

ПОНЯТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ И ЕГО СИНОНИМЫ

CONCEPT OF ORGANIZATIONAL CHANGES AND ITS SYNONYMS

Л.М. Божко

L.M. Bozhko

Петербургский государственный университет путей сообщения (г. Санкт-Петербург)

Рассматриваются авторские названия феномена организационных изменений, который не имеет однозначной трактовки в теории и практике менеджмента, анализируются смежные категории для его обозначения.

In the theory and practice of management there is no unambiguous representation about organizational changes still, as well as there is no unambiguous treatment of this concept. In article there are considered author's names of this phenomenon and adjacent categories for its designation are analyzed.

Ключевые слова: организационные изменения, организационное развитие, реструктуризация, реорганизация, реформирование, реинжиниринг, инновации.

Keywords: organizational changes, organizational development, restructuring, reorganization, reforming, reengineering, innovations.

Феномен организационных изменений появился не так давно (и за рубежом, и в России), поэтому еще нет однозначного или, по крайней мере, схожего его восприятия, отношения к нему. Что следует относить к организационным изменениям? Изменения – это неизбежность или событие, которое организация способна предотвратить? Это нормальное (естественное) явление или следствие неэффективного управления? Игнорирование потребности в изменениях – действие закона самосохранения системы или проявление близорукости руководства организации? Изменение – это разовая мера, способ выживания или образ жизни организации? Изменение – это действие, проект, программа или уже функция управления? Где изменения начинаются и где заканчиваются? Пожалуй, трудно назвать для сравнения еще одно явление в менеджменте, которое бы настолько дискутировалось по поводу предназначения, содержания и механизмов осуществления.

Проблемы в раскрытии смысла понятия организационных изменений связаны не только с характерным для молодой науки – управления организационными изменениями – становлением. В свое время научные споры по поводу понимания и предназначения пережили менеджмент в целом, маркетинг, логистика и другие «новые» экономические науки, а конкретизация понятий в этих науках позволила им утвердиться и перейти на новую ступень развития. Как известно, не только при становлении,

но и при развитии наука переживает уточнение понятийного аппарата. Основные трудности в трактовке организационных изменений связаны как раз с тем, что изменения а priori меняются, организации меняются, управление меняется и, соответственно, еще больше меняется управление организационными изменениями. Именно в этом мы видим основную причину разнообразия представлений об изменениях.

Несмотря на разнообразие концептуальных моделей и подходов к проведению организационных изменений до настоящего времени в науке управления не сложилось единого понимания о сущности исследуемого понятия. В теории менеджмента и тем более в еще молодой теории управления организационными изменениями стоит вопрос о том, рассматривать ли термины «изменение», «преобразование», «реформирование», «развитие», «трансформация», «адаптация», «реинжиниринг» и т. п. как синонимы, разделять по принципиальным отличиям или объединять в какое-то одно из них общее понятие, вбирающее в себя признаки других. В силу повсеместной востребованности результатов управления изменениями некоторые категории этой области знаний нуждаются в установлении взаимосвязи для избегания некорректной подмены.

Слово *change* в составе *change management* восходит к французскому слову *changer*, означающему в первоначальном значении «изгиб», «поворот» (ветвей дерева, виноградной лозы).

Можно провести параллель между виноградной лозой и организацией: и та, и другая совершает «поворот» (т. е. изменяется) под внешним воздействием (солнца, факторов внешней среды). Поэтому слово *change* и его перевод на русский язык «изменение» максимально отражают взгляд на организацию как на организм (органический подход). С этой точки зрения, «изменения» по сути – это «внутренние повороты» (жизненно необходимые или для использования возможностей). Вместе с тем слово «изменение» часто используется и для описания внешних процессов (факторов внешней среды): конъюнктуры рынка, социальной или политической обстановки и т. п. Именно поэтому для уточнения того, какие именно изменения имеются в виду, порой приходится конкретизировать: «внутренние» (т. е. организационные) или «внешние» изменения.

В настоящее время существуют много определений понятия «изменение». Каждый из авторов вкладывает свой смысл в это понятие. В начале текущего столетия Т.Е. Андреева представила сравнительный анализ основных подходов к определению организационных изменений [1, с. 35], где разделила ряд авторских определений слова «изменения» на те, где под изменениями понимается содержание, и те, где понимается процесс, а также включающие обе эти характеристики одновременно. Организационные изменения имеют две составляю-

щие – содержание (то, что изменилось) и процесс (то, как менялось). Анализ содержания изменений позволяет выяснить, какие характеристики организации изменились за данный период, анализ процесса изменений – определить способ проведения изменений. Этот подход к анализу понятия изменения получает развитие и широкое распространение благодаря трудам другого ученого из ВШМ СПбГУ – Г.В. Широковой, которая отметила, что «подобное разделение имеет серьезное прикладное значение для исследователей» [2, с. 55], поскольку исследование организационных изменений будет тогда полноценным, когда станет охватывать и содержательную, и процессную сторону изменений.

Мы под организационным изменением понимаем смену характеристик (формы, содержания, качества) какого-либо организационного элемента или организации в целом за определенный период. Термин «организационные изменения» отличается большим числом схожих по значению понятий, которые являются или в определенных случаях могут являться синонимами или обозначают разновидности организационных изменений. Условно мы разделили синонимы организационных изменений на «авторские», которыми оперируют те или иные авторы, и схожие по смыслу категории («смысловые»), отражающие суть понятия (см. рис.).



Многообразие синонимов понятия «организационные изменения»

Синонимом понятию «изменение» является понятие «преобразование». Различие между ними, на наш взгляд, состоит в том, что в понятии «преобразование» в большей степени подчеркивается обширная качественная перестройка производственной системы [3, с. 4], а понятие «изменение» распространяется и на локальные участки организации. Вместе с тем в более ранних работах, приходящихся на первое десятилетие XXI в. ([4; 5] и др.), мы использовали термин «преобразование» для обозначения перемен в организации, поскольку в то время в отечественной науке понятийный аппарат управления изменениями был не сформирован так, как в настоящее время.

Синонимом слову «изменение» наряду с «преобразованием», «переменами» является «трансформация». Обычно словом «трансформация» обозначают реализацию масштабных проектов в управлении компании. Нередко встречается словосочетание «трансформация бизнеса». Так, А.В. Сорокоумов в своей книге «Трансформация бизнеса. Как подобрать ключи к изменениям и довести их до конечного результата» [6] делится с потенциальными читателями – собственниками бизнеса – способами проведения изменений, доказывая заинтересованность в такой работе только собственников. Слова «преобразование» и «трансформация бизнеса» являются схожими по смыслу понятиями для «организационных изменений».

Ряд авторов исследуют организационные изменения в контексте организационного развития ([7; 8] и др.). В.И. Силютин, отмечая многоликость и противоречивость современного понимания организационных изменений и организационного развития, указывает на частую подмену одного понятия другим: изменения проводятся для улучшения, а улучшение отождествляется с развитием [9, с. 108]. Отсюда из-за размытой границы в научной и специальной литературе между понятиями организационных изменений и организационным развитием, а тем более в прикладной сфере возникают проблемы с четким определением объектов управления, что в свою очередь негативно влияет на результат изменений. Исследуя понятия «изменение» и «развитие», В.И. Силютин утверждает, что «изменение "поглощает" развитие, которое представляет собой особый вид движения. Изменение – это то, что находится между "было" и "стало", между тем, что "есть" и "будет", это то, что только возникает и становится» [9, с. 109]. При этом, по замечанию исследователя, возникающее не обязательно будет существенно отличаться от су-

ществующего, а может являться раскрытием потенциала существующего.

Отечественный эксперт по организационному развитию Ю. Ганус в начале XXI в. заключил, что «не всякое изменение является развитием, но всякое развитие является изменением» и этой фразой назвал одну из своих статей [10]. По мысли Ю. Гануса, развитие организации должно сопровождаться системным изменением всех составляющих ее элементов, сам процесс развития начинается с момента учреждения организации и продолжается весь период ее деятельности, а изменения, сопровождающие это развитие, должны быть реальными действиями, направленными на изменение качественного состояния. Хотя автор говорит в своей статье про торговые организации, можно считать, что его заключения распространяются и на организации других сфер деятельности. В продолжение мысли автора заключим, что говорить о развитии можно, когда происходят качественные изменения. Изменение качественного состояния объекта приводит к его развитию. Отсюда развитие невозможно без изменений, так как в противном случае качественное состояние не меняется. При этом количественное изменение (рост) неважно или, по крайней мере, не столь обязательно для развития.

Г.Н. Кузнецов выделяет две категории организационных изменений: развития и самосохранения, – а сами организационные изменения рассматривает как переходное неустойчивое состояние системы от одного ее устойчивого состояния к другому устойчивому. Организационные изменения развития – это «количественные, качественные и структурные организационные изменения состава и способов соединения элементов производственной системы, характера связей между ними и форм их проявления в пространстве и во времени» [11, с. 219]. Автор отмечает, что для развивающихся систем характерны и устойчивость структуры, и ее потеря, замена одной структуры другой устойчивой структурой. Четкого определения организационным изменениям самосохранения в ссылаемой нами статье автор не приводит. Но в свете изложения закона самосохранения становится понятно, что такие организационные изменения, которые направлены на противостояние среде функционирования при условии экономного расходования ресурсов. Нам сложно провести грань между организационными изменениями развития и самосохранения, так как организация может усиленно защищать свои слабые звенья, но все же

обязана среагировать на ряд факторов. Полагаем, что самосохранение как понятная и экономичная модель поведения с большими сомнениями может расцениваться как приемлемая, так как самосохранение только ухудшает ситуацию организации своими симптоматическими действиями, не устраняя проблему в корне. Потому самосохранение как отстаивание своей целостности и постоянства противоречит прогрессу (развитию) и не позволяет воспользоваться открывающимися возможностями. Так за сохранение своей целостности организация расплачивается длительностью жизни. Но факт проведения изменений для самосохранения, а не для развития, остается.

Итак, развитие – это закономерно необходимое, упорядоченное изменение во времени; это процесс, в результате которого у объекта появляются новые качественные (сущностные) свойства. Появление этих свойств в результате развития означает обретение объектом нового качественного состояния. Изменения необходимы для развития. Развитие происходит благодаря изменениям, более того – развитие невозможно без изменений. Исходя из таких заключений, управление развитием – более широкое понятие, чем управление организационными изменениями. Управление развитием скорее связано с прохождением организации по этапам ее развития, это управление прогрессом организации. Управление развитием концентрируется на видимых (масштабных) значительных и значимых характеристиках организации на каждом ее этапе развития. Управление изменениями, напротив, связано с деталями, на первый взгляд, не всегда заметными, перевода организации от одного этапа развития к другому. Скорость перехода организации на каждый этап развития различна и зависит от многих факторов, в том числе от слаженности и грамотности управления организационными изменениями. Но даже если организация не переходит на другой, более высокий уровень развития, управление организационными изменениями сохраняет ее на текущем уровне развития, поддерживает ее позиции и жизнеспособность; в противном случае организация деградировала бы. Даже для сохранения организации на текущей стадии развития необходимо управлять изменениями. Управление изменениями способно повлиять на продление благоприятных для организации стадий жизненного цикла (как, например, стадии «Раннего расцвета» в модели жизненного цикла организации И. Адизеса). От управления изменениями зависит скорость и успеш-

ность прохождения болезненных периодов (например, кризисов в модели жизненного цикла организации Л. Грейнера). Таким образом, управление изменениями является необходимым и для обеспечения существования, и для обеспечения развития организации.

Мы выяснили, что в некоторых случаях происходит подмена понятия «организационных изменений» понятием «организационное развитие». Вместе с тем эти понятия при определенных обстоятельствах могут использоваться как синонимы. Некоторые авторы вместо «организационных изменений» употребляют другую формулировку: «внутрифирменные изменения» (К.Г. Шиме [12]), «инновационные изменения» (Е.Л. Смольянова, Т.А. Волкова [13]), «организационные преобразования» (Д.В. Горбунов [14], В.Д. Чичкина [15]), «корпоративные изменения» (С. Тюленев [16]), «внутрифирменные трансформации» (В.Е. Деружинский, Н.Н. Вартамян [17]) и др.

Воронежские ученые Е.Л. Смольянова и Т.А. Волкова используют термин «инновационные изменения», управление которыми в целях обеспечения непрерывности инновационного процесса предполагает проведение организационных изменений [13, с. 68].

С. Тюленев использует термин «корпоративные изменения» при исследовании управления эмоциональным состоянием персонала на основе модели цикла горевания [16].

Д.В. Горбунов, специально посвящая одну из своих работ определению сущности организационных преобразований [14], использует именно термин «организационные преобразования», хотя порой подменяет его «организационными изменениями». Для уточнения терминологического аппарата автор анализирует соотношение понятий «реструктуризация», «реорганизация», «реформирование», «реинжиниринг», а далее определяет организационные преобразования таким образом: «организационные преобразования (изменения) промышленного предприятия – это процесс целенаправленного перевода предприятия в целом или какого-либо его значимого элемента в новое качественное состояние, сопровождающийся ростом (уменьшением) экономических показателей эффективности, проявляющийся в виде изменения структуры и методов функционирования, преобразования юридического лица, фундаментального переосмысления бизнес-процессов (сбыта, производства, снабжения, финансов, персонала, НИОКР и т. д.) и их радикального перепроектирования» [14, с. 123].

Понятия «реструктуризация» и «реорганизация» скорее относятся к терминологии нормативно-правовых актов, благодаря чему и в науке, и в представлениях общественности сложилось более-менее их однозначная трактовка. Проведя обзор российских законодательных актов в системе «КонсультантПлюс», мы выявили, что в основном термин «реструктуризация» используется по отношению к долгу [18, ст. 105], денежным обязательствам [19, ст. 18], отдельной отрасли (например, угольной промышленности, как в [20, гл. II]). Реструктуризация компании юристами понимается как реформирование ее структуры (см. [21]). Реструктуризацию и реорганизацию наряду с реформированием и реинжинирингом мы рассматриваем как частные случаи организационных изменений.

Полагаем, что реструктуризация – частный случай организационного изменения на том основании, что это «целенаправленный процесс изменения структуры предприятия в рамках различных структурных срезов, ведущий к повышению эффективности производства и управления предприятием» [22]. Реструктуризация как изменение в организации является одним из эффективных приемов антикризисного менеджмента и зачастую касается имущественного комплекса, собственности (акционерного капитала), задолженности, оргструктуры управления. С учетом кризиса на предприятии реструктуризация нацелена на высокий эффект в краткосрочном периоде.

Понятие «реорганизация» указывает на отражение экономических явлений в организации в юридической терминологии. В ГК РФ находим: «Реорганизация юридического лица (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование) может быть осуществлена по решению его учредителей (участников) либо органа юридического лица, уполномоченного на то учредительными документами. Юридическое лицо считается реорганизованным, за исключением случаев реорганизации в форме присоединения, с момента государственной регистрации вновь возникших юридических лиц. При реорганизации юридического лица в форме присоединения к нему другого юридического лица первое из них считается реорганизованным с момента внесения в единый государственный реестр юридических лиц записи о прекращении деятельности присоединенного юридического лица» [23, ст. 57, п. 1, п. 4]. Организационные изменения как реорганизацию (выделение структурных подразделений в самостоятельные

компании) исследует Г.И. Кротков применительно к нефтяным компаниям [24].

Исследователь Д.В. Горбунов полагает, что под реформированием «понимаются концептуальные преобразования на макроуровне, которые изменяют базовые принципы деятельности предприятия» [14, с. 122], а инициатива идет от органов государственной власти (например, приватизация). Однако в нормативно-правовой лексике реформа определяется как «изменение принципов действия предприятий, направленное на их реструктуризацию» [25].

Цели реформы предприятия, согласно Постановлению Правительства Российской Федерации «О реформе предприятий и иных коммерческих организаций», благие: улучшение управления, повышение эффективности производства, отдельно отметим – конкурентоспособности, улучшение финансово-экономических результатов деятельности предприятия и т. д. [25]. Применительно к микроуровню нет однозначных толкований. Д.В. Горбунов здесь уточняет: «Реформирование представляет собой процесс изменений в деятельности предприятия, связанных со становлением рыночной экономики и изменением социально-экономических условий функционирования. Итогом реформирования предприятия должно стать установление его миссии» [14, с. 123]. В данном определении остается непонятным, реформирование – это процесс вовлечения организации в рыночные отношения (это было актуально после перестройки), процесс развития организации по ходу развития этих отношений (что само собой разумеется), институционализация миссии предприятия (но сформулированная миссия – это не цель и не результат реформ), действия, направленные на реализацию миссии (функции менеджмента на это и направлены) или реализация этой миссии как достижение высшей цели деятельности предприятия (миссия здесь может явиться сводом ценностей, которых организация всегда стремится придерживаться). Потому термин «реформирование» на уровне организации также нуждается в уточнении. Под реформированием будем понимать изменения в организации в связи со сменой основополагающих принципов ее функционирования (миссии, генеральной цели). Этим термином с политическим акцентом для отечественной экономики будем обозначать те организационные изменения, которые вызваны сменой руководства организации, парадигмы управления, фундаментальных основ управления. В последнем случае реформирование становится реинжинирингом, который, в свою очередь,

также является частным случаем организационных изменений (если их рассматривать как процесс, а не как результат).

Концепция реинжиниринга была сформулирована американскими учеными М. Хаммером и Дж. Чампи в 1993 г. и с той поры успела как удивить практикующих специалистов улучшением важнейших показателей за короткий срок, так и разочаровать. Специфика реинжиниринга как организационных изменений заключается как в особых условиях его проведения (компания находится на грани краха или в крайне затруднительном положении, ведет агрессивную политику и др.) и характере (радикальность), так и в объекте изменений (деловых процессах). При реинжиниринге проводятся радиальные, а не поверхностные изменения. Реинжиниринг – это изобретение нового способа выполнения работы, а не улучшение существующего. Реинжиниринг обеспечивает не просто заметные, а значительные результаты. Вместе с тем он является крайней мерой. Как утверждают М. Хаммер и Дж. Чампи, при реинжиниринге управленческие решения должны сознательно воплощаться в жизнь недемократическим путем, а управление должно быть сосредоточено в руках немногих лиц, наделенных всей необходимой властью. Тогда возможно провести намеченные изменения в короткий срок [26].

В современной литературе революционные изменения некоторые авторы называют реинжинирингом хозяйственной деятельности [27, с. 69]. Такие изменения противопоставляются мягким, эволюционным. Полагаем, что далеко не все революционные изменения являются реинжинирингом. А реинжиниринг, в свою очередь, – всегда революционное изменение. Бесспорно, организационные изменения могут носить революционный (а не эволюционный) характер. Так, профессор Т. Норберт, директор Института организации и персонала Бернского университета, выделяет два основных подхода к внедрению изменений [28]:

– эволюционный, в соответствии с которым изменения в стратегии, производственных процессах, структуре и культуре организации осуществляются постепенно, в виде «мелких шагов»;

– революционный, согласно которому изменения происходят радикально, в виде «крупных скачков».

Необходимость в революционных изменениях может возникнуть во многих случаях (эволюционные изменения не дают желаемых результатов, неожиданные сдвиги в конъюнк-

туре рынка, короткий срок для ответного реагирования и др.), однако далеко не во всех них целесообразно прибегать к реинжинирингу: на то должны быть действительно веские обстоятельства. Таким образом, революционные изменения проводятся чаще, чем собственно реинжиниринг. Кроме того, революционные изменения, характеризующиеся коротким периодом проведения, жесткой привязкой к срокам и авторитарностью, будут тогда являться реинжинирингом, когда затронут фундаментальные основы управления организацией и будут гарантировать значительный результат (резкое улучшение ключевых показателей деятельности организации). Это вытекает из предложенного М. Хаммером и считающимся классическим определения: «Реинжиниринг – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений в решающих, современных показателях деятельности компании, таких как стоимость, качество, сервис и темпы» [26].

Инновации также являются частным случаем изменений. Опираясь категориями инновационного менеджмента отметим, что нововведения – это внедряемое новшество или внедрение новшества, в то время как инновация – это всегда внедренное новшество, завершённое нововведение. В продолжение подхода к рассмотрению организационного изменения как процесса и как содержания [2, с. 54–56] заключим, что для второго случая изменения можно назвать инновациями, а вот для первого уместнее говорить о нововведениях. Изменения как процесс – это нововведения, изменения как результат – это инновации. В общем случае инновация – это «результат творческой и инвестиционной деятельности, направленной на разработку, изготовление и распространение новых видов товаров, услуг и технологий, организационных форм на уровне фирмы» [29, с. 35]. Поэтому инновации отличаются от остальных изменений творческой новизной внедренного решения (новшества) в виде нового вида товара, услуги, технологии на уровне организации.

В свете анализа синонимов организационным изменениям большой интерес, на наш взгляд, представляет попытка Г.Н. Кузнецова в одно определение включить некоторые из рассмотренных нами понятий. Организационное изменение он трактует как «совокупность действий (реакций) производственной системы на изменения во внешней и внутренней среде, сопровождающихся количественным и качественным ростом (сокращением) ее эле-

ментов, имеющих динамически неустойчивое состояние (квазисостояние), наличие которых требует постоянной адаптации к меняющимся условиям, приводящим к преобразованиям (в виде инноваций, реорганизации, реструктуризации и др.), повышающих эффективность конкурентоспособность предприятий (авторский стиль или опечатка. – Л.Б.) водного транспорта» [11, с. 218]. Помимо разновидностей организационного изменения автор изложил и причины организационного изменения (изменения во внутренней и внешней среде), и следствия (количественный и качественный рост или сокращение), и цели (повышение эффективности и конкурентоспособности предприятия). Однако желание заключить в одно определение многие составляющие делает его сложным для восприятия.

Таким образом, можно сделать вывод о том, что организационные изменения составляют организационное развитие и вбирают реструктуризацию, реорганизацию, реформирование, реинжиниринг, инновации и другие разновидности изменений. В соответствующем случае каждая из перечисленных категорий, являющейся разновидностью организационных изменений, и понятие «организационные изменения» могут выступать как синонимы. Организационные изменения – это более емкое понятие. Использование однозначной категории организационных изменений и четкое определение этого понятия являются основой для понимания сути данного феномена. Конкретизация изменений на прикладном уровне позволит максимально сблизить понимаемое, желаемое (планируемое) и достигнутое, т. е. повысить эффективность проведения организационных изменений.

1. Андреева Т. Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций // Вестн. Санкт-Петербург. ун-та. Серия 8: «Менеджмент». – 2004. – № 2. – С. 33–50.

2. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями : учеб. пособие. – СПб. : ИД СПбГУ, 2005. – 432 с.

3. Божко Л. М., Чистяков М. В. Управление внутренними преобразованиями – основа перспективного повышения эффективности деятельности организации // Управление регионом: Теория и практика : сб. науч. статей. – Тверь : Твер. гос. ун-т, 2004. – С. 3–15.

4. Божко Л. М. Развитие маркетингового инструментария в управлении преобразованиями на предприятии : монография. – Тверь : Твер. гос. ун-т, 2007. – 168 с.

5. Божко Л. М. Роль маркетингового подхода в управлении преобразованиями // Вестн. Твер. гос. ун-та. Серия «Управление». – 2004. – Вып. 1. – № 3 (5). – С. 4–13.

6. Сорокоумов А. В. Трансформация бизнеса. Как подобрать ключи к изменениям и довести их до конечного результата. – М. : Юрайт, 2009. – 241 с.

7. Казакова Н. В. Теория и методология управления организационными изменениями на промышленных предприятиях : дис. ... д-ра экон. наук. – СПб., 2006. – 437 с.

8. Широкова Г. В. Жизненные циклы российских предпринимательских фирм: методология исследования и основные стадии : автореф. дис. ... д-ра экон. наук. – СПб., 2010. – 46 с.

9. Силютин В. И. Понимание сущности организационных изменений и развития // Вестн. Самар. гос. ун-та. – 2012. – № 1. – С. 108–113.

10. Ганус Ю. Не всякое изменение является развитием, но всякое развитие является изменением // Управление продажами. – 2001. – № 3. – С. 2–5.

11. Кузнецов Г. Н. Управление организационными изменениями на предприятиях водного транспорта // Журнал университета водных коммуникаций. – 2010. – № 3. – С. 217а–223.

12. Шиме К. Г. Концептуальная модель стратегического управления внутрифирменными изменениями в крупных компаниях // Известия Южного федерального университета. Технические науки. – 2006. – Т. 59. – № 4. – С. 213–219.

13. Смольянова Е. Л., Волкова Т. А. Совершенствование процесса управления организационными изменениями на предприятии // Организатор производства. – 2012. – Т. 52. – № 1. – С. 68–72.

14. Горбунов Д. В. Концептуальный подход к определению сущности организационных преобразований промышленных предприятий // Вестн. Тамбов. ун-та. Серия: Гуманитарные науки. – 2012. – Т. 111. – № 7. – С. 120–124.

15. Чичкина В. Д. Методологические аспекты организационных преобразований на основе бизнес-процессов промышленного предприятия // Народное хозяйство. Вопросы инновационного развития. – 2011. – № 1. – С. 19–23.

16. Тюленев С. Внутренние аспекты процесса корпоративных изменений // Управление развитием персонала. – 2011. – № 4. – С. 248–253.

17. Деружинский В. Е., Вартамян Н. Н. Теоретико-методическое обеспечение процесса управления внутрифирменными трансфор-

мациями в крупных компаниях // *Terra Economicus*. – 2011. – Т. 9. – № 1–2. – С. 11–16.

18. Бюджетный кодекс Российской Федерации : от 31 июля 1998 г. № 145-ФЗ : принят Государственной Думой 17 июля 1998 г. (ред. от 1 января 2013 г.).

19. О федеральном бюджете на 2013 год и плановый период 2014 и 2015 годов : федеральный закон от 3 декабря 2012 г. № 216-ФЗ.

20. О государственном регулировании в области добычи и использовании угля, об особенностях социальной защиты работников организаций угольной промышленности : федеральный закон от 20 июня 1996 г. № 81-ФЗ (ред. от 4 марта 2013 г.).

21. *Александров М.* Реформирование структуры компании для повышения инвестиционной привлекательности // *Консультант*. – 2013. – № 3. – С. 67–69.

22. *Спирин А. В., Михалев Г. С.* Декомпозиция реструктуризационных проблем управления предприятием // *Проблемы повышения эффективности региона : межвуз. сб. науч. тр. / под общ. ред. Г. П. Белякова*. – Красноярск : СибГАУ. – 2002. – С. 38–42.

23. Гражданский кодекс Российской Федерации. Часть 1 : от 30 ноября 1994 г. № 51-ФЗ :

принят Государственной Думой 21 октября 1994 г. (ред. от 11 февраля 2013 г.).

24. *Кротков Г. И.* Методический подход к оценке организационных изменений при реструктуризации нефтяных компаний // *Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом*. – 2012. – № 3. – С. 45–50.

25. О реформе предприятий и иных коммерческих организаций : постановление Правительства РФ от 30 октября 1997 г. № 1373.

26. *Hammer M., Champy J.* Reengineering The Corporation: A Manifesto for Business Revolution. – N.Y. : Harper Business, 1993. – 223 p.

27. *Воронова Э. Б., Кислухина И. А.* Управление изменениями: основные формы и алгоритм внедрения изменений // *Казанская наука*. – 2011. – № 11. – С. 68–70.

28. *Норберт Т.* Управление изменениями // *Проблемы теории и практики управления*, 1998. – № 1. – С. 69–74.

29. Управление инновациями : в 3 кн. : учеб. пособие / А. А. Харин, И. Л. Коленский и др. ; под ред. Ю. В. Шленова. – М. : Высшая школа, 2003. – Кн. 1 : Основы организации инновационных процессов. – 252 с.