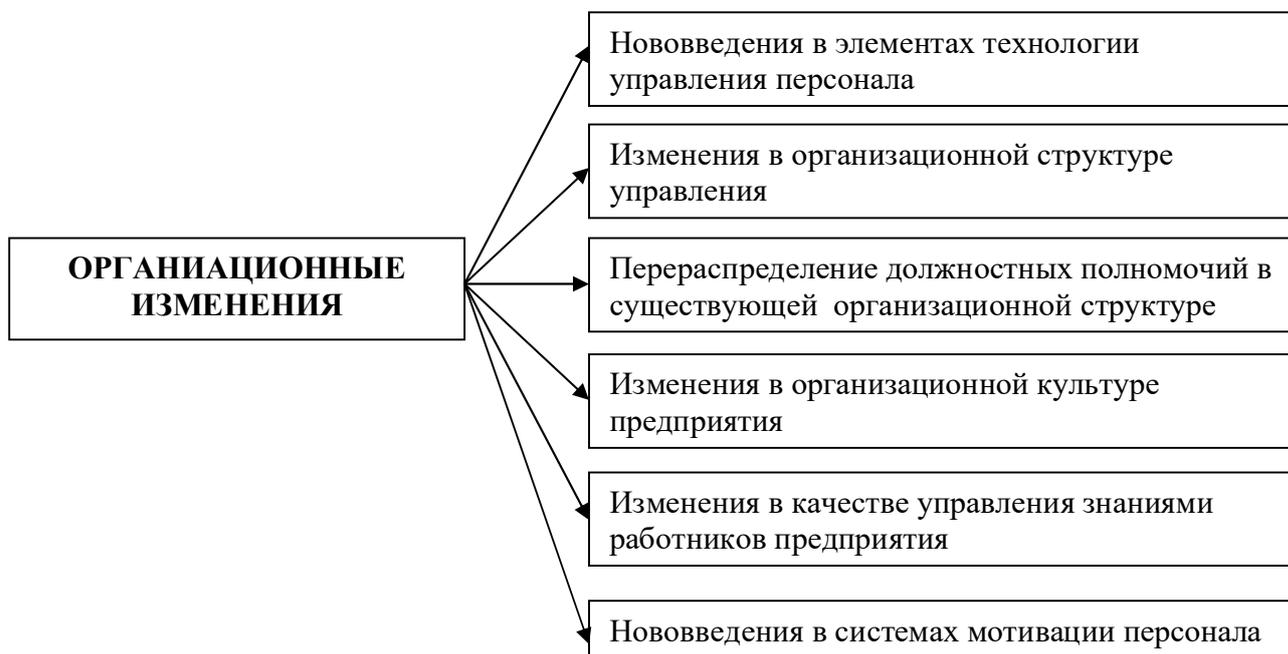


Рисунок 3 – Основные виды организационных изменений [7, 20]

Г. Широкова определяет организационную трансформацию как возникновение и практическую реализацию новаций, моделей организационного поведения внутри компании и воздействующих на внешнюю среду (126).

Таким образом, в широком смысле формирование нового организационного устройства

- это трансформация, актуальные изменения, формирование бизнеса в соответствии с установленными целями, задачами и направлениями [54, 96].

Современная практика показывает, что эффективность управления организационными изменениями напрямую связана со степенью применения востребованных механизмов адаптивного менеджмента в процессе управления [34]. В данном контексте механизмы адаптивного управления способствуют эффективному использованию организационных изменений; разработке тактических и экономически обоснованных целей при осуществлении формирования нового организационного устройства.

Сегодня механизмы адаптивного управления позволяют мгновенно реагировать на динамику во внешней и внутренней среде и изменении масштабов бизнеса. Адаптивное управление рыночным субъектом основано на планировании, которое опирается на устоявшийся набор навыков (120).

Формирование нового организационного устройства инициируется событиями, которые произошли или произойдут во внешней или внутренней среде субъекта хозяйственной деятельности. Это можно описать как реакцию менеджмента, попытку адаптироваться [3]. Теоретический подход к сущностному пониманию организационных изменений получил широкое развитие в работах К. Левина и Дж. Коттера. К. Левин выделяет три стадии изменений в организации [68].

1. «Размораживание»: стабильность организации нарушается из-за некоторой угрозы во внешней или внутренней среде организации. На этом этапе необходимо начать организационные трансформации.

2. Собственно трансформация организационного механизма - это набор допустимых действий, например, направленных на преобразование дизайна организации (путем сокращения числа сотрудников или создания новых подразделений в организационной структуре), кадровых ротаций.

3. «Замораживание»: стабилизация организации в новой среде [68].

Все без исключения организации стремятся к балансу. По мнению С.А. Соколовой, трансформации в организации требуют новой адаптации и нового баланса. В целом, целями управления изменениями в организации являются.

- Добиться принятия изменений.
  - Для коррекции группового дисбаланса и индивидуальной адаптации [99].
- Как и у большинства изменений, изменения организационного характера результатов имеют и достоинства, и собственно - ограничения (таблица 2):

Таблица 2 - Достоинства и ограничения организационных изменений [105]

Достоинства	Ограничения
- изменение по всей организации	- рост издержек (расходов)
- достижение целей и задач	- возможность неудач
- формирование групп по обучению	- временные затраты
- увеличение мотивации	- акцент на групповые процессы, а не на показатели деятельности
- уменьшение текучести кадров	- несовместимость культур
- разрешение конфликтов	- концептуальная неопределенность
- рост производительности труда	- личная заинтересованность (вмешательство)
- склонность к переменам	- рост срока окупаемости
- увеличение качества труда	- психологическая конфронтация
- рост удовлетворенности трудом	- сложность оценки результатов

Подлинные изменения необходимы и требуются, но руководители должны убедиться, что эти изменения оправданы. Необходимо взвесить затраты и выгоды от внедрения изменений. В. А. Спивак утверждает, что в некоторых случаях, например, финансовых выгод недостаточно, чтобы компенсировать разногласия и конфликты в коллективе [105].

Поэтому организационные преобразования являются составной компонентой современного бизнеса, поскольку они способствуют внедрению новых идей, новаций, долгосрочной стратегии конкурентоспособности и т.д. Изменения в организации могут быть определены как процесс принятия новой идеи, необходимого нового поведения или относительной динамики организационного компонента. Примерами значительных изменений могут быть внедрение более востребованных специальных технологий, выпуск продукции в ответ на рыночный спрос, совершенствование организационных структур, обучение и повышение навыков и квалификации сотрудников, а также развитие

соответствующей потребностям корпоративной культуры с набором необходимых новых ценностей, воспитанием традиций и школами управления. Статьи об организационных изменениях пишут не только отечественные исследователи, но и зарубежные авторы. Исходя из глубины и характера формирования нового организационного устройства

возможны различные типы трансформации. Организационные преобразования характеризуются как сильными сторонами, так и ограничениями в процессе внедрения. Для того чтобы эффективно управлять формированием нового организационного устройства, необходимо изучить не только принципиальные основы и процесс управления, но и ключевые рыночные факторы, влияющие на внедрение и управление.

## **1.2 Факторы, влияющие на проведение организационных изменений ими**

На проведение организационных изменений и управление ими, как показывают исследования зарубежных авторов (К. Левин, М. Мескон, И. Ансофф, Р. Дафт) оказывают влияние следующие ее компоненты (рисунок 4).

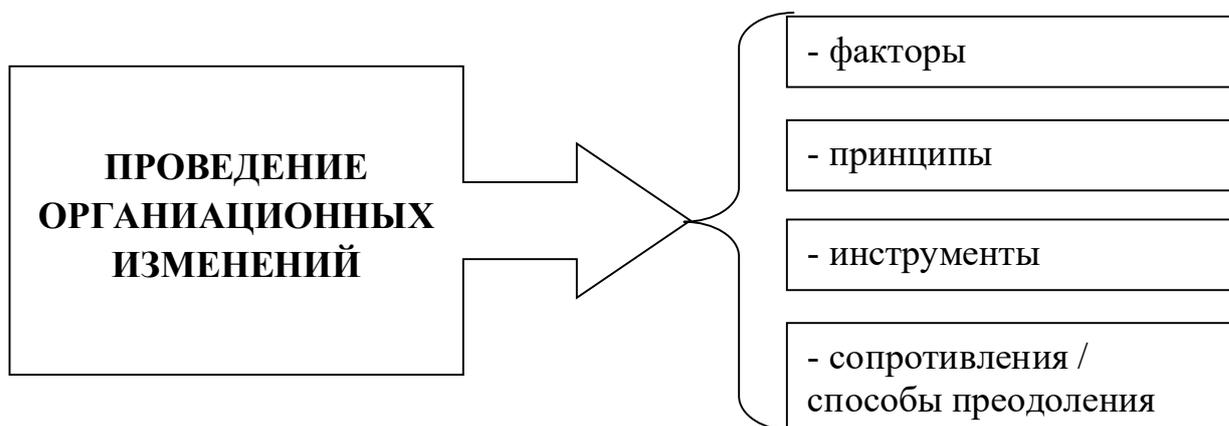


Рисунок 4 – Компоненты, влияющие на проведение организационных изменений [6, 38, 68, 76]

Фактор (лат. factor «делающий, производящий») – это причина, движущая сила какого-либо процесса, определяющая его характер или отдельные его черты [68].

Факторы, влияющие на проведение организационных изменений и управление ими, подразделяются следующим образом (таблица 3):

Таблица 3 - Классификация факторов, влияющих на проведение организационных изменений и управление ими [составлено автором]

№ п/п	Признак	Деление
1	Характер влияния	Прямой
		Косвенный
2	Уровень (способ) влияния	Положительный (способствуют проведению)
		Отрицательный (мешают проведению)
3	Окружение	Внутренние
		Внешние
4	Скорость влияния	Мгновенное
		Постепенное

По характеру влияния авторы А.А. Данилюк [39] и В.А. Спивак [105] различают факторы прямого и косвенного организационных изменений и управление ими.

Прямыми называют факторы, которые непосредственно влияют на проведение организационных изменений и управление ими, например, производительность труда персонала.

Косвенными называют факторы, которые влияют на проведение организационных изменений и управление ими в последнюю очередь, например, демографические факторы.

По уровню (способу) влияния автор Г.В. Широкова [127] различает факторы положительного воздействия, которые способствуют проведению изменений (например, технологические инновации), а также факторы отрицательного воздействия, которые мешают проведению изменений (например, неудачи в проведении предварительных преобразований). Некоторые факторы приведены в таблице 4.

Таблица 4 - Факторы, которые способствуют проведению организационных изменений, а также мешают им [43]

Факторы, способствующие проведению организационных изменений	Факторы, которые мешают проведению организационных изменений
Осознание необходимости изменений не только руководством, но и подчиненным персоналом	Бюрократия
Кризис в организации, отсутствие изменений в течение долгого времени	Сопротивление переменам
Устаревшие технологии, отсутствие обновлений (нововведений) в товарах, услугах	Противоречивость в программе развития, изменений
Изменение законодательной базы	Отсутствие финансовой базы (слишком высокие сроки окупаемости по организационным изменениям)
Новая система ценностей	Неудачи в проведении предварительных преобразований, касающихся организационных изменений
Снижение качества труда (например, производительности труда), а также прочих социально-экономических показателей	
Усиление конкуренции на потребительском рынке	
Изменение предпочтений клиентов, покупателей	
Глобализация экономики	
Высокая текучесть кадров в течение продолжительного времени	
Доступность информации, также ее дешевизна	

В отношении окружения автор А.О. Блинов [10] отмечает факторы внутреннего окружения (например, персонал организации) и внешнего окружения (например, законодательная база Российской Федерации, изменения в базе).

По скорости влияния, по мнению автора Э.Ш. Шаймиевой [122], определяются факторы мгновенного (например, организационные изменения под воздействием факторов проявляются в течение одного месяца), а также постепенного влияния на проведение организационных изменений и управление ими (например, организационные изменения под воздействием факторов проявляются в течение года). Следовательно, влияние не только внутренних, но и внешних факторов рассматривается при проведении организационных изменений, на рисунке 5 рассмотрены некоторые из них.

Так среди внутренних факторов, рассматриваемых при проведении организационных изменений в предприятиях сферы услуг, отмечены: уровень квалификации и образования персонала; существующая система управления; созданный имидж предприятия; общая структура организационных изменений и т.д. Среди внешних факторов, рассматриваемых при организационных изменениях в предприятиях сферы услуг, обозначены: существующий спрос на рынке предприятия; уровень работы поставщиков, общее экономическое развитие страны (на текущий момент, в динамике), финансовая обеспеченность постоянных и потенциальных покупателей и т.д. (рисунок 5):



Рисунок 5 – внутренние и внешние факторы, рассматриваемые при проведении организационных изменений [составлено автором]

Таким образом, управление изменениями – это процесс, обусловленный факторами внешней внутренней среды, включающей инициирование изменений[96].

В таблицах 5 и 6 рассмотрено положительное и отрицательное влияние внутренних и внешних факторов при проведении организационных изменений в предприятиях сферы услуг:

Таблица 5 – Положительное и отрицательное влияние внутренних и внешних факторов при проведении организационных изменений в предприятиях сферы услуг [составлено автором]

Факторы	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Группа внутренних факторов		
Уровень квалификации, образования персонала	Уровень квалификации и образования персонала в постоянном развитии, работники посещают курсы повышения квалификации	Уровень квалификации и образования персонала низкий, преобладают работники со средним образованием
Система управления	Система управления построена на коммуникации между руководящим составом и подчиненными работниками	Нет развития в системе управления, нововведений
Имидж предприятия	Имидж предприятия укрепляется на рынке, так как развиваются и совершенствуются товары (услуги), качество обслуживания и др.	Имидж предприятия находится в стагнации, не улучшается
Структура организационных изменений	В компании происходят регулярно организационные изменения с конкретными целями, программами	В компании структура организационных изменений построена не эффективно
Эффективность используемых ресурсов	Ресурсы в комплексе используются эффективно, о чем свидетельствует рост экономической рентабельности предприятия, производительности труда и других показателей	Ресурсы компании используются не эффективно, что подтверждают снижение выручки, качества и производительности труда, других показателей
Организационная структура	Организационная структура построена рационально, с учетом деятельности предприятия, а также с учетом высоких коммуникационных связей между руководителем и его подчиненными	Организационная структура построена на всевластии, должностные обязанности распределены не эффективно, где один сотрудник перегружен, а другой - наоборот
Организационная культура	Подходы, нормы и ценности в используемой организационной культуре имеют совокупность традиционных и инновационных подходов в реализации	Отсутствие инновационных подходов, хаотичность использования структурных элементов в организационной культуре
Фактор неопределенности; (эмерджентность)	Заранее оценивается предполагаемый ход событий	Сложность оценки, ее недостоверность в ряде случаев

Автором работы были отмечены одни из основных факторов внутреннего содержания, оказывающих не только положительное, но и отрицательное

влияние на проведение организационных изменений. Каждый из рассмотренных внутренних факторов важен при проведении организационных изменений, поэтому руководителям организаций необходимо четко придерживаться их использования во благо функционирования.

Таблица 6 – Положительное и отрицательное влияние внешних факторов при проведении организационных изменений [составлено автором]

Факторы	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Группа внешних факторов		
Спрос на рынке предприятия	Рост спроса на рынке предприятия, то есть превышение спроса над предложением экономической точки зрения	Сокращение спроса на рынке предприятия с учётом влияния внутренних факторов на проведение организационных изменений (например, при отсутствии нововведений, инноваций в продажах, товаров)
Конкурентоспособность на рынке предприятия	Увеличение рыночной, коммерческой и прочих видов конкурентоспособности предприятий, включая рост рыночной доли на рынке	Усиление конкуренции на рынке, угроза появления на рынке большого количества конкурентов с инновационными идеями по собственному организационному развитию
Уровень работы поставщиков	Наличие на потребительском рынке широкого выбора поставщиков товаров (услуг), их надёжность	Увеличение на рынке недобросовестных поставщиков, нарушающих условия договоров купли-продажи, поставки, которые могут наносить угрозу по увеличению недовольства среди клиентов (покупателей)
Уровень государственного влияния	Уровень государственного влияния на проведение организационных изменений низкий, законодательная база постоянно не обновляется	Законодательная база постоянно обновляется, что ведет к дополнительным затратам при проведении организационных изменений
Факторы риска (уровень риска)	Сокращение рискованных ситуаций, меньше экономические потери при возникновении рисков	Отсутствие опыта у специалистов компании управления рисками при проведении организационных изменений
Экономическое развитие страны, финансовая обеспеченность покупателей клиентов	Рост экономического потенциала, что приводит к увеличению благосостояния граждан, что является стимулом для организационного развития с целью увеличения социально-экономических показателей	Неблагоприятная ситуация на экономической арене приводит к сокращению доходов населения, возможному сокращению прибыли, что становятся камнем преткновения для организационных изменений, в силу отсутствия дополнительных финансовых ресурсов

	функционирования предприятия	
--	---------------------------------	--

Как и по внутренним факторам, происходит и положительное, но также и отрицательное влияние внешних факторов (спрос на рынке предприятия, конкурентоспособность на рынке предприятия уровень государственного влияния и др.), что может привести, как к эффективным организационным изменениям, так и к их долгосрочному отсутствию.

Таким образом, целью и воздействием управления формированием нового организационного устройства является обеспечение рыночной конкурентоспособности на потребительском рынке, получение высокого качества в производстве и распределении, профессионального развития сотрудников и т.д. Способ его развития следует искать во внутренних и внешних условиях, инициируемых на различных этапах его функционирования [92].

По мнению Я.И. Саратовцева, изменения объективных, факторов, описывающих внутренние и внешние условия деятельности организации с течением времени повлияли на развитие перспектив, научных концепций и практики менеджмента формирования нового организационного устройства [95].

Организационные преобразования можно рассматривать с разных точек зрения. Во-первых, они могут быть разработаны в рамках плана или быть незапланированными. Первый происходит в ходе эволюционного процесса. Планируемая эволюция, в которой часто наблюдаются тенденции и в которой наиболее подходящее время для изменений определяется заранее. Незапланированные проекты трансформаций часто приходится начинать в неожиданных и непредвиденных обстоятельствах, поэтому их продвижение иногда бывает быстрым и неконтролируемым. Изменения могут быть однофазными или многофазными и зависят в основном от размера организации, наличия времени, гибкости организации и ее способности справляться с воздействием изменений. В зависимости от глубины и характера изменений, они могут быть либо общими, либо полной реорганизацией организации с

серьезными изменениями. Необходимо отметить, что любые изменения требуют наличия определенных условий для минимизации сопротивления со стороны членов организации и обеспечения их конечного успеха.

Идеологической предпосылкой реформы является понимание членами организации того, что этот процесс является показателем нормальной и здоровой эволюции организации и что люди всегда должны быть готовы к нему. Изменения не обязательно означают, что организация находится в кризисе, но они должны отвечать интересам всех сотрудников, а не только их самих. Как одна из основ организационной силы и устойчивости, развитие и прояснение новых общих ценностей является еще одной идеологической предпосылкой для оживления. Индивидуальные ценности должны быть приняты во внимание для того, чтобы быть принятыми большинством членов. Тогда люди будут охотнее участвовать в достижении общих целей. Необходимо отметить, что наличие четких целей и стратегий, а также максимально широкое участие общественности в работе организации, в том числе в решении непредвиденных обстоятельств, являются важными предпосылками для активизации деятельности. Однако самым важным условием обновления является человеческий фактор. Во-первых, вовлечение всех руководителей и сотрудников улучшает внутреннюю сплоченность и повышает моральный дух. Во-вторых, адекватный набор, своевременная переподготовка и профессиональное развитие сотрудников, разделяющих и поддерживающих ценности новой организации, обеспечат достаточное количество персонала на ключевых должностях (73). Признание важности формирования нового организационного устройства требует разработки четкой системы управления изменениями. Это отвечает на вопросы: «Кто и как отвечает за планирование и мониторинг формирования нового организационного устройства?», «Кто будет анализировать успех изменений? и «Кто будет контролировать изменения после их внедрения? Лучшие ответы вряд ли будут найдены, если мы проигнорируем процесс управления организационными трансформациями в самой компании [63].

Коттер определяет следующие принципы формирования нового организационного устройства.

Выберите команду менеджеров, которая будет поддерживать инновации.

Члены управленческой команды должны четко понимать цели и задачи внедряемых изменений, а также быть эмоционально и творчески ориентированными.

По мере того, как сотрудники становятся более опытными, они неизбежно осознают срочность планируемых организационных изменений.

Вовлечь как можно больше сотрудников в изменения, предлагаемые руководством, посредством неформального общения и разъяснения изменений.

Установите организационные вехи, которые могут быть достигнуты в короткие сроки.

Анализировать и оценивать работу каждого сотрудника и давать конструктивную обратную связь по всем вкладам.

Организовывать поддержку инициатив на самом высоком уровне, обеспечивать конструктивную обратную связь и документировать результаты (79).

Ключевые принципы управления формированием нового организационного устройства обобщены графически (Рисунок 6).

Группа отечественных исследователей (Г.В. Широкова, Е.М. Коротков, А.О. Блинов) разработала следующие основополагающие принципы эффективного менеджмента организационными преобразованиями.

- совместимость: следует оценить совместимость методов и процессов изменений с организационно-управленческой деятельностью предприятий;
- четкость, четкая формулировка организационных мероприятий и направлений, необходимых для предприятия;
- согласованность: согласование процесса управления организационными изменениями между сотрудниками (подразделениями);
- научность: разработка научных подходов и способов по внедрению на предприятии организационных изменений [126, 63. 10].

## **КЛЮЧЕВЫЕ ПРИНЦИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **СПОНСИРОВАНИЕ**

Программа изменения имеет видимую поддержку ключевых лиц, принимающих решения на всех уровнях управления организацией, а также управляющих ресурсами организации.

### **ПЛАНИРОВАНИЕ**

Планирование производится регулярно в ходе подготовки и реализации программ. Разработанные планы согласованы между всеми участниками (спонсор, заказчик, получатель, исполнитель), цели, ресурсы, ролик и риски согласованы.

### **ИЗМЕРЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ**

Определены и согласованы поддающиеся измерению индикаторы выполнения программных задач, порядок мониторинга реализации программы, а также порядок информирования основных участников преобразований о текущих результатах

### **ОБЯЗАТЕЛЬСТВО**

Участники проекта обсуждают и решают вопросы в атмосфере открытости, взаимного уважения и доверия.

### **СТРУКТУРА ПОДДЕРЖКИ**

Исполнители и получатели программы преобразований имеют необходимые поддержку и выделенные ресурсы в течение и после проведения измерений.

Рисунок 6 – Ключевые принципы управления изменениями в организации

[60]

Процесс управления организационными изменениями в предприятиях нацелен на успешный результат со стороны привлекаемых, задействованных человеческих ресурсов (руководителей и исполнителей):

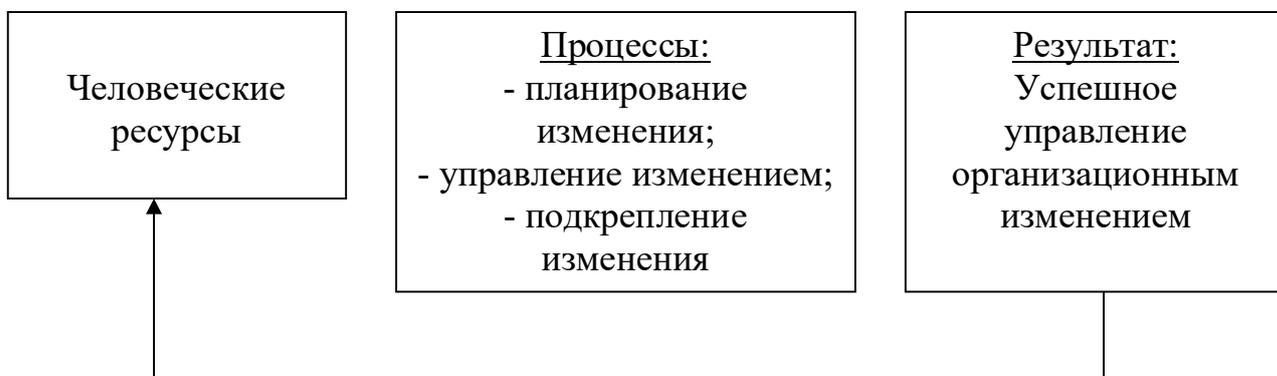


Рисунок 7 - Процесс управления организационными изменениями в предприятиях [составлено автором]

По мнению Л.М. Божко, роль менеджмента заключается в том, чтобы руководить изменениями в организации. Поэтому методы управления изменениями должны быть внедрены через функцию общего управления, и необходимо принять следующие меры:

- Планирование формирования нового организационного устройства.
- Мотивация сотрудников, вовлеченных в организационные преобразования.
- Мониторинг результатов организационных трансформаций и управление отклонениями или ошибками, выявленными в ходе реализации формирования нового организационного устройства[15].

Для достижения требуемых бизнес-результатов осуществляется процесс управления организационными изменениями, как полагает А.О. Блинов, представляющий совокупность методов и инструментов для управления человеческими ресурсами, принимающих участие в соответствующих переменах [10].

Управление организационными изменениями, по мнению Э.Ш. Шаймиевой, раскрывает не только процесс управления конкретным

организационным изменением, но и в целом – процесс управления сопутствующими явлениями [122]. Эффективное управление организационными изменениями в предприятиях также способствуют преодолению конкретных сопротивлений при реализации сопутствующих мероприятий. Управление организационными изменениями осуществляется при помощи следующих инструментов:

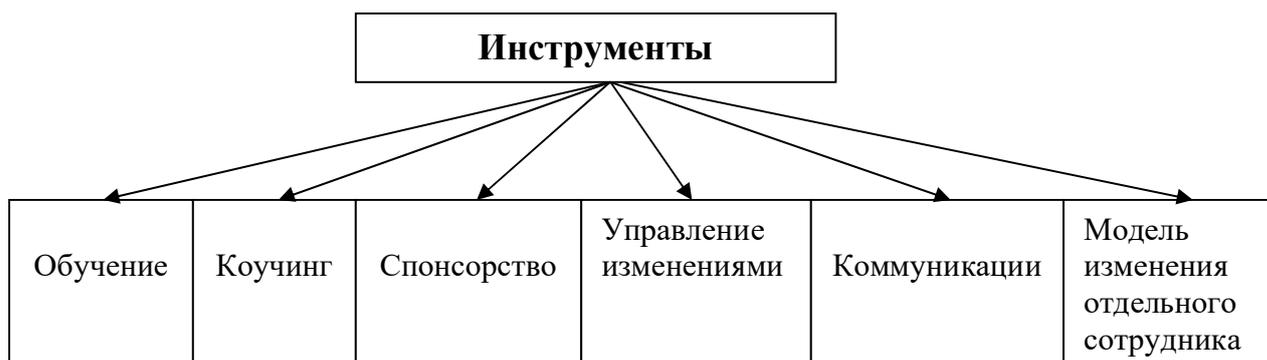


Рисунок 8 - Современные инструменты при управлении организационными изменениями [составлено автором]

Управление организационными изменениями подразумевает использование ряда современных инструментов: обучения, коучинга, спонсорства, управления изменениями, коммуникации, модель изменения отдельного сотрудника, определения которых представлены в таблице 7.

Таблица 7 – Современные инструменты при управлении организационными изменениями

Автор	Инструмент	Определение инструмента
Александрова А.В. [2]	Обучение	Организованный и управляемый процесс получения знаний, изучения нововведений
Волкогорова О.Д. [27]	Коучинг	Метод консалтинга и тренинга, в процессе которого человек называющийся «коуч», помогает обучающемуся достичь некой жизненной или профессиональной цели.
Кузнецов Б.Т. [66]	Спонсорство	Привлечение средств для достижения заданных целей, задачи.
Гуияр Ф.Ж. [37]	Управление изменениями	Подход, при котором происходит реструктуризация текущего состояния в желаемое

Автор	Инструмент	Определение инструмента
Бориснев С.В. [19]	Коммуникации	Социально обусловленный процесс передачи и восприятия информации в условиях межличностного и массового общения по различным каналам с помощью разных средств коммуникации
Б.З. Мильнер [78]	Модель изменения отдельного сотрудника	Система изучения индивидуального сотрудника, его производительности, качества труда и т.д.

Внедрение организационных изменений встречает также сопротивление, выражаемое, по мнению А.Г. Григорьевой [34], неопределенностью, чувством потерь, а также убеждением в том, что такие изменения не принесут положительного результата. Сопротивление изменениям - это конкретное действие или бездействие, намеренно предпринимаемое сотрудниками для того, чтобы задержать принятие решения или реализацию конкретного действия при внедрении процесса формирования нового организационного устройства. Отечественный опыт управления трансформациями показал, что сопротивление преобразованиям присутствует всегда и не зависит от проводимых организационных изменений, будь то введение стимулов, изменение структуры компании или переезд на новое место. Всегда есть потенциальное объяснение сопротивления нововведениям. Перемены всегда связаны с неопределенностью и потерями (потеря статуса, потеря времени, новая работа, обязанности и т.д.).

Компании, столкнувшиеся с необходимостью перемен, обнаружат, что неформальные отношения, каналы коммуникации и поведенческие модели изменятся. В результате они будут быстро реагировать на призывы сопротивляться изменениям. Сопротивление отдельных лиц и групп может быть единственным, но мощным сдерживающим фактором. Угроза этой силы зависит от многих факторов, но самыми важными являются структура и культура организации [124].



Рисунок 9 – Способы преодоления сопротивлению организационным изменениям [34]

Таким образом, в рамках управления организационными изменениями, по мнению С.Н. Кужевой [65], принимаются и реализуются решения, позволяющие предприятию перестроить работу с учетом изменившихся внешних условий функционирования, оставаться при этом эффективной, адаптация в новых условиях будет менее затратной, а также:

- будут достигнуты поставленные цели при организационных изменениях;
- осуществлен координирующий контроль на каждой стадии управления, который способствует снижению количества проблемных ситуаций в ходе реализации организационных изменений;
- будет создана структура, способствующая эффективному взаимодействию персонала с управленцами;
- повысится экономическая эффективность от изменений (к примеру, увеличится производительность труда);

– увеличится активность управленцев в отношении происходящих перемен [65].

На сегодняшний день существует проблематика сохранения и поддержания устойчивости предприятия, которое характеризуется как состояние компании, сложившееся под воздействием системы факторов внешней и внутренней среды, характеризующееся экономическими индикаторами устойчивости и определяющее в динамике перспективы ее развития. Поэтому возникает интерес к рыночной адаптации предприятия, являющимся непрерывным процессом для тех организаций, которые хотят оставаться конкурентно успешными, а также используют его как инструмент в управлении организационными изменениями [79].

Инструмент рыночной адаптации в управлении организационными изменениями – это система ключевых подходов, методов и прочих направлений, с помощью которых достигается успешность реализации преобразований на предприятии.

Из инструментов рыночной адаптации в управлении организационными изменениями в предприятиях можно наблюдать: управленческие инновации, управление знаниями, реинжиниринг, диагностика, стратегическое планирование и т.д.

С использованием вышеуказанных инструментов происходит адаптация управления организационными изменениями в предприятии, через изучение процессов внедрения, оценку возможности влияния с учетом факторов риска и неопределенности (на начальном этапе), в процессе адаптации происходит оценка и корректировка их существующего воздействия, постоянный контроль реализации в адаптационном цикле.

Поэтому новая среда, в которой работают организации, требует современного подхода к организации их деятельности, более тщательного, оптимального и эффективного и гибкого управления, более профессионального и чуткого подхода к вызовам, с которыми они сталкиваются, и новых перспектив. Роль и характер управления процессами формирования нового

организационного устройства характеризуется необходимостью создания соответствующих организационных структур и мониторинга внешней и внутренней среды компании и ее эволюции в соответствии с ключевыми принципами. Следует также отметить, что любая попытка внедрения организационных изменений подразумевает столкновение с человеческими интересами и неизбежно предполагает выражение эмоций, явное или неявное.

Или неявное выражение эмоций и амбиций. При внедрении процессов формирования нового организационного устройства необходимо учитывать реакцию сотрудников, т.е. снизить их сопротивление предлагаемым изменениям. Организационные изменения поддерживаются и сохраняются за счет управления ими на различных этапах и в ходе их реализации, в основном за счет использования рыночно-адаптивных инструментов.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление организационными изменениями как инструмент рыночной адаптации предприятий сферы услуг заключалось в исследовании теоретических аспектов управления организационными изменениями как инструмента рыночной адаптации предприятий сферы услуг, анализа эффективности представленного процесса, разработки соответствующего проекта развития и его практической адаптации на примере «Промгеология проект».

С целью преобразования, видоизменения предприятий для роста конкурентоспособности, их устойчивого развития, часто стали применяться организационные изменения. Организационным изменениям уделяли и уделяют по настоящее время многие зарубежные и отечественные специалисты. Изучив их понятийный аппарат, автор работы предложил собственное, универсальное определение: организационные изменения - это степень преобразования предприятия (компании), основанная на классических инновационных принципах развития, учете факторов микросреды и макросреды, способствующая росту конкурентоспособности, эффективности социально-экономических, организационных показателей функционирования».

На проведение организационных изменений в предприятии оказывают влияние не только внутренние факторы, но и внешние, каждая из групп факторов может оказать и положительное, но в тоже время отрицательное влияние. Так, внешний фактор конкурентоспособности, способствует организационным изменениям в условиях роста рыночной доли, и в условиях усиления конкуренции на рынке.

Эффективность проведения и управления организационными изменениями связана с адаптивными механизмами управления, рыночной адаптацией в системе сосуществования. Эффективность проведения и управления организационными изменениями оценивается при использовании соответствующих инструментов, с помощью которых можно, к примеру, оценить и повлиять на адаптированность изменений в существующих условиях функционирования предприятия.

Одним из инструментов рыночной адаптации предприятий сферы услуг в оценке эффективности управления организационными изменениями выступает диагностика (процесс оценки). В процессе диагностика предприятий сферы услуг используются системный, нормативный, ситуационный, проблемный подходы, с помощью которых можно получить конкретную информацию для выстраивания алгоритма последующих действий.

В процессе работы была подробно исследована методика диагностики организационных изменений в предприятиях сферы услуг на примере анкетирования респондентов, включая несколько этапов, начальный из которых заключался в сборе информации, а заключительный - в разработке рекомендаций по устранению проблем.

В качества инструмента рыночной адаптации предприятий сферы услуг, рассмотрена диагностика форм (эксперимент, показательные проекты, новые формы организации труда, др.) и методов проведения организационных изменений (ориентированные на людей, технологии, организационную структуру, сущность функционирования, др.) В результате диагностики форм методов проведения организационных изменений были обозначены их преимущества и недостатки в применении, сделаны подробные выводы о возможности их дальнейшего использования, практической адаптации для предприятий сферы услуг.

Объектом исследования в третьей главе магистерской диссертации является предприятие сферы услуг ООО «Молочная линия». Основным видом деятельности ООО «Молочная линия» является оптовая торговля продовольственными товарами. Следовательно, форматом предприятия является торговля мелкими и крупными оптовыми партиями продовольственных товаров.

В данной работе представлена матрица 77 моделей менеджмента на материалах ООО «Молочная линия».. Из представленных 77 моделей все применяются в процессе управления данным торговым предприятием. Однако поскольку предприятие относится к средним, но большая часть данных моделей менеджмента используется нерегулярно или недостаточно полноценно,

поскольку предприятие не обладает достаточными ресурсами или навыками в управлении, также не может обладать достаточным информационным ресурсом для проведения отдельных видов методик.

Как показал проведенный анализ для повышения эффективности работы организации необходимо придерживаться стратегии усиления позиций на рынке. Открытие магазина можно рассматривать как проект. Исследуемое предприятие обладает достаточным финансовым потенциалом, знаниями в области ведения бизнеса в области продаж продовольственных товаров, достаточным количеством и стабильными договорами поставки с контрагентами.

Благодаря открытию розничного магазина ООО «Молочная линия», выручка с учетом НДС в первый год реализации проекта увеличится. Суммарная же выручка в первый год составит 1575728 тыс.руб. При этом важно отметить, что с каждым годом выручка будет увеличиваться, причиной этому будет служить значительный приток покупателей.

Для реализации проекта по разработке и открытию розничного магазина продовольственных товаров ООО «Молочная линия» будет реализована за счет собственных финансовых средств.

Проведя оценку социально-экономической эффективности направлений проектного развития ООО «Молочная линия», можно сделать вывод, что после внедрения мероприятий расширения каналов сбыта продукции данной компании будет работать более эффективно, что приведет к увеличению финансовых результатов и устойчивости экономического положения. Таким образом, можно сделать вывод о том, что внедрение предлагаемых мероприятий целесообразно и необходимо, поскольку повышает не только эффективность процесса управления, но и системы в целом, а также способствует достижению поставленных целей.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Александров, М. Реформирование структуры компании для повышения инвестиционной привлекательности / М. Александров // Консультант. – 2013. – № 3. – С. 67-69.
2. Александрова, А.В. Стратегический менеджмент: учебник / А.В. Александрова, С.А. Курашова, Н.Н. Кондрашева. – Москва: ИНФРА-М, 2013. – 320 с.
3. Андреева, Т.Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций / Т.Е. Андреева // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия 8. Менеджмент. – 2004. – № 2. – С. 33-50.
4. Андреева, И. Управление изменениями / И. Андреева // Управление 1 развитием персонала. – 2015. – № 6. – С. 32-35.
5. Анненков, М.Е. Особенности и ограничения естественно-научного подхода к управлению организационными изменениями / М.Е. Анненков // Качество дистанционного образования: концепции, проблемы, решения: материалы XVII Международной научно-практической конференции. - Москва: ЛИНК, 2016. - С. 9-10.
6. Ансофф, И. Стратегическое управление / И. Ансофф. – Москва: Экономика, 2013. - 519 с.
7. Баранчев, В.П. Управление инновациями: учебник / В.П. Баранчев, Н.П. Масленникова, В.М. Мишин. - Москва: Юрайт, 2014.-711 с.
8. Белова, Н.В. Методы управления организационными изменениями / Н.В. Белова//Система исследований. - 2010. - № 1.-С. 31-35.
9. Блинов, А.О. Механизм интеграции методов совершенствования бизнес-процессов организаций: монография / А.О. Блинов, И.П. Переверзев, Н.В. Угрюмова. - Челябинск: Изд-во Южно-Уральского гос. ун-та, 2013. - 216с.
10. Блинов, А.О. Управление изменениями: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. - Москва: Дашков и К0, 2014. - 304 с.

11. Боброва, Е.А. Методические аспекты формирования бухгалтерской отчетности субъектов малого предпринимательства в условиях адаптации. Социально-экономическое развитие: проблемы и решения: монография / Е.А. Боброва, Н.А. Илюхина, Т.В. Федорова. – Ставрополь: ЛОГОС, 2013. - 179 с.
12. Божко, Л.М. Анализ и развитие понятия «управление организационными изменениями» / Л.М. Божко // Вестник УРФУ. Серия: Экономика и управление. - 2014. - № 1. – С. 37-45.
13. Божко, Л.М. Категории развития в контексте управления организационными изменениями / Л.М. Божко // Закономерности и тенденции, развития науки в современном обществе: сборник статей международной научно-практической конференции. - Уфа: Аэтерна, 2016. – С. 44-48.
14. Божко, Л.М. Организационные изменения и организационное развитие: взаимосвязь категорий / Л.М. Божко // Вестник ТГЭУ. - 2013. - № 3. - С. 79-91.
15. Божко, Л.М. Понятие организационных изменений и его синонимы / Л.М. Божко // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». - 2014. - №1.- С. 77-84.
16. Божко, Л.М. Развитие маркетингового инструментария в управлении преобразованиями на предприятии: монография / Л.М. Божко. - Тверь: Твер. гос. ун-т, 2007. - 168 с.
17. Божко, Л.М. Современные композиции научных подходов к управлению организационными изменениями / Л.М. Божко // Экономика и менеджмент систем управления. - 2014. - №1.2. - С. 216-223.
18. Божко, Л.М. Управление внутренними преобразованиями - основа перспективного повышения эффективности деятельности организации / Л.М. Божко, М.В. Чистяков // Управление регионом: Теория и практика: сб. науч. статей. Тверь: Твемр. гос. ун-т, 2004. - С. 3-15.
19. Бориснёв, С.В. Социология коммуникации: учеб, пособие / С.В. Бориснёв. – Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2014.

20. Бражников, М.А. Управление изменениями: базовый курс: учеб. пособие / М.А. Бражников, И.В. Хорина. – Самара: Самар, гос. техн, ун-т, 2015. -238 с.
21. Бровко, М.Е. Модель организационных изменений / М.Е. Бровко // Новая наука: проблемы и перспективы. - 2017. - № 3. - С. 16-19.
22. Бухбиндер, Р.Г. Обеспечение адаптивности организации на основе управления организационными изменениями: дис. ... канд. экон, наук / Римма Геннадьевна Бухбиндер. - Санкт-Петербург, 2010.
23. Бушуева, И.В. Формирование и функционирование потребительских комплексов в регионе: монография / И.В. Бушуева. - Москва: РГУТиС, 2007.
24. Варфаловская, В.В. Основные подходы к управлению организационными изменениями / В.В. Варфаловская // Экономика и предпринимательство. – 2012. – № 5. - С. 339-341.
25. Васильева, Е.А. Технология управления предпринимательство. - 2014. - № 5-2. - С. 441-445.
26. Воеводин, Н.Ю. Проблемы управления изменениями в процессе внедрения новой модели обслуживания / Н.Ю.Воеводин, Н.О. Севостьянова // Стратегическое и проектное управление: сборник статей. - Пермь, 2015. - С. 51 - 54.
27. Волкогонова, О.Д. Стратегический менеджмент: учебник / О.Д. Волкогонова, А.Т. Зуб. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 256 с.
28. Воронова, Э.Б. Управление изменениями: основные формы и алгоритм внедрения изменений / Э.Б. Воронова. И.А. Кислухина // Казанская наука. – 2011. – № 11. - С. 68-70.
29. Вяхирев, А.В. Формирование организационного механизма управления изменениями в экономической системе: дис. ... канд. экон, наук / Алексей Владимирович Вяхирев. – Санкт-Петербург, 2008.
30. Гальдикас, Л.Н. Управление изменениями: учеб, пособие / Л.Н. Гальдикас, И.П. Войку. – Псков: Псковский государственный университет, 2013. - 428 с.

31. Гамалей, Н.Ю. Технология управления организационными изменениями предприятия / Н.Ю. Гамалей // Инженерный вестник Дона. - 2011.- №2.-С.41-51.
32. Ганус, Ю. Не всякое изменение является развитием, но всякое развитие является изменением / Ю. Ганус // Управление продажами. - 2001. - №3.-С. 2-5.
33. Горбунов, Д.В. Концептуальный подход к определению сущности организационных преобразований промышленных предприятий / Д.В. Горбунов // Вестник Тамбовского ун-та. Серия: Гуманитарные науки. - 2012. - Т. III.-№7.- С. 120-124.
34. Григорьева, А.Г. Адаптивный механизм как основополагающий элемент концепции управления экономико-социальными системами / А.Г. Григорьева// Вопросы управления. - 2016. - № 4. – С. 11-12.
35. Губанова, С.Е. Развитие организаций и организационные изменения / С.Е. Губанова // Экономический журнал. - 2015. - №10. – С. 16-21.
36. Гугина, Я.С. Механизмы управления организационными изменениями за счет эффективной команды изменений / Я.С. Гугина, Э.В. Кондратьев // Менеджмент в социально-экономических системах: сборник научных статей участников V Всероссийской олимпиады по управленческим специальностям. - Йошкар-Ола: Наука, 2016. - С. 116-121.
37. Гуияр, Ф.Ж. Преобразование организации / Ф.Ж. Гуияр, Д.Н. Келли. - Москва: Дело, 2012. – 376 с.
38. Дафт, Р. Менеджмент / Р. Дафт. - Санкт-Петербург: Питер, 2014. - 833 с.
39. Данилюк, А.А. Управление изменениями: учеб, пособие / А.А. Данилюк. - Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета, 2014.-288 с.
40. Деружинский, В.Е. Теоретико-методическое обеспечение процесса управления внутрифирменными трансформациями в крупных компаниях / В.Е.

Деружинский, Н.Н. Варганян // Terra Economicus. - 2011. - Т. 9. - № 1-2. - С. 11-16.

41. Дудчак В.В. Теоретико-методологические аспекты формирования системы адаптивного управления промышленным предприятием: дис.... д-ра экон. наук. / В.В. Дудчак. – Ростов-на-Дону: РИНХ, 2006. - 306 с.

42. Зайцев, Н.О. Управление организационными изменениями: автореф.дис. ...канд. экон, наук: 07.12.12 / Николай Олегович Зайцев. - Москва, 2017. -29 с.

43. Зуб, А.Т. Управление изменениями: учебник / А.Т. Зуб. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 284 с.

44. Зубкова, А.Е. Сопротивление организационным изменениям / А.Е. Зубкова, Т.Ю. Теплякова // Наука и образование в XXI веке: сборник научных трудов по материалам Международной заочной научно-практической конференции. - Тамбов: Юком, 2012. - С. 46-48.

45. Иванова, Е.А. Управление изменениями: учеб, пособие / Е.А. Иванова. -Москва: МГУПС (МИИТ), 2014.- 167 с.

46. Иванова, Т.Ю. Теория и методология синергетического подхода в управлении организационными изменениями: автореф. дис. ... докт. экон, наук / Татьяна Юрьевна Иванова. - Ульяновск, 2006. – 44 с.

47. Иванычева, Т.А. Управление изменениями в сфере образования - современная концепция организационного развития / Т.А. Иванычева // Академический вестник. - 2014. - № 2. – С. 283-293.

48. Иванычева, Т.А. Формирование компетентностного стиля управления на основе освоения технологии управления организационными изменениями в сфере образования / Т.А. Иванычева И Международный журнал прикладных и фундаментальных исследований. - 2014. - №2. - С. 153-154.

49. Игнатьева, Л.П. Управление организационными изменениями: учеб, пособие /Л.П. Игнатьева, М.О. Потапова; ИГМУ. - Иркутск, 2014. - 29 с.

50. Казакова, Н.В. Теория и методология управления организационными изменениями на промышленных предприятиях: дис. ... д-ра экон, наук / Н.В. Казакова. - Санкт-Петербург, 2006. – 437 с.
51. Калимуллин, Д.М. Совершенствование системы управления организационными изменениями на промышленном предприятии: дис. ... канд. экон, наук / Денис Маратович Калимуллин. - Самара, 2008.
52. Калимуллин, Д.М. Сопротивления персонала организационным изменениям / Д.М. Калимуллин, В.В. Лучкова // Экономика, управление и право в современных условиях: межвузовский сборник статей. — Самара, 2013. - С. 85-87.
53. Кандрашина, Е.А. Результативное управление организационными изменениями / Е.А. Кандрашина // Российская наука: актуальные исследования и разработки: сборник научных статей I Всероссийской заочной научно-практической конференции. - Самара: Наука, 2016. - С. 72-75.
54. Катунина, И.В. Управление изменениями: учебно-метод. пособие / И.В. Катунина. - Омск: Изд-во Ом. гос. ун-та, 2012. – 328 с.
55. Ким, С.А. О новом подходе к управлению организационным изменением / С.А. Ким // Вестник экономической интеграции. – 2013. - № 11(68).-С. 53-59.
56. Климова, Н.С. Методы управления организационными изменениями на предприятиях отрасли в условиях развития рыночной среды: дис. ... канд. экон, наук / Наталья Сергеевна Климова. - Санкт-Петербург, 2010. - 206 с.
57. Климова, Н.С. Пути решения проблем, сопутствующих организационным изменениям на промышленных предприятиях / Н.С. Климова // Вестник Инжэона. Серия: Экономика. - 2010. - № 1. – С. 340-342.
58. Кобзева // Диагностика и прогнозирование социальных процессов: сборник материалов Международной научной конференции. – Белгород: БГТУ, 2015.

59. Ковалев, А.М. Формирование инструментов и методов адаптивного управления промышленными предприятиями: дис. канд. экономим, наук / А.М. Ковалев. – Москва, 2015. – 189 с.
60. Кожевина, О.В. Управление изменениями: учеб, пособие / О.В. Кожевина. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 286 с.
61. Колосова, С.С. Сопротивление изменениям в организации: автореф. дис. ...канд. экон, наук: 05.11.14 / Светлана Степановна Колосова. – Москва, 2016.-25 с.
62. Корнеева, А.В. Преодоление сопротивления организационным изменениям / А.В. Корнеева // Современные концептуальные положения научных исследований и практика управления бизнесом: сборник статей и тезисов докладов X Международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов. – Москва: Финансовый университет, 2014. -С. 173-182.
63. Коротков, Э.М. Управление изменениями: учебник / Э.М. Коротков, М.Б. Жернакова, Т.Ю. Кротенко. - Москва: Юрайт, 2015. - 278 с.
64. Косыгин, А. Управление организационными изменениями / А. Косыгин // Открытые системы. СУБД. - 2014. - № 3. - С. 27-29.
65. Кужева, С.Н. Управление изменениями: учеб, пособие / С.Н. Кужева. -Омск: ОГУ, 2013.- 140 с.
66. Кузнецов, Б.Т. Стратегический менеджмент: учеб, пособие / Б.Т. Кузнецов. — Москва: ЮНИТИ, 2015. - 623 с.
67. Куприн, А.А. Формирование адаптивной системы управления организацией предпринимательского типа к изменяющимся условиям внешней среды: дис.... канд. экономики, наук / А.А. Куприн. - Санкт- Петербург, 2010.
68. Левин, К. Курс менеджмента / К. Левин. - Москва: ПРИОР, 2016. - 508 с.
69. Линдгрэн, М. Сценарное планирование: связь между будущим стратегией / М. Линдгрэн, Х. Бандхольд. - Москва: Олимп бизнес, 2014.

70. Логинова, А. Организационные изменения: система управления / А. Логинова // Управление развитием персонала. — 2016. — № 11. — С. 30-32.
71. Любимов, В.В. Управление изменениями: принципы и классификации / В.В. Любимов // Управление развитием персонала. — 2011. — № 4. — С.242-246.
72. Маринец, И.Н. Методологические проблемы управления организационными изменениями / И.Н. Маринец // Вестник Северо-Кавказского государственного технического университета. — 2009. — № 4. — С. 186-190.
73. Маркова, В.Д. Стратегический менеджмент: понятия, концепции, инструменты принятия решений: справ, пособие / В.Д. Маркова, С.А. Кузнецова. - Москва: ИНФРА-М, 2012. - 320 с.1
74. Маслодудов, Ю.А. Формирование организационно-экономического механизма адаптивным управлением машиностроительным предприятием. г автореф. дисс.... канд.экон.наук / Юрий Александрович Маслодудов. -Москва, 2010.-27 с.
75. Матвеева, Е.Г. Механизм управления организационными с изменениями: дисс.... канд.экон.наук / Елена Геннадьевна Матвеева. - Москва, 2003.- 141 с.
76. Мескон, М. Основы менеджмента / М. Мескон. - Москва, Дело, 2015. - 489 с.
77. Милехина, О.В. Факторы успешной адаптации персонала к организационным изменениям / О.В. Милехина, И.Б. Адова // Сиоирская финансовая школа. - 2013. - № 4 (99). - С. 100-107.
78. Мильнер, Б.З. Теория организации: учебник / Б.З. Мильнер. - Москва: ИНФРА-М, 2014.-848 с.
79. Михайленко, Е.А. Управление изменениями в организации / Е.А. Михайленко//Молодой ученый.-2016.-№ 12.-С. 1366-1369.
80. Михалев, И.В. К вопросу о месте и роли сферы услуг в институте социального государства / И.В. Михалев // Сервис в России и за рубежом. - 2012.- № 11(38). - С. 64-73.

81. Мухорьянова, О.А. Классификация причин и видов сопротивления персонала организационным изменениям / О.А. Мухорьянова, С.В. Недвижай И Экономические, инновационные и информационные проблемы развития региона: материалы Международной научно-практической конференции. - Ставрополь: АГРУС, 2014. - С. 213-215.
82. Некрасов, С.И. Факторы организационного развития предприятий / С.И. Некрасов, Н.А. Некрасова. - Москва: Академия, 2009.
83. Никифорова, Л.Е. Управление организационными изменениями в компании: оценка соответствия организационного дизайна стратегическим целям и ситуационным характеристикам / Л.Е. Никифорова, А.А. Харченко // Сибирская финансовая школа. - 2010 - № 4. - С. 116-127.
84. Носова, И.Н. Управление организационными изменениями / И.Н. Носова. - Москва: Дело, 2014. - 181 с.
85. Ожегов, С.И. Толковый словарь русского языка / С.И. Ожегов. - Москва: Азбуковник, 2013. - 945 с.
86. Очнев, В.В. Формирование системы сбалансированного управления организационными изменениями: дисс.... канд.экон.наук / Вячеслав Витальевич Очнев. - Воронеж, 2007.
87. Пакерманов, Е.М. Управление организационными изменениями как инструмент рыночной адаптации и развития промышленных предприятий / Е.М. Пакерманов // Перспективы науки. - 2013. - № 8. - С. 185-187.
88. Панов, М.И. Возможно ли построить эффективную систему управления организационными изменениями? / М.И. Панов // Государственное управление. Электронный вестник. - 2010. - № 24. - С. 9.
89. Понятовская, А.Г. Социальная сфера экономики с позиции инновационной экономики / А.Г. Понятовская // Потенциал российской экономики и инновационные пути его реализации: материалы международной научно-практической конференции студентов и аспирантов: в 2 частях. - Омск: Фонд стратегии развития, 2015. - С. 57-59.

90. Попова, Я.Г. Применение МСФО в сфере услуг организации малого и среднего бизнеса / Я.Г. Попова, Е.А. Боброва // Научные записки Орелгизт. — 2014.— № 2(10). — С. 26-31.
91. Пригожин, И. Квант: К решению парадокса времени: / И. Пригожин. — Москва: ЛИБРОКОМ, 2014. - 232 с.
92. Распопов, В.М. Управление изменениями: учеб, пособие / В.М. Распопов. - Москва: Магистр, 2013.-336 с.
93. Россия в цифрах. - Москва: Статистика, 2016.
94. Самарина, Т.П. Проблемы повышения качества жизни россиян / Т.П. Самарина, Т.А. Миронова // Аналитический вестник Совета Федерации. — 2010. -№10(396).
95. Саратовцев, Ю.И. Управление изменениями: учебник / Ю.И. Саратовцев. - Люберцы: Юрайт, 2016. - 409 с.
96. Силютин, В.И. Роль организационных изменений в формировании динамики развития современного предприятия / В.И. Силютин, М.В. Силютин // Вестник Самарского государственного университета. Серия: Экономика и управление. - 2012. - № 1 (92). - С. 114-119.
97. Смирнова, Н.Н. Изменения в организации сферы услуг: дис. ...канд. экон, наук: 09.10.13 / Нина Николаевна Смирнова. - Москва, 2014. - 119 с.
98. Смольянова, Е.Л. Совершенствование процесса управления организационными изменениями на предприятии / Е.Л. Смольянова, Т.А. Волкова // Организатор производства. - 2012. - Т. 52. - № 1. - С. 68-72.
99. Соколова, С.А. Организационные изменения: классификация и политика изменений / С.А. Соколова, Е.В. Горячева // Развитие экономики региона: взгляд в будущее: материалы III городской научно-практической конференции. - Волгоград: ВолгГАСУ, 2013. - С. 131-133.
100. Соколова, С.А. Особенности применения моделей управления организационными изменениями / С.А. Соколова // Вклад молодого специалиста в развитие строительной отрасли: материалы XXIV внутривузовской научно-практической конференции. - Волгоград: ЮСТ, 2012. -С. 51-55.

101. Соколова, С.А. Управление организационными изменениями в стиле коучинг / С.А. Соколова, Д.С. Жихарева // Развитие экономики региона: взгляд в будущее: материалы III городской научно-практической конференции. - Волгоград: ЮСТ, 2014. - С. 101-105.
102. Солдак, Ю.М. Рецензия на монографию Н.В. Казаковой «Теория и методология управления организационными изменениями на промышленных предприятиях» / Ю.М. Солдак // Организатор производства. – 2007. – № 1. – С. 98-99.
103. Сорокоумов, А.В. Трансформация бизнеса. Как подобрать ключи к изменениям и довести их до конечного результата / А.В. Сорокоумов. – Москва: Юрайт, 2009. - 241 с.
104. Социально-экономические основы формирования концепции повышения качества жизни населения в современной России: монография / Т.В. Харитоновна, Т.М. Кривошеева, О.В. Шеменева, Л.А. Митюрникова. - Москва: МГУЛ, 2011.
105. Спивак, В.А. Управление изменениями: учебник / В.А. Спивак. - Москва: Юрайт, 2016. - 357 с.
106. Статистика. Красноярский край. Социально-экономическое положение Красноярского края в 2017 году. Доклад, № 1.37.1 - Красноярск, 2018.-54 с.
107. Сухарев, О.С. Управление структурными изменениями экономики: Монография / О.С. Сухарев, С.А. Логвинов. - Москва: ИНФРА-М, 2013. - 368 с.
108. Табачникова, Е.В. Моделирование организационного поведения как фактор успешного управления изменениями / Е.В. Табачникова // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. - 2013. - № 3. - С. 53-57.
109. Тагаева, М.А. Технология управления организационными изменениями / М.А. Тагаева // Информационные технологии в науке, управлении, социальной сфере и медицине: сборник научных трудов III Международной научной конференции. – Томск: Томский политехнический университет, 2016. - С. 49-51

110. Теория организации и организационное поведение: учебник / под ред. Г.Р. Латифуллина, О.Н. Громовой, А.В. Райченко. – Москва: Юрайт, 2014. - 471 с.
111. Тихомирова, О.Г. Адаптивное управление предпринимательскими структурами как открытыми динамическими системами / О.Г. Тихомирова // Фундаментальные исследования. - 2012. - № 9. - С. 495-499.
112. Тюленев, С. Внутренние аспекты процесса корпоративных изменений / С. Тюленев // Управление развитием персонала. – 2011. – № 4. – С. 248-253.
113. Управление изменениями: краткий курс лекций / сост. О.А. Голубенко; Саратовский ГАУ. - Саратов, 2016. - 67 с.
114. Управление изменениями: учебник / С.Д. Резник, М.В. Черниковская [и др.]; под общ. ред. С.Д. Резника. – Москва: ИНФРА-М, 2014. - 382 с.
115. Управление изменениями: учеб, пособие / сост. Т.А. Галынчик. - Нижневартовск: Изд-во НВГУ, 2016. - 120 с.
116. Федотова, Е.А. Социально-экономические факторы экономической безопасности России: дис. ... канд. экон, наук / Е.А. Федотова. - Москва, 2010.
117. Фокина, О.Г. Управление организационными изменениями как основа обеспечения экономической безопасности и развития предприятия: дис. ... канд. экон, наук / Ольга Геннадьевна Федотова. – Ярославль, 2002.
118. Харитонов, Д.С. Управление организационными изменениями / Д.С. Харитонов // Дни студенческой науки: сборник докладов научно-технической конференции по итогам научно-исследовательских работ студентов института экономики, управления и информационных систем в строительстве и недвижимости. – Москва: Московский государственный строительный университет, 2016. – С. 367-370.
119. Ходот, Т.Н. Основные концепции и технология управления организационными изменениями / Т.Н. Ходот // Актуальные вопросы экономических наук. - 2011. -№ 21-1. – С. 71-75.

120. Чаплина, А.Н. Адаптивно-инновационное управление предпринимательскими структурами с учетом драйв-факторов бизнес-среды / А.Н. Чаплина, Е.А. Герасимова // Вестник СибГАУ. - 2014. - №1 (53). – С. 229-235.
121. Чичкина, В.Д. Методологические аспекты организационных преобразований на основе бизнес-процессов промышленного предприятия / В.Д. Чичкина // Народное хозяйство. Вопросы инновационного развития. – 2011.-№1.-С. 19-23.
122. Шаймиева, Э.Ш. Управление изменениями: учеб, пособие / Э.Ш. Шаймиева. - Казань: Познание, 2014. - 136 с.
123. Шеина, А.В. Управление изменениями: учеб, пособие / А.В. Шеина, Ж.А. Чеснокова, Н.А. Банько. - Волгоград: ВолгГТУ, 2015. - 60 с.
124. Шермет, М.А. Управление изменениями / М.А. Шермет. – Москва: Дело АНХ, 2015.- 128 с.
125. Шиме, К.Г. Концептуальная модель стратегического управления внутрифирменными изменениями в крупных компаниях / К.Г. Шиме // Известия Южного федерального университета. Технические науки. - 2006. - Т. 59,-№4.-С. 213-219.
126. Широкова, Г.В. Жизненные циклы российских предпринимательских фирм: методология исследования и основные стадии: авто- реф. дис. ... д-ра экон, наук / Г.В. Широкова. - Санкт-Петербург, 2010. - 46 с.
127. Широкова, Г.В. Управление изменениями: хрестоматия / Г.В. Широкова. - Москва: Высшая школа менеджмента, 2015.
128. Шуваев, А.В. Информационно-экономические аспекты развития региона: монография / А.В. Шуваев. - Ставрополь: СевКавГТУ, 2012.- 196 с.
129. Эйтингон, В.Н. Стратегическое управление организационными изменениями / В.Н. Эйтингон, Н.В. Голикова. - Воронеж: ВГУ, 2011.- 272 с.

130. Эпштейн, М.М. Управление организационными изменениями на промышленном предприятии на основе консалтинговых исследований, дис. ... канд. экон, наук / Мая Михайловна Эпштейн. – Санкт-Петербург, 2009.

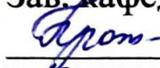
131. Ярцева, И.М. Концептуальные положения системы управления организационными изменениями в промышленных организациях / И.М. Ярцева // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. -№2.-С. 148-152.

Федеральное государственное автономное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«СИБИРСКИЙ ФЕДЕРАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»

Институт торговли и сферы услуг  
Кафедра Товароведения и экспертизы товаров

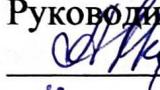
УТВЕРЖДАЮ

Зав. кафедрой ТЭТ

 И.В. Кротова  
«10» 12 2021 г.

СОГЛАСОВАНО

Руководитель ОП

 А.Н. Чаплина  
«10» 12 2021 г.

**МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ**

Инструменты управления проектами адаптации организаций сферы услуг

38.04.02. «Менеджмент»

38.04.02.17 «Управление проектом (в том числе по отраслям)

Научный руководитель

  
подпись, дата  
1.12.21

д.э.н., профессор  
должность, ученая степень

А.Н. Чаплина  
инициалы, фамилия

Выпускник

  
подпись, дата  
1.12.21

ВЭУ19-10МУП  
номер группы

А.Д. Демидко  
инициалы, фамилия

Красноярск 2021