

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

Торгово-экономический институт

Кафедра менеджмента

УТВЕРЖДАЮ

Заведующий кафедрой

 А.Н. Чаплина
подпись инициалы, фамилия

« 19 » июня 2017 г.

МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

Управление организационными изменениями как инструмент рыночной
адаптации и развития предприятий сферы услуг

тема

38.04.02 «Менеджмент»

38.04.02.16 «Стратегическое управление»

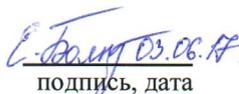
Научный руководитель


подпись, дата

доцент, канд.экон.наук
должность, ученая степень

О.М. Федорова
инициалы, фамилия

Выпускник


подпись, дата

ЭУ15-06М- СУ
номер группы

Е.А.Болтая
инициалы, фамилия

Красноярск 2017

Аннотация

Магистерская диссертация по теме «Управление организационными изменениями как инструмент рыночной адаптации и развития предприятий сферы услуг» содержит 92 страницу текстового документа, 23 таблицы, 18 рисунков, 1 приложение, 102 использованных источника литературы, 16 листов раздаточного материала.

Объект исследования – ООО «Ледяной городок»

Предмет исследования - выступают управленческие отношения, направленные на создание (формирование) эффективной системы управления организационными изменениями посредством рыночной адаптации и развития предприятия сферы услуг.

Цели и задачи исследования - целью магистерской работы является теоретическое обоснование и разработка методологических положений управления организационными изменениями предприятий сферы услуг.

В соответствии с поставленной целью в работе решены следующие задачи:

- исследовать организационные изменения как инструмент рыночной адаптации предприятий сферы услуг;
- выявить факторы и условия, влияющие на выбор инструмента адаптации предприятий сферы услуг;
- сформировать методический подход к адаптации предприятия сферы услуг;
- разработать технологическую схему адаптации предприятия сферы услуг;
- предложить систему показателей и методику оценки адаптации предприятия сферы услуг.

Научный результат – предложен подход к систематизации инструментов адаптации организации к изменениям, учитывающий факторы внешней и внутренней среды, а также цели и задачи соответствующих групп заинтересованных лиц; предложен алгоритм проведения организационных

изменений с учетом внешних и внутренних стейкхолдеров; адаптация диагностической модели осознания необходимости организационных изменений с учетом особенностей предприятия сферы услуг и интересов внутренних стейкхолдеров

Ключевые слова - инструмент, организационные изменения, адаптация, алгоритм, диагностическая модель.

Содержание*

| | |
|--|----|
| Введение..... | 3 |
| 1 Теоретическое обоснование управления организационными изменениями как инструмента рыночной адаптации и развития предприятия сферы услуг..... | 8 |
| 1.1 Роль рыночной адаптации в управлении предприятием сферы услуг..... | 8 |
| 1.2 Факторы влияния на рыночную адаптацию и развитие предприятия сферы услуг..... | 20 |
| 1.3 Инструменты управления организационными изменениями предприятия сферы услуг..... | 25 |
| Заключение..... | 87 |
| Список используемых источников..... | 91 |

* 2 и 3 главы ВКР изъяты в соответствии с постановлением УС ТЭИ № 5 от 31.05.2016

Введение

Реалии настоящего времени показывают, что современные условия хозяйствования субъектов рынка вменяют им искать новые, наиболее актуализированные и претенциозные пути управления, которые бы смогли обеспечить стабильный рост и устойчивость экономической системе. Ведь именно от эффективности деятельности хозяйствующих субъектов рынка и зависит благоприятное состояние экономики. В условиях современной действительности происходят постоянные изменения различного характера, масштаба, охвата и сфер влияния. Изменения пронизывают нашу жизнь и встречаются повсеместно. Также они затрагивают и предпринимательские структуры. В любой организации, вне зависимости от отрасли или доли рынка происходят изменения. Под **изменениями** понимается перевод какой-либо системы из одного состояния в другое, преобразование, обновление. Если в качестве системы рассматривается организация (фирма, предприятие, корпорация), то специалисты говорят об **организационных изменениях**. Данный вид изменений является следствием влияния на организацию различных факторов внешней и внутренней среды, которые необходимо учитывать при планировании деятельности предприятия. С учетом указанных ранее факторов можно избежать многих негативных моментов благодаря правильно подобранному инструментарию управления проведения организационных преобразований. Немаловажную роль в управлении играет адаптация предприятия к происходящим переменам. Опосредованным действием руководства фирмы должно быть осуществление адаптации предприятия и его персонала. Условия рыночных отношений сподвигают предпринимательские структуры ставить курс на управление с применением адаптационных форм, так как адаптированное предприятие априори является конкурентоспособным и перспективным.

Проведенное исследование показало значимость адаптационного управления и применения его инструментов при внедрении организационных

перестроек на любом предприятии. Однако в рамках тематики данной работы наибольший интерес представляют предприятия сферы услуг. Представленная работа направлена на решение проблемы обеспечения устойчивости функционирования и усиления рыночных позиций предприятий сферы услуг в условиях высокой динамичности внешней среды, что обуславливает ее актуальность.

Степень разработанности исследуемой проблемы и состояние изученности вопроса. Отечественный и зарубежный опыт в области обеспечения эффективности функционирования предприятий в течение длительного времени является объектом внимания со стороны ученых, специалистов и руководителей. Исследование феномена изменений и адаптационных явлений занимались многие светлые умы отечественной и зарубежной науки, к зарубежным относятся: Г. Ассель, И. Адизес, И. Ансофф, М. Альберт, Р. Акофф, Б. Берман, Р. Бекхард, С. Бир, Ф. Валента, Дж. К. Гелбрейт, Л. Грейнер, М. Грина, Ф. Гуийяр, Д. Дак, П. Диксон, П. Друкер, Р. Л. Дафт, А. Кристофер, Д. Кэллог, Д. Коттер, К. Камерон, Р. М. Кантер, Р. Квин, Э. Кемерон, Е. Лоулер, К. Левин, Б. З. Мильнер, Г. Минцберг, М. Х. Мескон, Т. Мот, Д. А. Надлер, Д. Норт, М. Олсон, М. Портер, Т. Д. Питерса, В. С. Раппопорт, Й. Рюэгг-Штюром, А. Д. Стрикленд, Г. А. Саймон, П. Сенге, К. Татеиси, Н. Тичи, Н. Том, Р. Уотерман, Д. Форрестер, И. Фишер, К. Фрайлингер, Дж. Хампи, М. Хаммер, Р. Харрис, Ф. Хедоури, П. Б. Чекленд, Й. Шумпетер, Э. Шейн, Дж. Эванс.

Отечественные исследователи также внесли значительный вклад в изучение данного вопроса: А. Г. Александров, Г. Г. Азгальдов, М. Д. Аистовой, В. Н. Буков, А. Э. Воронкова, В. Н. Войтоловский, О. С. Виханский, С. В. Валдайцев, А. А. Глушецкий, А. П. Градов, В. В. Глущенко, В. Н. Гончаров, В. Н. Гринева, Е. А. Горбашко, И. Н. Герчиков, И. Б. Гурков, О. А. Дедов, Т. А. Долгопятова, Л. И. Евенко, В. А. Ириков, А. Е. Карлик, А. Я. Кибанов, Э. М. Коротков, А. А. Красовский, Т. В. Ландина, В. М. Мишин, Г. С. Мерзликина, Э. Мазура, А. И. Наумов, А. Г. Поршневу, А. И. Пригожин, Г. Х. Попов, М. Л. Разу,

З.П. Румянцева, А.А. Сапожников, В.И. Скурихин, Н.А. Саломатин, А.В.Филиппов, Э.А. Фатхутдинов, А.Н. Цветков, А.Н. Чаплина, В.С. Шендрик, Р.Шапиро.

Все вышеперечисленные ученые внесли свою существенную лепту в изучение организационных изменений и адаптации предприятия, в связи с происходящими изменениями в окружающей действительности. Однако, на основании изучения их трудов, полученные ими результаты, представляются не совсем целесообразными, так как теоретические и практические аспекты управления организационными изменениями и формирование системы адаптационного менеджмента предприятий сферы услуг остаются недостаточно изученными. В научных публикациях нашли отражение лишь некоторые ключевые моменты адаптивного поведения предприятий, но комплексные исследования монографического характера по данной тематике отсутствуют. Констатируя необходимость адаптации как способа не только выживания, но и дальнейшего устойчивого развития предприятия, одни авторы в своих публикациях предлагают реализовать отдельные адаптационные меры по некоторым направлениям, другие – только акцентируют внимание на эффективности разработки комплексной системы адаптационного менеджмента или ее отдельных подсистем. Однако нет должной систематизации теоретических и методологических положений, нет актуализированного и эффективного инструментария управления. Следовательно, эвристический потенциал заявленной проблемы далеко не исчерпан.

Активный поиск методов и средств рыночной адаптации предприятий сферы услуг к трансформируемой среде необходим для устойчивого развития фирмы. Новизна и многогранность выдвигаемых теорией и практикой экономики задач зачастую приводят к тому, что остаются теоретические, методологические и прикладные вопросы адаптации предприятий к изменяющимся условиям внешней среды. Освоение этой проблематики предполагает глубокое понимание фундаментальных оснований и факторов влияния окружающей среды на предприятия, анализ, синтез и обобщение

элементов, составляющих систему адаптационного управления, обоснование методики адаптации и ее апробации.

Цель и задачи исследования. Целью магистерской работы является теоретическое обоснование и разработка методологических положений управления организационными изменениями предприятий сферы услуг.

В соответствии с поставленной целью в работе решены следующие *задачи*:

- исследовать организационные изменения как инструмент рыночной адаптации предприятий сферы услуг;
- выявить факторы и условия, влияющие на выбор инструмента адаптации предприятий сферы услуг;
- сформировать методический подход к адаптации предприятия сферы услуг;
- разработать технологическую схему адаптации предприятия сферы услуг;
- предложить систему показателей и методику оценки адаптации предприятия сферы услуг.

Объектом диссертационного исследования выступает предприятие сферы услуг.

Предметом диссертационного исследования выступают управленческие отношения, направленные на создание (формирование) эффективной системы управления организационными изменениями посредством рыночной адаптации и развития предприятия сферы услуг.

Научная новизна диссертационной работы:

1. Предложен подход к систематизации инструментов адаптации организации к изменениям, учитывающий факторы внешней и внутренней среды, а также цели и задачи соответствующих групп заинтересованных лиц;
2. Предложен алгоритм проведения организационных изменений с учетом внешних и внутренних стейкхолдеров;
3. Адаптация диагностической модели осознания необходимости организационных изменений с учетом особенностей предприятия сферы услуг и интересов внутренних стейкхолдеров.

Теоретическая значимость диссертационного исследования состоит в том, что полученные результаты развивают и дополняют теоретический и

методологический аппарат управления организационными изменениями и теории адаптации хозяйствующих субъектов, а также могут составлять теоретическую базу адаптационного менеджмента в целях адаптации предприятий сферы услуг к изменяющимся условиям внешней среды.

Практическая значимость диссертационного исследования состоит в том, что его основные теоретико-методологические положения и выводы могут быть использованы руководством предприятий сферы услуг в качестве действенного научно-практического инструментария при внедрении организационных изменений, а также при формировании системы адаптационного менеджмента, разработки и реализации стратегии адаптации, а на этой основе может быть улучшено экономическое положение и конкурентоспособность предприятий на рынке.

Отдельные результаты исследования могут быть использованы в целях совершенствования содержания, структуры и методики преподавания отдельных дисциплин в высшей школе: «Менеджмент», «Управление изменениями», «Адаптационный менеджмент», «Стратегический менеджмент».

1. Теоретическое обоснование управления организационными изменениями как инструмента рыночной адаптации и развития предприятия сферы услуг

1.1 Роль рыночной адаптации в управлении предприятием сферы услуг

Изменения являются неотъемлемой частью процесса жизнедеятельности всего сущего и носят системный характер. Благодаря фатальным изменениям не только в экономике страны, но и в мировой экономике стала очевидна значимость процесса изменений, так как за всю историю человечества наблюдаются резкие скачки в развитии, вызванные изменениями требующиеся временем. Существует мнение о том, что историю человеческого бытия можно представить в виде «спирали» или «мотков», имеющих свой временной горизонт. Изучением и исследованиями в данной области занималось множество известных ученых, таких как К.Маркс, Георг Вильгельм Фридрих Гегель и другие светлые умы древнего мира, основу трудов которых составило диалектическое учение. Основные законы диалектики служат подтверждением данной позиции. Фундаментальным законом является закон отрицания. Г. Гегель определил его термином «снятие». Термин «снятие» состоит из таких элементов как [5, с. 158]:

- упразднение;
- сохранение;
- подъем.

«Упразднение» - уход от старого, изжившего себя, а также это возможность прихода к созданию качественно нового. «Сохранение» заключается в выборе наиболее резистентного качества из прошлого опыта, применительно к новому. «Подъем» переход к концептуально новому состоянию, изменению действительности. Однако имеет место быть возможность регрессии, ввиду того что все явления имеют свойства устаревать, что является негативным моментом в области жизнеобеспечения не только

живых организмов, но и других сложных систем. В законе отрицания основу составляют следующие признаки [2, с. 76] :

- а) преемственность;
- б) поступательность;
- в) цикличность.

«Преемственность» показывает последовательность стадий развития, «поступательность» – переход от простого к сложному, от низшего к высшему, а цикличность является обоснованием начала – Г.Гегель. А Ленин считал, что цикличность это - "повторение в высшей стадии известных черт, свойств». К. Маркс считал цикличность предпосылкой процесса производства. Спиралевидная форма в диалектике позиционируется как «точка отсчета» и «точка возврата», которые никогда не совпадают. Любое событие на каждом витке временной спирали находится над соответствующей позицией предыдущего витка. Однако, благодаря работам названных ранее ученых, их современные коллеги заметили, что на протяжении всего времени витки в исторической спирали сокращаются по времени, и с каждым разом временной период существенно укорачивается. Это говорит о постоянном изменении окружающей действительности, что заставляет изменяться и стремиться к повсеместным изменениям по всем направлениям деятельности человека в быстром темпе. Любой объект хозяйствования подвергается стойким изменениям, что способствует к его выживанию в динамичной среде. Изменение – переход чего-либо из одного качественного состояния в другое. Особенно в настоящее время из-за нарастающих кризисных явлений и неоднозначной ситуации на рынке перемены могут носить целенаправленный характер, основанный на регулярно разрабатываемых концепциях запланированных усовершенствований, а также могут включать в себя адаптивный характер (приспособление к условиям внешней среде посредством модификации организационного поведения). Чтобы сгладить ситуацию, происходящую на предприятии, ввиду внедрения изменений, необходимо планировать процесс изменений, что поможет сотрудникам легче адаптироваться к происходящему. Ведь адаптация важная составляющая в фундаменте функционирования организации. Изучением теории адаптации хозяйствующих субъектов занимались многие зарубежные и отечественные

исследователи: С. Бир, П. Диксон, Р. Кантер, Б. Берман, Дж. Эванс, П. Друкер, М. Мак-Дональд, Г. Ассель, Д. Норт, Д. Кэллог, М. Олсон, М. Портер, Т. Мот, Д. Коттер, К. Татеиси. А также отечественные: А.П. Градов, С.В. Валдайцев, Т.А. Долгопятова, В.Н. Гончаров, С.А. Попов, В.А. Ириков, А.А. Глушецкий, М.Д. Аистова, Г.С. Мерзликина и другие [8, с. 5]. По нашему мнению, все вышеперечисленные исследователи проникали в суть вопроса и достигали определенных результатов, однако до сегодняшнего момента результаты не систематизированы и многие практики испытывают трудности при их прикладном применении. Далее нами были выделены три варианта понятия адаптации с различных точек зрения для уточнения сходных моментов и конкретизации понятия [27, с. 105].

Таблица 1 – Понятие «адаптация» в интерпретации различных авторов

| Автор | Характеристика понятия |
|-------------------------------------|--|
| А.Я. Кибанов | Адаптация - это взаимное приспособление работника и организации, основывающееся на постепенной вработываемости сотрудника в новых профессиональных, социальных и организационно-экономических условиях труда |
| Г. Айзенк | адаптация определяется как состояние, в котором потребности индивида, с одной стороны, и требования среды - с другой, полностью удовлетворены. |
| В.И. Данилов-Данильян и А.И. Чухнов | «способность системы обнаруживать целенаправленное приспособляющееся поведение в сложных средах, а также сам процесс этого приспособления» |

Сравнивая труды представленных ученых по тематике данного исследования явно наблюдается расхождение во мнениях, однако это связано с различием подходов: адаптация рассматривается с точки зрения психологии, биологии и экономической теории. Очевидно, что адаптация – это процесс приспособления системы хозяйствования к изменениям, происходящим в окружающей действительности и внутренней среде ее жизнедеятельности при помощи выработки адаптационных механизмов. В условиях турбулентности организация подвержена влиянию многих факторов, которые косвенно или напрямую влияют на процесс ее жизнедеятельности в лучшем или худшем его проявлении. Развитие рыночных отношений предполагает взаимодействие субъектов рынка в конкурентной среде, вследствие чего адаптированность

предприятий в турбулентной среде становится важным конкурентным преимуществом. Особенно это важно для предприятий сферы услуг, так как данная ниша рынка перенасыщена из-за чего сложно оставаться устойчивыми и самодостаточными субъектами рынка. При всех вышеперечисленных обстоятельствах необходим эффективный инструментарий, который поможет фирме адаптироваться к происходящим изменениям и условиям среды, стабильно развиваться. Инструментарий – набор инструментов или методов, применяемых в какой-либо сфере деятельности. Следовательно, инструментарий адаптации – набор инструментов, способствующих приспособлению системы хозяйствования к изменяющимся условиям среды. Ввиду вышеописанного важно обозначить термин «инструмент». Общеизвестная интерпретация данного понятия представлена в таблице [7, с. 90].

Таблица 2 – Определение понятия «инструмент»

| Источник | Определение |
|--|---|
| «Большой экономический словарь», под ред. А.И.Азрилияна [4, с. 136] | Технологическая оснастка, предназначенная для воздействия на предмет труда с целью изменения его первоначального состояния |
| Словарь бизнес-терминов | Средство, которое используется правительством для достижения своих макроэкономических целей. |
| «Современный экономический словарь» под. Ред Райзберга Б.А. [12, с. 143] | Орудие или устройство, необходимое для изменения предметов труда |
| Словарь терминов | орудие или устройство, необходимое для изменения предметов труда. лат.Instrumentum - орудие для работы |
| Электронная энциклопедия «Yandex» [6] | (от лат. instrumentum - орудие), орудие человеческого труда или исполнительный механизм машины, который «...захватывает предмет труда и целесообразно изменяет его» |
| Электронная энциклопедия «Glossary» [7] | Орудие, снаряд, прибор, всякого рода ручное пособие или устройство, для какой-либо работы, дела, начиная от рычага, ножа и топора, до компаса и секстана |

Из вышеизложенного становится очевидным различие между понятиями «инструмент» и «метод»: инструмент – средство, способствующее изменению объекта, а метод – способ воздействия.

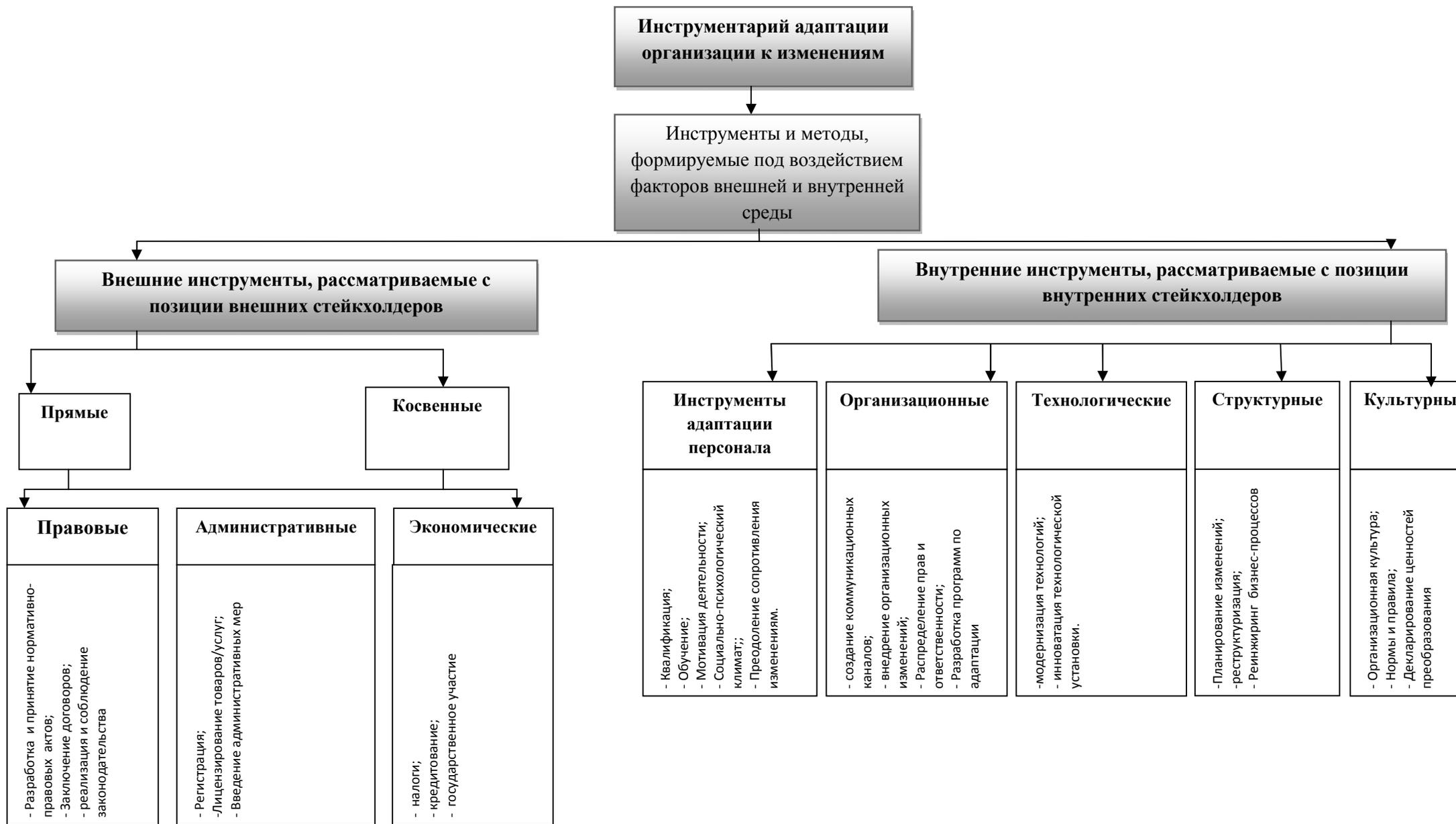


Рисунок 1 – Инструменты управления адаптацией организации к изменениям

Предприятие постоянно взаимодействует с внешней средой, она развивается и функционирует в конкурентной среде и на протяжении всего своего жизненного цикла испытывает на себе изменения со стороны внешней среды. Поэтому можно говорить, что инструменты адаптации могут быть не только внутренними (применяемые внутри организации), но и внешними (зависящими от окружающей действительности) 2 [5, с. 114].

Внутренние инструменты служат для адаптивности фирмы изнутри: изменения, происходящие во внутренней среде, затрагивают различные компоненты организационной системы (технологии, культуру, структуру предприятия, персонал, коммуникации) и для дальнейшей деятельности необходимо подготовить данные элементы к изменениям, тогда можно говорить о внутренней адаптации предприятия к внутренним преобразованиям.

Основные внешние инструменты включают в себя: *правовые, административные и экономические инструменты.*

Правовые играют главенствующую роль. В современном мире любое регулирующее воздействие должно осуществляться на правовой основе. К правовым относятся: разработка и принятие нормативно-правовых актов; заключение договоров; реализацию и соблюдение законодательства. *К административные инструменты* состоят из: регистрации и лицензирования товаров/услуг; введения административных мер относительно непосредственной деятельности организации. *Экономические инструменты* - это блок экономических методов государственного управления. Совокупность инструментов экономического регулирования включает в налогообложение, кредитование и государственное участие в деятельности [3, с. 51].

К инструментам управления адаптацией системы управления относятся инструменты, обеспечивающие определенные конкурентные преимущества системы управления данной организации перед системами управления других организаций. Как известно, система управления – это механизм, процесс, структура управления, механизм развития и искусство управленческой деятельности. Поэтому для обеспечения конкурентоспособности этих

элементов используются следующие инструменты: миссия, цели, задачи, функции, методы, решения, стиль руководства и технологии управления.

К *организационным инструментам* относятся средства, предназначенные для создания и эффективного функционирования всех процессов в организации. К данной группе инструментов можно отнести: коммуникации, информационные потоки, распределение прав и ответственности, организационную структуру предприятия и культуру организации [2, с. 80].

Предприятию необходимо разработать систему адаптации к внешней среде, что приведет к взаимодействию с окружающей средой и ее компонентами, а также получать информацию о всех ее переменах. Инструментами адаптации выступают [21, с. 114]:

1. Разработка информативной системы. Она помогает уменьшить степень неопределенности на входе и выходе фирмы, избежать непредвиденных обстоятельств за счет получения своевременной и достоверной информации. Это достигается посредством создания в компании систем: маркетинга, снабжения, в том числе и отдела стратегического планирования. В связи с этим, компании необходимы весомые капиталовложения в развитие предприятия. Поэтому с экономической стороны для фирм со слабо развитой финансовой системой практичнее будет привлечение специалистов из консалтинговой сферы.

2. Прогнозирование изменений во внешней среде и осуществление стратегического планирования. При помощи этого фирма может предугадать тенденции и выработать стратегию развития ее окружения, что в большей мере снижает степень риска. Кроме того, компания становится способной к постановке целей на долгосрочную перспективу и разработке стратегий их реализации.

3. Слияние и поглощение компаний, создание стратегических альянсов. Данная тактика способствует фирмам укоренить свои позиции на рынке, быть более гибкими, адаптивными, устойчивыми, особенно если объединяются две сильные, крупные компании. Однако этот путь для тех организаций, которые не

могут противостоять влиянию внешней среды. Существует вариант кооперации с конкурентами. Это способствует расширению масштаба влияния и устойчивости, что приводит к снижению неопределенности внешнего окружения. Также, это полезно, когда одна фирма успешна в одном направлении, а другая способна выполнять другие задачи, соответственно, вместе они обладают определенными конкурентными преимуществами.

4. Наличие гибкой организационной структуры. Организация такого вида, не связанная правилами, рамками развития и традициями, способна более быстро реагировать на малейшие изменения внешнего окружения. Такое предприятие может за короткое время переориентироваться, поменять направление развития и, кардинально поменять специализацию. Кроме того, достоинством гибких структур является легкость в освоении разработок и достижений НТП, внедрение новых технологий, освоение новых рынков, создание качественно новых видов услуг, а также самостоятельное ведение исследований в области перспектив развития.

5. Создание партнерских отношений между руководством фирмы и ее персоналом. Если менеджер способен делегировать полномочия при принятии решений, советуется и обсуждает проблемы с сотрудниками, создает условия для проявления инициативы и поддерживает ее, а также благосклонен к реализации творческих способностей, то мотивация и производительность труда значительно повысятся. Возникает уважение к руководителю, что идентифицирует характер взаимоотношений в трудовом коллективе. Если персонал является сплоченной командой, то предприятие способно в полной мере приспособиться к динамике внешней среды, потому что даже самые сложновыполнимые задачи найдут свое решение.

Необходимость изменений инициируется внешней средой организации. Поэтому она должна идти в ногу со временем, что подразумевает преобразования и изменения в самой организации. Выделяют следующие причины организационных изменений [6, с. 49] :

- перегрузка руководящего состава;

- превалирование оперативного управления над стратегическим;
- высокий уровень конфликтности между субъектами и объектами управления;
- рост масштаба деятельности;
- увеличение разнообразия;
- межорганизационные слияния и поглощения, внутриорганизационные дробления;
- изменение технологий управления и производства;
- влияние научно-технического прогресса;
- внешняя экономическая обстановка и т. д.

Причины изменений бывают различными и затрагивают всю структуру организации, а также они отражают позицию руководителей и сотрудников. Перемены предполагают существование предпосылок, сглаживающих влияние сопротивления работников фирмы и гарантирующих позитивный результат [10, с. 25]:

1) Идеологические. Основываются на пропагандировании метаморфозных ценностей. В данном контексте изменения - естественный процесс жизнедеятельности каждой фирмы. Направленно на персонал предприятия для его подготовки к предстоящим изменениям. Достигаются через формирование и совершенствования системы общих ценностей, учет персонифицированных приоритетов и ожиданий, создание устойчивого морально-психологического климата;

2) Организационные, предусматривающие борьбу с бюрократизмом, наличие четких целей и стратегий, привлечение исполнителей к решению разнообразных задач, обеспечение заинтересованности сотрудников в преобразованиях;

3) Информационные. Создание коммуникационных каналов, помогающих заблаговременно получать необходимые актуальные сведения о результатах процесса перестроек;

4) Кадровые. Гарантия занятости всем работникам, являющимся сторонниками и активными участниками преобразований.

Таким образом, из всего вышеперечисленного становится очевидным что любые изменения являются неотъемлемой частью предпринимательской структуры. Это продиктовано условиями окружающей действительности, так как изменения в ней неизбежно приводят к преобразованиям в организации. В настоящий момент на российском рынке произошли существенные изменения - это санкции, постоянные колебания доллара и евро, что влечет за собой негативную динамику не только для предпринимательских структур, но и для граждан. В условиях свободного рынка и турбулентности предприятия вынуждены шагать в ногу со временем и стараться изыскать всевозможные конкурентные преимущества перед оппонентами для сохранения имеющихся позиций. Организационные изменения могут быть следствием воздействия на организацию внешних и внутренних факторов. Однако в связи с глобализацией экономики предприятию приходится противодействовать вышеуказанным факторам, поэтому каждой компании следует грамотно прорабатывать свое организационное поведение и осознанно идти на организационные изменения. Это поможет гибко реагировать на быстроменяющиеся условия рынка и преодолеть инертность и стагнацию в структурах управления. Организационные изменения представляют собой реакцию организации на развитие внешней и внутренней среды, и она вынуждена постоянно приспосабливаться к данным изменениям. Для этого необходимо адаптировать фирму при помощи рационального и своевременного управления организационными изменениями [6, с. 50]. Но для того чтобы управление осуществлялось должным образом важно понимать на каких уровнях будут реализовываться изменения в организации. В ней выделяются три уровня изменений: организационный, групповой (командный) и индивидуальный (личностный). Каждому уровню изменений свойственны определенные методы и подходы к управлению. Для успеха организационных изменений требуется интеграция всех трех уровней и использование методов каждого из них.

Поэтому изучение методик управления организационными изменениями, которые будут рассматриваться далее, являются главенствующим звеном в системе управления изменениями.

Вследствие этого происходит трансформация бизнес-среды, которая также сподвигает руководителей бизнес-единиц планировать и управлять изменениями. Высшее руководство должно создавать всевозможные условия для проведения преобразований в организации, особенно в условиях нестабильности внешней среды. Ведь зачастую именно благодаря реализации изменений можно добиться положительных изменений, приводящим к успеху. Проведение изменений в фирме является важным и зачастую болезненным шагом, так как если не предвидеть заранее и не уметь правильно его организовать можно понести большие потери: не только финансовые, но и кадровые, которые в свою очередь могут нарушить весь процесс функционирования. Поэтому важно следить за ситуацией, происходящей в окружающем мире и постоянно быть готовым к возможным метаморфозам. Но для этого необходимо владеть эффективным инструментарием для предвидения и управления изменений. Также учитывать возможность сопротивления изменениям со стороны работников фирмы и применять методы по преодолению сопротивлений. Управление проведением изменений должно коммулироваться на определенных принципах и формах [2, с. 114].

Основные принципы управления организационными изменениями:

- 1) осуществляются только нужные изменения;
- 2) сотрудники должны быть готовы к повсеместным переменам, овладению новыми знаниями и навыками;
- 3) проведение эволюционных преобразований;
- 4) выработка рациональных действий для устранения сопротивления;
- 5) вовлечение в процесс реализации и преобразования перемен работников для снижения негативного эффекта сопротивлений или сведения его к минимуму;
- 6) проводимые изменения должны мотивировать работников;

7) рассмотрение процесса изменений на предприятии в долгосрочном горизонте;

8) идентификация проблем, которые возникли в процессе изменений.

Существуют наиболее известные формы выражения пропагандируемых организационных изменений [66, с. 164]:

- проекты и рабочие задания. Проекты и задания очень актуальны в настоящее время. Группе сотрудников или одному работнику необходимо разработать проект, который бы мог решить заранее обозначенную проблему. В течение строго определенного времени и при наличии ограниченных ресурсов задание должно быть выполнено и отвечать всем требованиям заказчика. Эти виды деятельности являются наиболее эффективными для внедрения организационных изменений, так как в их реализации задействован собственный персонал компании.

- рабочие группы. Их применяют при проектировании. Участники группы должны иметь возможность и желание решить проблему, занимающую наиболее главенствующее положение для осуществления запланированных перемен, а также иметь необходимые полезные навыки и временные ресурсы. Срок жизни группы также должен быть конкретным. Для этого желательно задействовать современную технику и электронные ресурсы, которые помогут грамотно спроектировать временной горизонт, а также на каждом временном этапе определенную работу, которая должна быть выполнена. Затем обрисовать желаемый результат и определить наиболее возможные риски. Далее необходимо разработать мероприятия по предотвращению и снижению вероятности их наступления. Следующим действием выступает моделирование и эксперимент, во время которого выявляются узкие места проекта. Реализация выбранного проекта поможет воплотить в реальность организационные изменения, которые помогут остаться компании конкурентоспособной.

Благодаря всему вышеописанному становится очевидным, что организационные изменения являются неременным атрибутом любой предпринимательской структуры. Преобразования необходимо проводить с

частой периодичностью, так как внешнее окружение компании постоянно меняется. Если не принимать во внимание тот факт, что необходим качественный анализ макроокружения и микросреды, что важно планировать и управлять процессом перестроек, а также руководящие лица должны иметь представление о методиках проведения изменений, то компания никогда не будет конкурентоспособной. Следовательно, такая компания обречена на ликвидацию своей деятельности и прекращения существования.

1.2 Факторы влияния на рыночную адаптацию и развитие предприятия сферы услуг

На организацию влияет множество факторов внешней среды, которые обозначают уровень ее стабильности, сложности и многообразия [14, с. 195]. Тип их воздействия неоднороден. Ввиду этого необходима классификация факторов, обуславливающих нестабильность бизнес-среды. Влияние каждого отдельного фактора вызывает различную степень реакции, поэтому важно рассмотреть каждый фактор и его составляющие.

Социально-культурные факторы влияют на механизм хозяйствования, цели и регуляторы поведения фирм. Они сочетают в себе этические нормы и традиции граждан, национальные, культурные, религиозные ценности, которые выражаются в тяготении людей к тому или иному виду деятельности. Главенствующее значение обозначенных факторов напрямую связано с формированием институтов общества, которые устанавливают компаниям и их партнерам конкретные правила взаимоотношений и подталкивают их к выбору миссии и предпринимательских решений. Факторы политического значения очень явно прослеживались на экономическом фоне в завершении 90-х годов прошлого столетия, когда в российском обществе разворачивалась идеологическая борьба рыночных реформ и политический выбор стоял за форсированной либерализацией отечественной экономики. С того времени политические воззрения хоть и косвенно, но все же влияют на экономическую

обстановку и ситуацию на рынке страны. *Правовые* нормы определяют права и обязанности организаций, меру их юридической ответственности за нарушение предписанных норм, связанных непосредственно с социально-политической и экономической политикой страны. Правовые акты регламентируют трудовые взаимоотношения в компаниях, процесс хозяйствования и проведение сделок, защищают потребителей от нарушений их потребительских прав. Во время институциональных преобразований важную роль играет арбитражное законодательство, которое регулирует процессы банкротства фирм, и признание предприятий "недееспособными" в процессе судебной практики. Нормативно-правовые акты вносят критерии отнесения компаний к неплатежеспособным и процедуру признания банкротства, ориентированные как на восстановление их платежеспособности, так и удовлетворение требований кредиторов [11, с. 36].

Факторы экономической направленности также задают принципы деятельности организаций с партнерами и заинтересованными сторонами, масштабы деятельности и их возможности ресурсной базы. Они рассматриваются по показателям инфляции, пошлин, налогообложения, уровня цен, платежеспособности покупателей, тарифов. Их особенность заключается не только во взаимодействии с политико-правовыми факторами, но и в чувствительности к мировым тенденциям. Современная действительность зачастую затрагивает экологические аспекты, так как в нынешних условиях становится актуально заниматься вопросами экологии. *Экологические* факторы вводят пределы допустимого потребления природных ресурсов и направлены на исследование воздействия вредных отходов предприятий на окружающую среду. *Научно-технический* аспект окружающей среды проявляется в применяемых способах преобразования входных ресурсов в выходные на фоне усложнения и повышения качества поставляемой на рынок продукции или услуги. При этом технология выдвигает требования к профессиональным знаниям, умениям, навыкам персонала организации. Ввиду вышеизложенного относительно сущности влияния перечисленных факторов, отметим, что, так

как все составляющие внешней среды в разной степени оказывают влияние на фирму, то также выделяют факторы прямого и косвенного воздействия. К факторам прямого воздействия относят заинтересованные лица, с которыми организация непосредственно контактирует (поставщики, потребители, инвесторы и другие), а к факторам косвенного - факторы, влияющие на предпринимательскую структуру, но которые она не контролирует (экономическая обстановка, климат, культура) [15, с. 73].

Вышеописанные факторы внешней среды обуславливают определенные условия для функционирования предприятий, сподвигая их осуществлять свой выбор и принимать решения в зависимости от ситуации, происходящей в окружающей действительности. Так, внешние условия способны направить компанию на путь развития, стимулируя инвестиции в неё и повышая конкурентоспособность, либо, наоборот, привести к ускорению распада или к стагнации, усугубляя ситуацию высокими затратами, налогами, штрафами. Также известно, что одним из жестких внешних факторов выступает высокая налоговая нагрузка, оставляющая минимальные возможности для наращивания ресурсов и совершенствования деятельности. Другим негативным фактором служит инфляция, которая обесценивает финансовые резервы компании, снижает платежеспособный спрос на продукцию или услугу. В их ряду наблюдается высокий банковский процент, сдерживающий рост инвестиционных ресурсов организаций, криминализация экономики и другие.

Для сохранения устойчивости в динамичной среде компании вынуждены адаптироваться к ее изменениям и вследствие этого сбалансировать внутренние показатели эффективности.

Для того чтобы определить насколько конкретная фирма нуждается в адаптации к факторам среды, важно получить сведения о состоянии внешней среды. Автором была [68, с. 44] предложена шкала, подразумевающая 4 уровня состояния внешней среды, которая отображена в таблице 3.

Таблица 3 – Шкала оценок параметров внешней среды

| Уровни комплексных оценок | Характеристика стадий влияния внешней среды |
|---------------------------|--|
| до 0,21 | Состояние внешней среды супернеустойчивое. Неожиданные и совершенно новые события. Будущее частично предсказуемо по слабым сигналам или вовсе непредсказуемо. Быстростремительные изменения требуют мгновенной реакции предприятия, применения превентивных адаптационных мер. |
| 0,22 – 0,32 | Неустойчивое состояние внешней среды. Неожиданные, но имеющие аналоги в прошлом события. Предсказуемы серьезные проблемы и новые возможности. Быстротечные изменения требуют активной адаптации предприятия. |
| 0,33 – 0,44 | Благоприятное состояние внешней среды. События не первичны, распознаваемы в рамках экстраполяции опыта или аналогии в прошлом. Будущее состояние предсказуемо путем экстраполяции. Темп изменений сравним с реакцией предприятия в форме пассивной адаптации. |
| от 0,45 | Устойчивое состояние внешней среды. Наличие привычных событий. Будущее предсказуемо по аналогии путем экстраполяции. Изменения происходят медленнее, чем реакция организации. |

В процессе воздействия множества факторов, определяющих внешнюю среду, на данный момент времени для российских организаций сложилась ситуация, для которой характерны:

- качественное преобразование внутренней среды;
- значительный рост изменчивости и усложнение внешней среды;
- новые методики решения стратегических задач развития фирмы;

- необходимость управления сопротивлением стратегическим переменам;
- осознание важности изменения ментальности менеджеров;
- создание микросреды, требующей серьезных внутренних усилий для совершенствования или построения стратегических альянсов в бизнес-среде;
- осознание эффективности стратегического анализа изменений бизнес-среды и выработки оптимальных адаптивных реакций;
- зависимость эффективности стратегического управления предприятием от эффективности стратегических изменений.

Поэтому необходимо владеть надежным инструментарием и уметь применять актуальные методики для адаптации организации к изменениям.

1.3 Инструменты управления организационными изменениями предприятия сферы услуг

В современных условиях хозяйствования все субъекты рынка претерпевают изменения. Это обусловлено многими факторами: нестабильность макросреды, изменения темпа жизнедеятельности не только человека, но и предпринимательских структур, а также становление нового видения рыночных механизмов участниками рыночной структуры в связи с кризисными явлениями в стране. Ввиду перечисленных факторов можно судить о целесообразности наступления изменений, ведь именно данные факторы являются движущей силой изменений в любой организации. На сегодняшний день рынок представлен огромным многообразием организаций, которые являются субъектами экономических отношений. Организация – это объединение группы людей, имеющих общие интересы и связанных одной целью. Организация - открытая, сложная социально-экономическая система, которая активно взаимодействует с окружающей средой. Особенности организации как социально-экономической системы[56, с. 66] :

- изменчивость;
- уникальность и непредсказуемость;

- способность противостоять разрушающим систему тенденциям;
- адаптивность;
- готовность изменять структуру и формировать варианты поведения;
- наличие целей.

В любой организации, вне зависимости от отрасли или доли рынка происходят изменения. Под изменениями понимается перевод системы из одного состояния в другое, подразумевающее обновление. Если организация рассматривается как обособленная целостная система, то речь идет об организационных изменениях. По мнению Норберта Тома и Й. Рюэгг - Штюорма «организационные изменения – есть целенаправленная попытка руководства повысить общую результативность работы индивидов, групп и организации путем изменения структуры, поведения и процессов» [56, с. 67]. В настоящее время существует множество вариаций определения процесса изменений. В таблице 4 отражены наиболее известные мнения по вопросу сущности организационных изменений [86, с. 148].

Таблица 4 – Определение понятия «Организационные изменения»

| Автор определения | Определение «организационные изменения» |
|--------------------------|---|
| Д. Бодди и Р. Пэйтон | организационные изменения влияют на такие элементы организации как: цели, технологическую установку, бизнес-процессы, персонал, культуру, структуру организации, власть. |
| Ф.Ж. Гуиар и Д.Н. Келли | «организованное перепроектирование генетической архитектуры корпорации, которое достигается в результате одновременной работы по четырем направлениям: рефреймингу, реструктуризации, оживлению и обновлению» |
| Р. Дафт | «освоение компанией новых идей или моделей поведения» |

Благодаря мнению различных авторов выявляется сущность данного явления. По нашему мнению организационные изменения – реакция организации на изменения, происходящие в окружающей среде, которая выражается в преобразовании внутренней структуры предприятия, а также в изменении механизма управления. В мировой практике известны различные

типы внутриорганизационных изменений, которые представлены в таблице 5 [62, с. 341].

Таблица 5 - Типы изменений внутри организации

| Тип изменений | Характеристика |
|-----------------------|--|
| Технология | изменения в процессе производства, в том числе в основных навыках и знаниях работников организации, которые дают им возможность приобрести особую, только для них характерную профессиональную компетентность. Цель таких перемен заключается в том, чтобы добиться наибольшей эффективности производства |
| Товары и услуги | Изменения относятся к конечным продуктам организации. Улучшение ассортиментной линейки продукции. Указанные изменения используются для увеличения доли рынка компании или для освоения новых, а также для дополнительного притока клиентов |
| Стратегия и структура | Перемены происходят в структуре организации, на уровне стратегического управления, политике и поведении фирмы на рынке, в трудовых отношениях, в системах контроля и информирования, в системе финансовой отчетности и планирования бюджета, что позволяет организации реагировать на изменения в окружающей среде. Преобразования, в данном случае, осуществляются сверху вниз (под напором начальства), перемены в области технологии и продукции - снизу вверх. |
| Культура | Разработка новых идей и ценностей, подходов деятельности, норм организационного поведения, декларирование поведенческих эталонов. |

Перечисленные типы изменений взаимосвязаны изменения в технологической составляющей ведет к изменениям в продукции, ее качестве и производстве. Изменения стратегического направления влечет за собой культурные изменения. Благодаря перечисленным типам изменений в организации становится очевидным, что существует большое многообразие изменений различающихся по разным признакам и видам, поэтому очень важно планировать и управлять процессом изменений во избежания потерь разного рода. Существуют следующие модели внедрения изменений: модель контекста и процесса Э. Петтигрю, трехступенчатая модель К. Левина, модель исследования-действий, модель планирования изменений (Р. Липпит, Дж. Уатсон и Б. Уэстли) [40, с. 112].

а) Модель контекста и процесса Э. Петтигрю

Э. Петтигрю рассматривал организационные преобразования с исторической точки зрения, а также их взаимодействие с внутренней средой и внешним окружением. Во внутреннюю среду входят структурные, культурные и политические механизмы предприятия, способствующие или препятствующие осуществлению перемен. Важной проблемой является структура принятия решений. Э. Петтигрю показал значимость обсуждения внутриорганизационных проблем и как это влияет на реализацию стратегических преобразований в фирме. Высшая структура полномочий препятствует введению изменений в отдельной профессиональной организации. Первоначальным и наиболее значимым является этап процесса изменений. Он предполагает формирование адекватной структуры, способствующей обсуждению перестройки и управлению процессом ее проведения. Э. Петтигрю большое внимание уделял масштабу взаимодействия внешнего окружения и предприятия. Окружающая среда влияет на состояние предпринимательской структуры, однако менеджеры способны принимать сигналы из макросреды и принимать определенные решения по поводу реагирования на них. Также руководство может некоторым образом воздействовать на внешнюю среду, поскольку оно не является пассивным реципиентом совершающихся повсеместно событий.

б) Трехшаговая модель изменений К. Левина [27, с. 90]

Модель изменений К. Левина, рассматривает преобразования как улучшения и модернизацию, которые способствуют устойчивости определенного поведения. Нарушение баланса сил может кардинально изменить динамику процесса изменений. Фундаментальной основой модели служит – положение о том изменения должны быть приравнены к стабильности. Для поддержания равновесия сил принято изучать факторы, являющиеся «движущей силой» перестроек и факторы тормозящие их, ориентированные на поддержание прежнего уклада. К. Левин дал им названия: «побуждающие» и «ограничивающие» силы. При относительном равенстве данных сил на предприятии сохраняется стабильное состояние. Проведение

перемен подразумевает усиление значимости побуждающих сил, либо уменьшение ограничивающих, что соответственно приводит к нарушению баланса сил [27, с. 204].

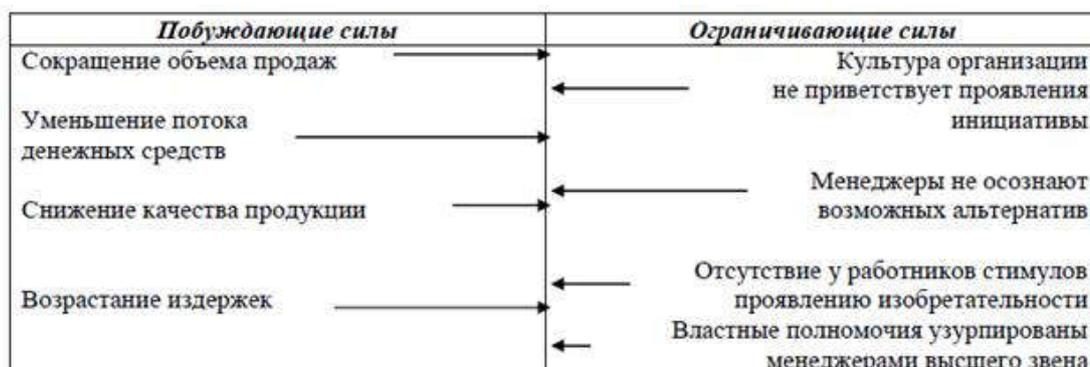


Рисунок 3 - Баланс факторов, поддерживающих стабильность положения организации

Если на предприятии существует ситуации необходимости преобразований для дальнейшего развития, то руководящим лицам следует сделать упор на продвижение «побуждающих сил». Благодаря данному умозаключению, К. Левин разработал трехступенчатую модель изменений, состоящую из трех этапов описанных в таблице 6 [27, с. 159].

Таблица 6 - Трехступенчатая модель изменений К. Левина

| Шаги (ступени) | Характеристика |
|--|---|
| 1. «Разморозивание» - создание готовности к изменениям, минимизация сопротивления изменениям | Прежние сильно укоренившиеся представления и отношения к вещам должны быть «развезаны», то есть стать «мягкими» (жидкими), и «утечь» из практики работы. Поддержку всему старому, отжившему перестают оказывать и усиливать новые тенденции и новое поведение. Используются такие методы, как «тренировка чувствительности», «разбор данных обратной связи от диагноза», «конфронтационное собрание», переобучение и т.п. |
| 2. «Движение» - изменение индивидуального и группового поведения, задач, технологии и структуры | Ведется работа по приобретению персоналом новых представлений, «прививается» новое отношение к делам в организации, вводятся различного рода новые ритуалы, церемонии и обычаи, помогающие работникам повернуться лицом к новой ситуации. Постепенный переход к новым действиям и новому поведению. Изменяется структура и культура организации. Используются различные методы организационной «интервенции». |

Продолжение таблицы 6

| Шаги (ступени) | Характеристика |
|--|---|
| 3. « <i>Заморозка</i> » - закрепление полученного результата и его оценка, проведение конструктивных модификаций | После овладения работниками новыми представлениями и новым отношением к вещам и делам в организации, вводятся в действие механизмы и процессы, предотвращающие возврат к старому. Увеличивается поддержка новому поведению, вводятся новые нормы. |

Обеспечение готовности к преобразованиям определяет уменьшение влияния препятствующих сил, которые оставляют организацию в закостенелом положении. Преобразования подразумевают разработку новых оценок, позиций и поведения. Фиксирование изменений предполагает формирование таких механизмов, обеспечивающих деятельность организации, которые укореняют ее эффективность. Модель помогает разобраться в понимании процесса осуществления перестроек, рекомендует общий алгоритм исследования стадий развития фирмы. Также она позволяет применить индивидуальный подход при практическом применении, если тщательно подходить к конкретике каждого этапа присущего исследуемой организации, то вероятность получения положительного эффекта весьма велика. Поэтому это метод является относительно легким в применении и полезным, однако не стоит использовать только его принципы, так как только благодаря новым подходам с учетом прошлых опытов можно достичь желаемого успеха.

в) Модель «исследования – действия» [18, с. 37].

Суть модели «исследования – действия» состоит в процессе проведения изменений, основанного на данных, полученных при исследовании в периодической последовательности. Данный циклический процесс базируется на кооперации менеджмента организации и сторонних консультантов, специализирующихся в области организационного развития. В этом процессе акцент делается на осуществлении исследования (анализ и сбор данных), перед осуществлением планирования осуществления изменений. В данный процесс

входят тщательный анализ и оценка результатов исследования. Модель изображена на рисунке 4 [18, с. 50].

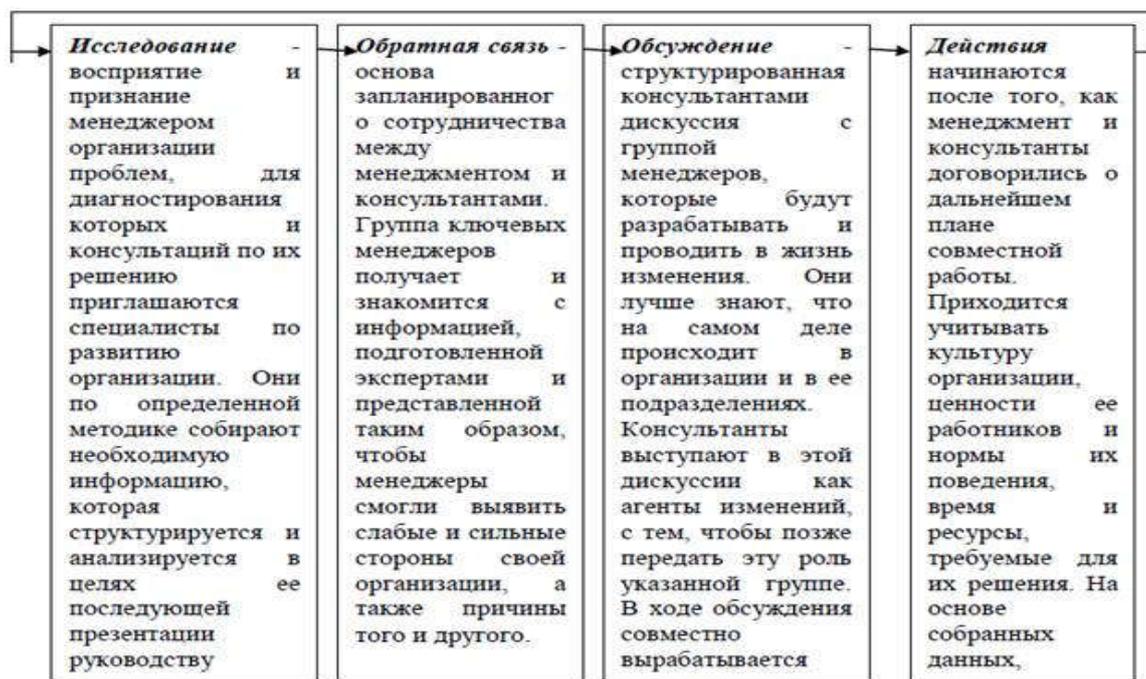


Рисунок 4 - Модель «исследования - действия»

Если запланированные результаты не оправданы, то весь цикл повторяется, начиная с первого этапа. Повтор может осуществляться множество раз до тех пор, пока не будут получены удовлетворительные результаты. В зависимости от масштаба и глубины изменений, а также ситуации, в которой они происходят, проект может иметь продолжительность от полугода до двух лет.

г) Модель планирования изменений [21, с. 86].

В основе модели планирования изменений лежат два основных принципа:

а) вся имеющаяся информация должна свободно и открыто протекать между менеджментом и консультантами (или агентами изменений);

б) ценность информации определяется ее полезностью к использованию в практических действиях.

Модель состоит из семи фаз. Они отражены на рисунке 5 [21, с. 89].



Рисунок 5 – Модель планирования изменений

Как известно, процесс изменений состоит из нескольких этапов. Они представлены в таблице 7 [38, с. 400].

Таблица 7 – Этапы проведения изменений

| Этапы | Характеристика |
|-----------------------------------|---|
| Анализ внешней и внутренней среды | <p>Анализ среды обязателен, так как любая организация имеет внешнюю и внутреннюю среду. Анализ внешней среды помогает выявить факторы как прямого, так и косвенного воздействия на организацию учет которых показывают общую картину происходящего во внешней среде. Например, к факторам прямого воздействия являются:</p> <ul style="list-style-type: none"> - контрагенты; - потребители; - конкуренты. <p>А к факторам косвенного воздействия относятся:</p> <ul style="list-style-type: none"> - экономическая обстановка в стране; - политическая обстановка; - научно-технический прогресс; - культура; - экологическая ситуация; - социальное положение в стране; - природные ресурсы <p>В анализе внутренней среды рассматриваются сильные стороны организации, т.е. ее преимущества перед конкурентными слоями, слабые стороны - отсутствия важных звеньев, необходимых для успешного функционирования организации. Возможности - это скрытые резервы. Угрозы - возможные потери предприятия.</p> |

Продолжение таблицы 7

| Этапы | Характеристика |
|---------------------------------------|---|
| Осознание необходимости перемен | Данный этап зависит от руководящего состава организации: руководству нужно принять решение по поводу целесообразности проведения перемен. Признание необходимости перемен – это реакция на результаты анализа макроокружения и внутреннего состояния предприятия. Игнорирование перестроек – это возможный вариант реакции на изменения. |
| Стимулирование и разработка изменений | После признания изменений нужно определить их цели, тип изменений и подход к их внедрению. Цели изменений направляют компанию на успешную жизнедеятельность, устойчивость развития и инвестиционную привлекательность. Формулирование целей и достижение желаемого результата позволяют вступать в противоречие фактического состояния компании. Необходимость изменений появляется при противоречии между желаемым состоянием объекта управления и его текущим положением. |
| Осуществление изменений | Непосредственное внедрение изменений |

Данная таблица служит подтверждением того, что изменения должны быть запланированными и их проведение должно курироваться соответствующими должностными лицами. Руководство компании должно создать наиболее благоприятные условия внедрения преобразований для менее болезненного его восприятия как самой фирмой, так и ее персоналом. Для достижения стратегических и тактических целей организации требуется систематическое проведение изменений [38, с. 403]. Управление организационными изменениями принято понимать как целенаправленную деятельность руководства фирмы по разработке и реализации планов ее трансформации. В ходе внедрения преобразований на предприятии важно учитывать позицию сотрудников (учитывать их видение преобразований). Реализуя изменения, руководитель рассчитывает на то, что благодаря преобразованиям организация станет развиваться, вследствие чего повысится производительность труда работников. Проведение преобразований зачастую становятся «камнем преткновения» между руководством и сотрудниками фирм. Это происходит, в основном, из-за различия точек зрения. Например, для

руководства внедрение изменений – это возможность получить новые выгодные возможности, а для сотрудников – новые проблемы и неудобства. Зачастую несогласие сотрудников предприятия с руководящим звеном выражается в сопротивлении проводимых изменений. Сопротивление изменениям - любые действия сотрудников, направленные на препятствие осуществлению перемен на предприятии. Реализация нововведений подразумевает под собой определенную степень аккумуляции готовности и не готовности к ним персонала организации. Изменения часто вызывают сопротивление у работников фирмы, из-за чего происходят регулярные срывы проведения мероприятий по внедрению перестроек и накладки в рабочих процессах. В некоторых случаях сопротивление бывает сложно обнаружить, так как оно может носить латентный характер. Существуют разные формы сопротивления: прямой отказ от участия в преобразованиях, до создания видимости активности с презентацией того, что новшество не дает положительных результатов [52, с. 43].

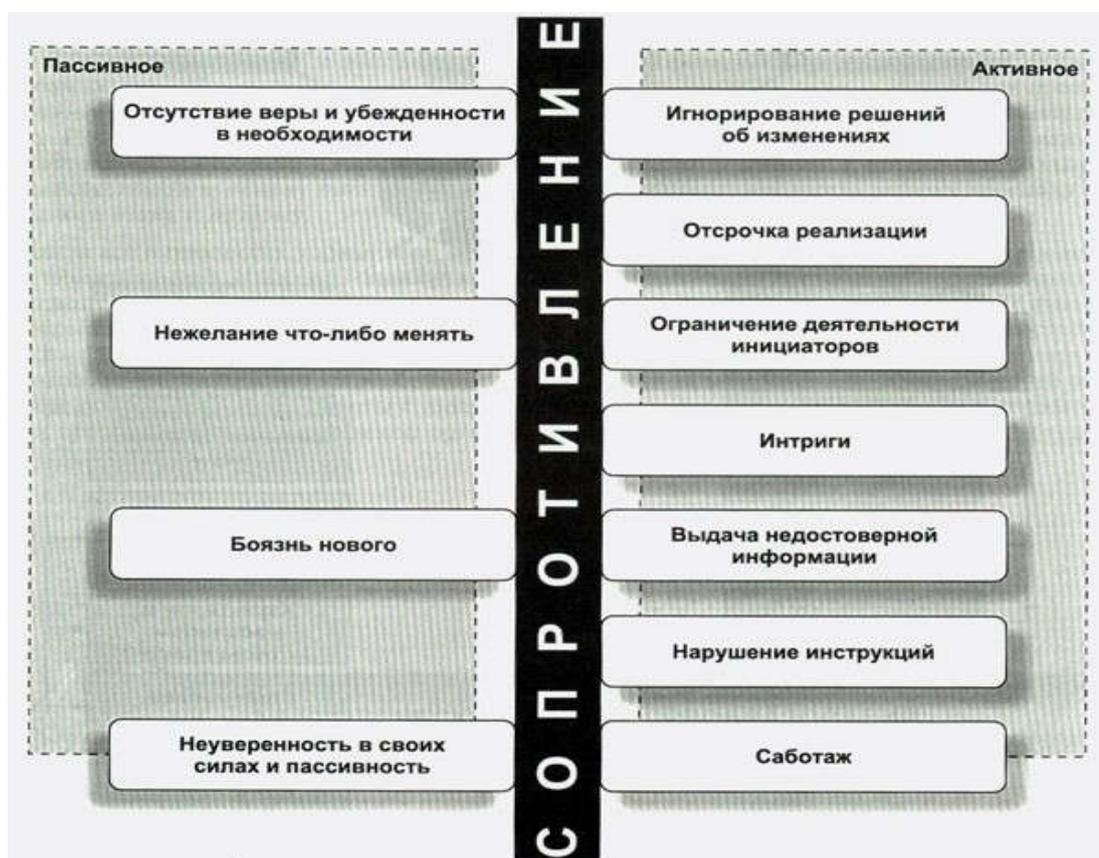


Рисунок 6 – Формы сопротивления

Как правило, мощь сопротивления сотрудников предприятия зависит от обстоятельств:

- от важности перемен в личностном отношении (норм, жизненных устоев);
- от темпа изменений;
- от направленности и масштабов преобразований.

Сопротивление изменениям нередко проистекает из-за убеждения людей, что нововведение не является необходимым для фирмы или даже угрожает его интересам. Они могут полагать, что оно не разрешит проблемы, а только преумножит их.

Причины сопротивления преобразованиям можно условно разделить на несколько групп [65, с. 41].

а) Экономические причины, напрямую связаны с предполагаемой возможностью потери дохода или его источников. Страх потерять работу, сокращения рабочего дня, интенсификации труда, лишение льгот и привилегий. Потери экономического плана могут быть обусловлены серьёзными затратами времени и средств, связанных с внедрением преобразований.

б) Организационные причины. Характеризуют нежелание менять сложившуюся обстановку, систему отношений, нарушать порядок расстановки сил, опасения за будущую карьеру, судьбу неформальной организации.

в) Индивидуальные причины, связаны с индивидуальными психологическими составляющими людей. Психологическая зависимость от существующих моделей, выражается в страхе перед новым, неизвестным. Многим людям вообще не нравится, когда нарушается привычный ход событий. В ходе перемен неизбежно возникает угроза, смещения с должности, власти, статусу, положению на предприятии, уважению в глазах высшего руководства и коллег. Также личное сопротивление может базироваться на осознании своей несостоятельности, некомпетентности, сомнениях в собственных силах, способности освоить новые виды деятельности, нежелании

сталкиваться с трудностями, брать на себя ответственность, самостоятельно принимать решения.

г) Социально-политические причины присущи не только для отдельных членов фирмы и их групп, но и всего трудового коллектива. Можно выделить такие факторы, как лишение у работников уверенности в их необходимости, обусловленное недостаточностью информационной базы об их целях и методах, желаемых выгодах и возможных потерях [64, с. 129].



Рисунок 7 – Причины сопротивления изменениям

Если руководство сталкивается с сопротивлением новых преобразований, то оно должно прежде всего понять, в чем его причина и какие условия необходимо создать для их проведения. Весомое влияние на то, в какой степени руководству удастся устранить сопротивление переменам, оказывают методы преодоления сопротивления. Далее были предложены четыре специальных метода И. Ансоффа [9, с. 247], помогающих предвидеть, ослабить и удержать под контролем сопротивление изменениям: принудительный (требует серьёзных затрат и нежелателен в социальном аспекте), применяется в условиях ощутимого дефицита времени, когда

требуется беспромедлительная реакция. Принудительное изменение будет более эффективным, если перед наступлением внедрения перемен провести анализ настроения и поведения персонала, создать благоприятную атмосферу; метод адаптивных изменений включает управление кризисной ситуацией (экстренные непопулярные меры); управление сопротивлением – промежуточное положение между принудительным и адаптивным, когда есть время и ресурсы.

Общая концепция представленных методов состоит в целенаправленном поэтапном создании платформы для изменений, процесса изучения действующих в ходе преобразований сил (факторов) и формирования положительного потенциала из сторонников реформирования, способных довести его до конца. На выбор метода влияет и склонность руководителя к риску, особенно при благоприятных возможностях. Методы представлены в таблице 8 [37, с. 115].

Таблица 8 - Сравнение методов внедрения изменений

| Метод | Условия применения | Преимущества | Недостатки |
|---------------------------|--|---|--|
| Принудительный | Лимит времени для реформирования | Быстрота изменений | Сильное сопротивление |
| Адаптивный | Отсутствие срочности | Слабое сопротивление | Медленное и неупорядоченное реформирование |
| Кризисный | Угроза существованию предприятия | Слабое сопротивление, а на начальных этапах – поддержка | Жесткий дефицит времени и риск неудачи |
| Управление сопротивлением | Средняя срочность или циклическое реформирование | Регулируемое сопротивление и подгонка к нужному моменту | Сложность планирования и реализации |

В менеджменте рекомендуется ряд способов преодоления сопротивления при проведении изменений [48, с. 280].

1) Образование и консультирование. Данный способ предполагает открытое обсуждение идей и мероприятий, дающее возможность членам коллектива убедиться в необходимости перемен до того, как они будут проведены, проведение специальной подготовки. Здесь могут использоваться индивидуальные беседы, выступления перед группой, проведение дискуссий. Данный способ рекомендуется, если причины сопротивления - отсутствие информации, неточная информация или неадекватный анализ. Минусы способа – может потребовать много времени, если в этот процесс вовлечено много людей[48, с. 281] .

2) Участие и привлечение. Этот способ предполагает, что возможные противники должны привлекаться к планированию и осуществлению изменений. Это даст им возможность свободно выразить свое отношение к предлагаемым переменам, лучше представить последствия преобразований. Способ рекомендуется там, где имеются значительные возможности для сопротивления. Минусы способа – может потребовать много времени и привести к ошибкам в проведении изменений.

3) Помощь и поддержка. Зачастую сотрудники нуждаются в советах, которые помогут им преодолеть вызываемые изменениями страх и беспокойство. Руководитель может оказать эмоциональную поддержку, внимательно выслушав сотрудников, у которых возникают напряжения, дать им какое-то время для отдыха. Может также появиться необходимость в дополнительной профессиональной подготовке для повышения квалификации сотрудников, чтобы они могли справиться с новыми требованиями. Рекомендуется для случаев, когда сопротивление оказывается только из страха перед личными проблемами. Минусы способа – может отнять много времени, дорого стоит и все же не помочь.

4) Переговоры и соглашения. Для обеспечения одобрения новшества организуется обмен мнениями и достигается компромисс. Для компенсации возможных потерь сотрудников, чьи интересы затрагивает новшество, могут использоваться материальные или иные стимулы. Применяется в ситуациях,

где кто-то один или группа явно теряют при введении новшества, и где они имеют большие возможности оказать сопротивление. Минусы способа – может быть слишком дорогим, и настроить других добиваться согласия так же.

5) Кооптация. Предполагает предоставление лицу, которое может оказать сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и их осуществлении. Рекомендуются в специфических ситуациях, когда другие способы связаны с большими расходами или вообще не осуществимы. Минусы способа – может создать проблемы, если те, кого кооптируют, сознают, почему это делается.

Из всего вышеизложенного можно судить о важности преобразований в организации. Изменения - главная движущая сила, позволяющая предприятию развиваться и быть конкурентоспособной на рынке. Но если не планировать изменения, то изменения могут встретить сопротивление на различных уровнях: личностном или организационном. Для того чтобы преодолеть сопротивление важно адаптировать фирму к нововведениям, ведь профессиональная адаптация - ключ к выживанию и благополучию любой хозяйствующей системы. В результате изучения большого массива информации были изучены типы перемен, основные подходы к их внедрению и методы реализации. Главным в адаптации является ориентированность на персонал, учет их личностных восприятий преобразований. Также были выявлены основные причины сопротивления изменениям и методы борьбы с ними. Таким образом, адаптация и ее инструменты являются важным аспектом в управлении организацией в условиях транзитивной экономики. Без знаний в данной области предпринимательская структура не сможет успешно осуществлять свою деятельность, так как будет неустойчивой к изменениям окружающей среды и внутренним перестройкам.

Список используемых источников

1. Аганбегян, А.Г. Уроки кризиса: России нужна модернизация и инновационная экономика / А.Г. Аганбегян // ЭКО. – 2013. – № 2. – С. 34–60.
2. Агафонов, В.А. Анализ стратегий и разработка комплексных программ. / В.А. Агафанова – Москва : Наука, 2013. - 156 с.
3. Азоев, Г.Л. Конкуренция: анализ, стратегия и практика. / Г.Л. Азоев – Москва : Центр экономики и маркетинга, 2013. – 374 с.
4. Акмаева, Р.И. Стратегическое планирование и стратегический менеджмент. / Р.И. Акмарева – Москва : Финансы и статистика, 2014. – 208 с.
5. Акофф, Р. Акофф о менеджменте: пер. с англ. / Р. Акофф. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 448 с.
6. Андерсон, Б. Бизнес-процессы. Инструменты совершенствования. / Б. Андерсон. – Москва : Стандарты и качество, 2015. – 272 с.
7. Андерсон, Б. Устойчивость адаптивных систем : пер. с англ. / Б. Андерсон, Р. Битмид, К. Джонсон. – Москва : Мир, 2016. – 263 с.
8. Андрианов, В.Д. Конкурентоспособность России в мировой экономике /В.Д. Андрианов // Маркетинг - 2014. - №2. - С. 3-19.
9. Ансофф, И. Новая корпоративная стратегия. / И. Ансофф – Санкт-Петербург. : Питер Ком, 2015. – 416 с.
10. Альтшулер, И. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации. / И. Альтушев – Москва : Вершина, 2013 - 311с.
11. Асташкин, А.В. Неоднозначность подходов к проведению стратегического анализа/А.В. Асташкин, Т.А. Вашко, Н.В. Фоломеев//Социально-экономические реформы в условиях глобализации и евроинтеграции.2014.- С. 34-41
12. Бараненко, С.П. Стратегическая устойчивость предприятия / С.П. Бараненко, В.В. Шеметов. – Москва : Центрполиграф, 2014. – 493 с.
13. Баранников, А.Ф. Теория организации : учебник / А.Ф. Баранников. – Москва : ЮНИТИ – ДАНА, 2014. – 700 с.
14. Баринов, В.А. Экономика фирмы: стратегическое планирование. / В.А. Борисов – Москва : Кнорус, 2013. - 230 с.
15. Баринов, В.А. Стратегический менеджмент. / В.А. Баринов, В.Л. Харченко – Москва : ИНФРА-М, 2013. – 238 с.
16. Батурин, В. К. Общая теория управления / В. К. Батурин. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2014. - 487 с.
17. Баюров, И. В. Какая стратегия нужна компании для лидерства на своем рынке?/ И. В. Баюров // Стратегический менеджмент. - 2014. - №3. - С.156-168.
18. Бланк И.А. Управление торговым предприятием / И.А. Бланк – Москва : ЭКМОС, 2013 - 210 с.

19. Борискина, Т.Б. 454 вопроса по менеджменту: учебное пособие / Т.Б. Борискина, О.С. Пескова. – Москва : ИНФРА-М, 2015. - 101 с.
20. Боровских, Н. "Конкурентные стратегии: методология, формирование и развитие" / Маркетинг. - 2013. - №2. – 125 с.
21. Бурков, В.Н. Модели и методы управления организационными системами. / В.Н. Бурков, В.А. Ириков. - Москва: Наука, 2014. – 301 с.
22. Бурлаков, М. Л. Формирование эффективной бизнес среды в условиях рыночной неопределенности : автореф. дис... канд. экон. наук: 08.00.05 / Бурлаков Михаил Леонидович. – Москва, 2013. – 28 с.
23. Бурук, А.Ф. Основные направления повышения конкурентоспособности предприятий / А.Ф. Бурук // Проблемы развития предприятий и новых экономических структур в современных условиях : тез. докл. и сообщ. всеукраинской науч.-практ. конф. – Донецк . – 2014. – С. 300–302.
24. Бухалков, М.И. Внутрифирменное планирование: учебник. / М.И. Бухалков – Москва : ИНФРА - М, 2013. – 567 с.
25. Виханский, О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. - 5-е изд., стер. – Москва : Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - 576 с.
26. Ворст, И. Экономика фирмы: учебник / И. Ворст, П. Ревентлоу – Москва : Высшая школа, 2014. – 272 с.
27. Ву, Т. З. Адаптация предприятия к изменениям внешней среды / Т.З. Ву // Бизнес Информ. – 2015. – № 3–4. – С. 104–108
28. Галицкая, С. В. Финансовый менеджмент. Финансовый анализ. Финансы предприятий. / С.В. Галицкая – Москва : Эксмо, 2014. – 656 с.
29. Галушко, А.В. Понятие и содержание процесса реструктуризации как средство адаптации предприятий к рыночным условиям хозяйствования / А.В. Галушко // Коммунальное хозяйство городов. – 2015. – №10. – С.335–339.
30. Герасимова, Е.А. Стратегическая устойчивость предпринимательских структур на основе сетевого взаимодействия / Е.А. Герасимова, К.М. Гвоздев // Проблемы современной экономики. – 2016. - № 2 (58). - С. 114-116.
31. Герчикова, И.Н. Менеджмент : учебник для вузов / И. Н. Герчикова. - 4-е изд., перераб. и доп. – Москва : ЮНИТИ-ДАНА, 2013. - 511 с.
32. Головань, С. И. Бизнес - планирование и инвестирование. / С.И. Головань, М.А. Спиридонов – Москва : Феникс, 2013. – 368 с.
33. Голубович, А.Д. Управление бизнесом: организационные структуры, персонал, внутренние коммуникации. / А.Д. Голубович, А.Р. Ситнин, Б.Л. Хенкин – Москва : Менатеп-Информ, 2013. – 125 с.
34. Гольдштейн, Г.Я. Стратегический инновационный менеджмент: тенденции, технологии, практика. / Г.Я. Гольдштейн – Таганрог: Изд-во Таганрогского техн. ун-та, 2013. – 179 с.
35. Гончаров, В.В. В поисках совершенства управления: руководство для высшего управленческого персонала. Опыт лучших фирм США, Японии

и стран Западной Европы. / В.В. Гончаров – Москва : Международный науч.-иссл. ин-т проблем управления, 2014. – 573 с.

36. Горев, В.П. Факторы формирования конкурентного преимущества на макро и микро уровне / В.П. Горев. - Иркутск: Изд-во ИГЭА, 2013. -165 с.

37. Гохман, О.Г. Экспертное оценивание / О.Г. Гохман. - Воронеж: Изд-во Воронежского ун-та, 2013.- 152 с.

38. Грушенко, В.И. Кризисное состояние предприятия: поиск причин и способов его преодоления / Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 1. – С. 31–38.

39. Губанов, С. Конкурентоспособность экономики функция системы воспроизводства / С. Губанов // Экономист. - 2012. - № 4. - С. 9-12.

40. Гурков, И.Б. Стратегия и структура корпорации. / И.Б. Гурков. – Москва : Дело, 2014. – 320 с.

41. Гусев, Ю.В. Стратегическое управление : учеб. пособие./ Ю.В. Гусев – Новосибирск: Изд-во НГАЭиУ, 2014. – 211 с.

42. Дафт, Р. Менеджмент : учебник для слушателей по программе "Мастер делового администрирования" : пер. с англ. / Р. Дафт. – Санкт-Петербург : Питер, 2013. - 799 с.

43. Демидова, Л.Г. Стратегическое планирование: учеб. пособие / Л.Г. Демидова ; под ред. А.Н. Петрова. – Санкт-Петербург : Знание, 2014. – 200 с.

44. Демченко, А.А. Управление конкурентоспособностью предприятий отраслевого комплекса: монография / А.А. Демченко, Э.Н. Кузьбожев. - Курск: Курск, гос. техн. ун-т, 2013. - 134 с.

45. Дикань, В.Л. Обеспечение конкурентоустойчивости предприятий / В.Л. Дикань. – Харьков : Основа, 2015. – 159 с.

46. Добрынин, А.И. Устойчивость, устойчивое развитие, экономическая устойчивость, устойчивый экономический рост / Реферативный сборник конкурсных проектов, получивших гранты на исследования в области фундаментальной экономики в 2000–2012 годах. – Санкт-Петербург : Знание, 2013. – с. 301.

47. Дорофеева, В.В. Методика факторной оценки влияния внешней среды на деятельность предприятий/ В.В. Дорофеева // Дискуссия. – 2013. – № 5. – С.62–67

48. Дорофеева, В.В. Реформирование предприятий как способ их адаптации к новым макроэкономическим условиям существования / В.В. Дорофеева // European Social Science Journal. – 2014. – № 3. – С.278–285

49. Дэниелс, Д. Международный бизнес : внешняя среда и деловые операции / Д.Д. Дэниелс, Л.Х. Радеба. – Москва : Дело, 2013. – 764 с.

50. Ефремов, В.С. Стратегия бизнеса: концепции и методы планирования : учеб. пособие. / В.С Ефремов – Москва : Финпресс, 2013. – 199 с.

51. Забелин, П.В., Моисеева, Н.К. Основы стратегического управления: учеб. пособие./ П.В. Забелин, Н.К. Моисеева – Москва : Озон, 2014. – 195 с.
52. Забродский, В.А. Адаптация экономических систем на основе управляемости / В.А. Забродский // Экономическая кибернетика. – 2013. – № 3/4. – С. 40–45.
53. Завьялов, П.С. Международная конкурентоспособность (на уровне национальной экономики, отрасли, предприятия, товара) / П.С. Завьялов, Г.Л. Азоев, К.В. Швандар. – Москва : ВНИИВС, 2013.- 96 с.
54. Зайцев, Н.Л. Экономика, организация и управление предприятием : учеб. пособие. / Н.Л. Зайцев – Москва: ИНФРА-М, 2015. – 491 с.
55. Захаров, А.Н. Конкурентоспособность предприятия: сущность, методы оценки и механизмы увеличения / А.Н. Захаров // Бизнес и банки. — 2014. № 1-2. - С. 1-5.
56. Игнатьева, А.В. Менеджмент: Учебно-практическое пособие / Менеджмент: Учебно-практическое пособие / А.В. Игнатьева - М.: Вузовский учебник: ИНФРА-М, 2015. - 284 с.
57. Карпов, А. Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса. / А. Карпов – Москва : Результат и качество, 2015. – 512 с.
58. Касаткин, Г. Инвестиционный климат в России: лучше не стало / Г. Касаткин // Рынок ценных бумаг. – 2015. – № 12.- С. 44-45.
59. Клейнер, Г.Б. Системная парадигма и теория предприятия / Г.Б. Клейнер // Вопросы экономики. – 2016. – № 10. – С. 47–69.
60. Клейнер, Г.Б. Стратегия предприятия / Г.Б. Клейнер. – Москва : Дело, 2013. – 568 с.
61. Королев, В.И. Современные технологии менеджмента: Учебник / В.И.Королев, В.В.Уваров, А.Д. Заикин ; под ред. проф. В.И. Королева; Всероссийская академия внешней торговли. – Москва : Инфра-М, 2013. - 640 с.
62. Коротков, Э. М. Менеджмент: учебник по направлению и специальности "Менеджмент" / Э. М. Коротков. – Москва : Юрайт, 2014. - 640 с.
63. Котлер, Ф. Маркетинг менеджмент. Анализ, планирование, внедрение, контроль: сокр. пер. с англ. / Ф. Котлер. – Санкт-Петербург : Питер Ком, 2013. – 896 с.
64. Кретинин, В.А. Система подготовки кадров, адаптированная к потребностям регионального рынка труда / В.А. Кретинин // Регионоведение. – 2013. – № 4. – С. 126–135.
65. Ландина, Т.В. Организационно-экономические механизмы адаптации предприятия к условиям рынка / Т.В. Ландина. – Киев : Наукова думка, 2014. – 150 с.
66. Лукичева, Л.И. Управление организацией : учеб. пособие / Л.И. Лукичева; под ред. Ю.П. Анискина. – Москва : Омега-Л, 2015. – 360 с.

67. Макаров, В.Л. Справочник экономического инструментария / В.Л. Макаров, Н.Е. Христюлова, Е.Г. Яковенко. – Москва : Экономика, 2013. – 515 с.
68. Макаров, К.Г. Концепция адаптивного управления в экономических системах / К.Г. Макаров, С.А. Коновалова // Экономическая кибернетика. – 2015. – № 1/2. – С. 42–47.
69. Малаева, Т. Оценка конкурентоспособности фирмы / Т. Малаева // Бизнес Информ. – 2014. – № 17–18. – С. 115–118.
70. Маркова, В.Д. Бизнес-планирование: практическое пособие / В.Д. Маркова, Н.А. Кравченко. – Новосибирск : ЭКОР, 2014. – 479 с.
71. Миронов, М.Г. Ваша конкурентоспособность / М.Г. Миронов. – Москва : АльфаПресс, 2014. – 160 с.
72. Нейман, Дж. Теория игр и экономическое поведение / Дж. Нейман, О. Моргенштерн. – Москва : Наука, 2013. – 707 с.
73. Панов, А.И. Стратегический менеджмент / А.И. Панов. – Москва : Юнити, 2013. – 338 с.
74. Петренко, В.Л. Концепция и моделирование адаптивной системы управления проектами / В.Л. Петренко, В.И. Денисов. – Донецк : ИЭП НАН Украины, 2016. – 132 с.
75. Петров, В.К. Конкурентоспособность / В.К. Петров // Ресурсы. Информация. Снабжение. Конкуренция. – 2015. – № 4. – С. 4–11.
76. Пушкарь, А.И. Адаптивные системы в экономике / А.И. Пушкарь // Экономическая кибернетика. – 2013. – № 5/6. – С. 30–39.
77. Саати, Т. Аналитическое планирование организации систем: пер. с англ. / Т. Саати, К. Кернис. – Москва : Радио и связь, 2013. – 476 с.
78. Саати, Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий: пер. с англ. Р.Г. Вачнадзе / Т. Саати. – Москва : Радио и связь, 2014. – 315 с.
79. Салмон, Р. Будущее менеджмента / Р. Салмон. – Санкт-Петербург : Питер, 2014. – 304 с.
80. Самочкин, В.Н. Гибкое развитие предприятия: эффективность и бюджетирование / В.Н. Самочкин. – Москва : Дело, 2015. – 376 с.
81. Селезнев, А. Инфраструктура рынка и конкурентоспособность продукции / А. Селезнев // Экономист. – 2013. – № 2. – С. 9–24.
82. Скобелев, В.Г. Адаптивное управление стратегией планирования / В.Г. Скобелев, С.Ф. Смеричевский // Менеджер. – 2015. – №3. – С. 18–23.
83. Слонов, Н. Управленческое решение – выбор системы / Н. Слонов // Проблемы теории и практики управления. – 2014. – № 3. – С. 104–108.
84. Соколова, Л.В. Адаптация предприятий к условиям рынка / Л.В. Соколова. – Харьков : ФОРТ, 2013. – 246 с.
85. Срагович, В.Г. Теория адаптивных систем / В.Г. Срагович. – Москва : Наука, 2016. – 319 с.
86. Тихомирова О.Г. Менеджмент организации: теория, история, практика: учебное пособие / О.Г. Тихомирова, Б.А. Варламов. – Москва : НИЦ Инфра-М, 2013. – 256 с.

87. Томпсон, А.А. Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа / А.А. Томпсон, А.Дж. Стрикленд. – Москва : Вильямс, 2015. – 656 с.
88. Турманидзе, Т. У. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия / Т.У. Турманидзе. – Москва : Экономика, 2013. – 480 с.
89. Уотермен, Р. Фактор обновления: как сохраняют конкурентоспособность лучшие компании / Р. Уотермен. – Москва : Прогресс, 2013. – 364 с.
90. Фатхутдинов, Р.А. Стратегический менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – Москва : Дело, 2013. – 263 с.
91. Федоровский, В.А. Аналитическая экономика современного предприятия / В.А. Федоровский. – Николаев : ЭОЛИС, 2016. – 104 с.
92. Федюнин, Д.В. Планирование событийной коммуникации в торговом предприятии / Д.В. Федюнин // Практический маркетинг– 2012. – №11. – С. 97-99.
93. Фельдман, А.Б. Товары длительного пользования: планирование, моделирование, перспективы развития / А.Б. Фельдман. – Москва : Прогресс, 2014. – 213с.
94. Фрейдина, Е.В. Исследование систем управления: учеб. пособие / Е.В. Фрейдина; под ред. Ю.В. Гусева. – Москва : Издательство «Омега-Л», 2014. – 367 с.
95. Хакен, Г. Синергетика: Иерархия неустойчивостей в самоорганизующихся системах и устройствах / Г. Хакен. – Москва : Мир, 2014. – 423 с.
96. Цветков, А.Н. Современный менеджмент: синтезирующие идеи: монография / А.Н. Цветков. – Санкт-Петербург : СПбГИЭУ, 2014. – 146 с.
97. Цыганов, В.В. Адаптивные механизмы в отраслевом управлении / В.В. Цыганов. – Москва : Наука, 2015. – 285 с.
98. Чаплина, А. Н. Стратегическое развитие торговой сети на основе системы сбалансированных показателей / А.Н. Чаплина, Е.А. Герасимова, И.А. Максименко // Проблемы современной экономики. – 2016. - № 4 (60). - С. 204-208.
99. Чаплина, А.Н. Теоретико-методологические аспекты материального обеспечения социально значимого качества услуг общественного сектора / А.Н. Чаплина, Е.А. Демакова, Е.А. Герасимова // Проблемы современной экономики. – 2016. - № 1 (57). - С. 157-161.
100. Чаплина, А.Н. Инновационная восприимчивость в организации развития предприятий розничной торговли (на примере Красноярского края) / А.Н. Чаплина, Е.А. Герасимова, И.М. Жигунов // Проблемы современной экономики. – 2014. - № 2 (50). - С. 154-157.
101. Чаплина, А.Н. Репутационная ответственность торгового предпринимательства / А.Н. Чаплина, Е.А. Герасимова // Проблемы современной экономики. – 2014. - № 2 (50). - С. 192-197.

102. Челахов, С.В. Адаптация рыночной конъюнктуры к особенностям динамики рынка / С.В. Челахов // Новое в экономической кибернетике. Управление маркетинговым потенциалом предприятия. – Донецк : ДонНУ, 2013. – № 2. – С. 37–46.

103. Черняк, В.З. Бизнес-планирование : учеб.- практ. пособие / В.З. Черняк, А.В. Черняк, И.В. Довдиенко. – Москва : Изд-во РДЛ, 2014. – 232 с.

104. Чумаченко, Н.Г. Теория управленческих решений: учеб. пособие для вузов / Н.Г. Чумаченко, Р.И. Заботина. – Киев : Вища шк., 2013. – 248 с.

105. Шифрин, М.Б. Стратегический менеджмент: учеб. пособие / М.Б. Шифрин. – Санкт-Петербург : Питер, 2015. – 120 с.

106. <http://www.gks.ru/> <http://www.big-group.ru/budget/artkarpov>