

КЛАССИФИКАЦИЯ ИЗМЕНЕНИЙ

Если в прошлом веке процесс управления изменениями считался приёмами воздействия на сотрудников, использовавшихся в процессе реализации стратегии, то на сегодняшний день управление изменениями – это междисциплинарный подход, включающий не только мотивацию сотрудников для реализации поставленных целей, но и управление человеческими ресурсами, управление конкурентоспособностью и инновациями, перестройка бизнес-процессов под новые потребности клиента, управление результатами интеллектуальной деятельности и коммерциализация инноваций. Управление изменениями – это сложный многоаспектный процесс, описывающий не управление изменениями в организации, а управление средой и явлениями, которые будут способствовать процессу изменений, связанными с увеличением влияния человеческого потенциала. Для управления изменениями необходима классификация, позволяющая определиться с тем или иным изменением. В процессе изменений важно, чтобы изменения произошли не в организации, а в сознании тех, кто связывает свою занятость с организацией, важно изменять не организацию, а пространство, улучшающее результат и эффективность взаимоотношений участников.

Ключевые слова: изменения, коммерциализация, бизнес-процессы, управление конкурентоспособностью, управление человеческими ресурсами, инновации, управление изменениями, классификация.

M. V. KRAVCHENKO

FBGOU VO Siberian State Technological University

CLASSIFICATION CHANGES

If in the past century, the change management process was considered the impact on staff techniques used in the implementation of the strategy, to date management of change - an interdisciplinary approach that includes not only motivate employees to achieve its goals, but also human resource management, management of competitiveness and innovation, the restructuring of business processes to new customer needs, manage the results of intellectual activity and the commercialization of innovations. Change Management - is a complex multidimensional process described does not change management in the organization and management of the environment and events that will contribute to the process of change associated with an increase in the influence of human potential. Change management require a classification that allows to determine the change in one way or another. In the process of change, it is important that the changes did not occur in the organization and in the minds of those who link their employment with the organization, it is important not to change the organization and the space, improves the results and effectiveness of relations between the participants.

Keywords: change, commercialization, business processes, management of competitiveness, human resource management, innovation, change management, classification.

Одна из востребованных междисциплинарных наук сегодняшнего времени – это управление изменениями. И если в прошлом веке термин управление изменениями означал приёмы воздействия на сотрудников, использовавшихся по отношению к процедуре реализации стратегии, то на сегодняшний день управление изменениями – это самостоятельная дисциплина, рассматривающая не только использование приёмов управления сотрудниками, но и проблемы управления человеческими ресурсами процессы управления инновациями, конкурентоспособностью и коммерциализацией инноваций, управление результатами интеллектуальной деятельности. Корневым стержнем науки являются изменения, происходящие как в организации, так и за её пределами, но оказывающие влияние на неё.

Изменения рассматриваются в качестве «менеджерских приёмов и единоличной организации изменений» в трудах ученых Д. Кэмпбела, Д. Стоунхауса, Б. Хьюстона, И. Ансоффа, Э. Хьюза, Дж. Коттера, Л. Шлезингера. В качестве основы для реализации стратегии изменения рассматривают в частности О. Виханский, А.Т. Зуб, М.В. Локтионов и другие. С.А. Попов, К. Боумен, рассматривают изменения, как необходимость и выделяют ряд аспектов, которые необходимо учитывать при внедрении изменений. К. Левин предложил модель организационных изменений «размораживания – движения – замораживания», в которой руководитель выступает инициатором изменений, изменения являются конечным продуктом, что с одной стороны определило основные подходы к развитию дисциплины, и представляет несколько устаревший взгляд на сегодняшний день с другой стороны, потому что изменения постоянны, возникнув они сменяются новыми изменениями. М. Хаммер, Д. Чампи считали изменения фундаментом проектирования бизнес-процессов, ввели понятие реинжиниринга, но рассматривали реинжиниринг, как возможность вывода компании из кризиса, не учитывая при этом сопротивление сотрудников. Э. Кэмерон, М. Грин, Д. Гоулман, Р. Бояцис рассматривают изменения с позиции лидерского подхода к формированию особой среды для трансформации процессов в организации, учитывающие влияние когнитивной и поведенческой компоненты отношения. Поскольку нас интересуют аспекты управления изменениями, классифицируем изменения, используя имеющиеся подходы.

При анализе толкования слова «изменение», в словаре под редакцией Н. Абрамова находим, что изменение – это наиболее общая форма бытия всех объектов и явлений, представляющая всякое движение и взаимодействие, переход из одного состояния в другое. [19] Изменение включает любые пространственные

перемещения объектов и субъектов, внутренние превращения форм движения, все процессы развития, а также возникновение новых явлений в мире. Изменения могут быть количественными и качественными, носить материальный характер и происходить в сознании руководства или сотрудников, различаться по масштабам, скорости, значимости, направлению, происходить постоянно с любыми состояниями и веществами. То есть, выделяем основные свойства изменений – постоянство, неотвратимость, превращение от одной формы к другой, возникновение новых явлений. Судя по определению, основной задачей управляющего изменениями будет умение прогнозировать и корректировать возможные возникающие явления в ответ на различные неопределенности внешнего или внутреннего воздействия. Более короткое определение: изменения – это процесс обновления организации, основанный на внедрении инноваций в организационные процессы.

Основные критерии оценки при проведении изменений, на которые необходимо обращать внимание – это наличие четкого последовательного плана внедрения изменений, гибкость оргструктуры, готовность и энтузиазм сотрудников, программа мотивации сотрудников, инновационный потенциал организации, гармоничное финансирование каждого этапа изменений, контроль изменений.

По фундаментальности изменений Виханский О.С. выделяет пять достаточно устойчивых и отличающихся определенной завершенностью типов изменений – перестройка организации, радикальное преобразование, умеренное преобразование, обычное изменение, неизменяемое функционирование.

Перестройка организации включает фундаментальное изменение организации от миссии, ценностей и организационной культуры для перехода в новую отрасль с новым продуктом, этот тип изменений требует огромной ресурсной отдачи и порождает новые витки изменений [13].

Радикальное преобразование организации проводится из-за слияний или поглощений аналогичных организаций, в это время наблюдается слияние различных культур, увеличение товарных и рыночных потоков, изменения будут проводиться в области организационной культуры и оргструктуры, продуктов и рынков компаний, в области партнерских взаимоотношений и также требуют серьезной ресурсной отдачи.

Умеренное преобразование будет осуществляться в случае выхода на рынок с новым продуктом и необходимостью управлять конкурентоспособностью и маркетингом нового товара, в организации будет наблюдаться технологические, производственные, инновационные и маркетинговые изменения.

Обычные изменения связаны с проведением изменений в маркетинговой сфере с целью поддержания интереса к продукту организации. Эти изменения локальны, и их проведение мало затрагивает деятельность организации в целом [13].

О.С. Виханский также выделяет неизменяемое функционирование, которое наблюдается для организаций, сотрудники которых испытывают синдром «дня сурка». В этом случае организация на испытывает потребностей в изменениях, результаты деятельности вполне устраивают, спрос на продукт компании не изменяется. Автор считает, что в рамках классификации не О.С. Виханского не учитывается мотивация сотрудников к изменениям. В классификации приведен пассивный вид организаций, которые действуют в зависимости от некоего давления извне и воспринимают изменение как тяжелое бремя, а не возможность пойти вперед и улучшить бизнес-процессы. В тоже время из классификации можно сделать важный вывод – для каждой организации суть изменений будет зависеть от её состояния и готовности к изменениям. Этот взгляд подтверждается и в теории К. Боумана. Он выделяет ряд аспектов, которые необходимо учитывать при внедрении изменений, это ясное видение, четкий план и адекватные системы оценки и контроля, поддерживающие новую стратегию. [13]

Ученые О.Виханский, К. Боумен рассматривают изменения в рамках реализации стратегии, хотя совершенно очевидно, что кроме стратегических изменений можно выделить и тактические изменения, которые не будут влиять на всю организацию, а захватывать лишь отдельные процессы, но оказывать влияние на общий результат [14].

Зуб А.Т. и Локтионов М.В. также представляют изменения как составляющие стратегии, с одной стороны, как частое, иногда однократное, крупномасштабное. С другой стороны, изменения рассматриваются как непрерывный эволюционный процесс, в котором одно стратегическое изменение создает необходимость других изменений [15]

Так же существуют взгляды, в которых высказываются предположение о том, что «стратегическое изменение — это постоянный или ступенчатый процесс перевода организации на новую ступень с использованием существующих идей и концепций». По мнению С. А. Попова, стратегические изменения — это основное конструктивное содержание любой стратегии. «Именно стратегические изменения являются главными носителями нового качества в ходе развития организации и именно стратегические изменения представляют собой ключевой объект управления в процессе реализации как каждой специализированной стратегии, так и корпоративной стратегии в целом» [16].

В зависимости от уровня изменений в организации разделим изменения на функциональные, тактические и стратегические. Функциональные изменения – определенные действия, направленные на качественное или количественное развитие функций сотрудников, координирующие и улучшающих их деятельность. Тактические изменения – определенные действия низового и среднего менеджмента, управленческого аппарата и ряда сотрудников, связанные с корректировкой перехода из одного состояния в

другое в процессе реализации стратегии организации. Стратегические изменения – целенаправленные действия всех сотрудников организации и управляющего звена, выделенные в рамках стратегической концепции, развивающие организацию и вынуждающие переходить от одного состояния к другому для повышения конкурентоспособности организации в целом.

По объёму изменений можно выделить точечные, к ним относится разработка новых правил, и системные, включающие разработку изменений по преобразованию.

Изменения по скорости внедрения могут быть одномоментными – то есть внедряться разово, поэтапными – процесс внедрения разделяется на этапы в сравнительно длительной перспективе. И постепенными изменения будут в случае длительной перспективы внедрения изменений.

Изменения в зависимости от сроков внедрения могут быть срочными – в случае если они внедряются в короткие сроки и инертными, в случае если внедрение изменений сопровождается большим объемом согласований и бюрократических проволочек.

Изменения могут различаться по масштабу в зависимости от уровня воздействия – на уровне бизнес-единицы, на уровне бизнес-процесса, реинжиниринг бизнес-процессов, на уровне подразделения, охватывающие несколько отделов, организационные изменения.

Изменения на уровне бизнес-единицы – действия, связанные с изменением состояния дочерней компании, подразделения компании, самостоятельной продуктовой линейки, направленные на корректировку воздействия факторов внутренней и деловой среды.

Изменения, корректировка или перестройка бизнес-процессов – действия, направленные на улучшение стоимостных и качественных показателей функционирования компании, направленных на сокращение сроков удовлетворения потребностей клиентов и качество обслуживания. Современные организации перестраивают бизнес-процессы всякий раз, когда сталкиваются с изменением структуры удовлетворения потребностей и новыми запросами клиентов.

Выделяют изменения бизнес-процессов или реинжиниринг бизнес-процессов, по определению основоположников этого метода М. Хаммера и Д.Чампа – это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения коренных улучшений в основных показателях деятельности предприятия». Целью реинжиниринга бизнес-процесса является системная реорганизация материальных, финансовых и информационных потоков, направленная на упрощение организационной структуры, перераспределение и минимизацию использования различных ресурсов, сокращение сроков реализации потребностей клиентов, повышение качества их обслуживания. То есть в рамках реинжиниринга необходимо формировать новые деловые цели с использованием достижений информационных технологий. Конечной целью реинжиниринга являются инновации, конечной целью изменений бизнес-процесса является ускорение и улучшение качества бизнес-процесса, без изменения продукта [20].

Изменения на уровне подразделения – действия, связанные с изменением состояния отдела, подразделения или цеха, направленные на корректировку функций сотрудников;

Изменения, охватывающие несколько отделов – взаимосвязанные действия, направленные на улучшение качественных и количественных характеристик во взаимодействии отделов. Изменения для организации в целом, или организационные изменения – взаимосвязанные действия, направленные на улучшение качественных и количественных характеристик и перехода организации из одного состояния в другое. Организационное развитие – это плановый, управляемый и систематизированный процесс преобразований в области культуры, систем и поведения организации с целью повышения эффективности организации в решении её проблем и достижения её целей [17].

Изменения корпоративной культуры – действия компании направленные на сохранение доли рынка или конкурентного преимущества, изменение потребностей владельцев компании или поглощения, слияния организаций. Так, многие компании, которые прежде вели двойную бухгалтерию, а в случае роста амбиций планировали выход на IPO, выясняли для себя, что помимо прочих требований, финансовая отчетность должна быть прозрачной, а деятельность компании включать социальные и экологические аспекты. Чтобы создать новую идеологию компании необходимо начать с корпоративной культуры, или как многие исследователи приравнивают к корпоративным ценностям.

Изменения ценностей, или управление ценностями – управление ценностями как элемент управления человеческими ресурсами включает в себя выявление, формирование и культивирование ценностей, которые, с одной стороны, соответствуют стратегии компании, с другой стороны, разделяются теми, кто представляет собой человеческий ресурс реализации выбранной стратегии. Управление ценностями ориентировано на внешнюю среду и на внутреннюю среду компании [18].

Социальные изменения [18] можно определить как изменение способа организации общества. На социальные изменения влияют доступность информации, образования, возможности выдвигаться во власть, изменения в структуре семьи, увеличении роли женщины в обществе, технологические изменения, понимание правовых аспектов – все эти факторы вызывают социальные изменения, влияющие на деятельность компании. К примеру, феномен пользования сотрудниками социальными сетями весьма изменил культурные модели, позволил сообществу влиять на организации, вынуждать к определенному

способу выхода из создавшейся ситуации, и может как позитивно, так и негативно влиять на деятельность организаций. К примеру, в Инстаграм медсестрой одной из больниц было выложены фото обнаженного пациента, которого готовили к срочной операции, с фривольными комментариями медсестры. Пользователи, отметившие фото, высказывали негативные комментарии относительно недопустимости размещения фотографий пациентов, а кто-то из пользователей отправил на электронную почту больницы скрипты фотографии и комментариев их сотрудницы. На следующий день руководство предложило медсестре уволиться по собственному желанию, о чем в этот же день сообщило на странице сообщества в Инстаграм. Уже после увольнения медсестра стала сожалеть о том, что слишком быстро согласилась на увольнение и начала выражать недовольство тем, что с её точки зрения она ничего противоправного не совершала, потому что в должностной инструкции больницы не сказано, что нельзя фотографироваться на работе или выкладывать фото пациентов. Создатели учебника по деонтологии и этике тоже не указали о неэтичности выкладывания фотографий пациентов, находящихся в заведомо беспомощном состоянии и не способных выразить свою точку зрения, в Инстаграм, поскольку запоздали с оценкой социальных изменений.

Также социальные изменения рассматриваются с позиции материальных стимулов для сотрудников, изменения показателей системы оплаты труда, организационно-управленческих структур, форм организации труда, выработки решений, контроля за их выполнением, изменения внутриколлективных отношений (выборность руководящих сотрудников, формы гласности, воспитательной работы, создание рабочих коллективов по защите прав, правовые изменения, главным образом выступающие как изменения в трудовом и хозяйственном законодательстве и другое).

Изменения партнерских взаимоотношений – изменение условий внешнего или внутреннего характера, направленные на формирование устойчивых связей, повышающих уровень конкурентоспособности и влияния в деловой среде. Годами складывающиеся взаимоотношения с партнерами могут привести к стагнации в бизнесе, если взаимоотношения необходимо поддерживать лишь для сохранения хорошего лица, а на деле партнеры ведут себя оппортунистически. Если поставщики сдерживают процессы улучшения качества продукции, а сбытовики завышают стоимость выхода в сеть, заботясь, лишь о своей выгоде, или посредники навязывают невыгодные условия контракта и вместо расчета наличными предлагает неприемлемые условия бартера, или сотрудники компании саботируют неудобные для них условия обслуживания клиента – такие партнерские взаимоотношения необходимо пересматривать, потому как они перестают быть взаимоотношениями, приносящими выгоду для обеих сторон. Явно для одной стороны – это способ сохранить позицию за счет другого партнера.

Технологические изменения или управление технологическими инновациями – своего рода искусство, где требуются асы, компетентные не только в предметной области, но и во взаимосвязанных правовых и экономических вопросах использования и охраны разрабатываемых интеллектуальных продуктов, способные найти жизнеспособную модель, способную приносить доход организации, грамотно оценить рыночную привлекательность технологии, оставить из множества проектов наиболее перспективный, и, обойдя технологические и финансовые риски, превратить идею в реальный бизнес. Для этого требуются специалисты, объединенные в команду и способные развивать инновационное мышление.

Технико-технологические изменения – замена старого оборудования на новое, появление новых технологий, технологических схем, карт, технологии производства. [2] Продуктовые изменения, инновации – разработка и внедрение новой продукции, нового товара. В некоторых источниках характеризуются как связанные с высокими затратами и имеющие низкую отдачу. Существуют данные, что 40–90% новых продуктов терпят фиаско. Покупатели обычно консервативны, и склонны переоценивать преимущества старого товара, в то время как производители склонны переоценивать преимущества инновации. Административные изменения связаны с изменением количества, качества и схемы взаимодействия сотрудников предприятия.

По организации проведения изменения могут быть запланированные и незапланированные, или внезапные. По срокам изменения могут различаться краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные. По отношению персонала изменения могут быть повышающими эффективность работы персонала, повышающие квалификацию сотрудников, направленные на улучшения климата. По способу осуществления изменения могут быть экспериментальными и прямыми без эксперимента. Также изменения можно разделить по объёму – точечные – разработка новых правил, системные – разработка изменений по преобразованию технологических и организационных систем.

По назначению изменения могут быть направленными на увеличение эффективности производства, на улучшение условий труда, на обогащение трудовой деятельности, повышение управляемости труда, повышение качества продукции, увеличение доли рынка, увеличение объёма продаж [4].

Различают также естественные и искусственные изменения. Естественные изменения закономерны и зависят от уровня развития организации, происходят потому что назрела необходимость. Искусственные изменения – изменения, происходящие по инициативе руководителей, именно они вызывают сопротивление участников. Различают институциональные изменения – изменения механизма мотивации игроков института на соблюдение договоренностей.

Сделаем вывод, управление изменениями – это сложный многоаспектный процесс, описывающий не управление изменениями в организации, а управление средой и явлениями, которые будут способствовать процессу изменений, связанными с увеличением влияния человеческого потенциала. Для управления изменениями необходима классификация, позволяющая определиться с тем или иным изменением. В процессе изменений важно чтобы изменения произошли не в организации, а в сознании тех, кто связывает свою занятость с организацией. В процессе изменений важно изменять не организацию, а пространство, улучшающее взаимоотношения участников. Изменения должны касаться не только организации, но и всей деловой среды, используемой для взаимодействия. Все типы изменений взаимосвязаны и взаимодействуют между собой. Так появление в организации высококвалифицированных специалистов может привести к технологическим, продуктовым и социальным изменениям, либо к изменениям системы контроля.

Изменения могут произойти достаточно неожиданно и приводить к разным результатам. Так, в десяти штатах США и двух штатах Канады вымирают леса из-за жука-лубоеда. Ещё несколько лет назад сосны самостоятельно могли справиться с короедами, как только лубоеды достигали живых клеток, клетки разрывались и выпускали высокотоксичную субстанцию, убивающую насекомых. Но упорная борьба с пожарами, лесопосадочные полосы и глобальное потепление привели к исчезновению сосновых лесов на почти миллионах гектарах из-за появления полчища жуков, которые мутировали и устойчиво не воспринимают токсинов сосны. Древесина, проеденная лубоедом с голубыми прожилками, уже не годится для производства, так как сортность пониженная. Но по всему западу США можно найти дома, рестораны и магазины, обшитые проеденными досками, можно купить доски для обивки домов, стен, потолков, шкафы и прочую мебель, украшенную изысканными голубыми прожилками, добросовестно проеденными жуком-лубоедом. После появления бракованной древесины возник целый кустарный промысел. [21]

По наблюдениям преуспевающие организации внедряют изменения раньше, чем в них возникнет необходимость, отмечая и прогнозируя изменения стиля удовлетворения потребностей, стараясь опередить конкурента. Преуспевающие компании внедряют технологические инновации не тогда, когда парк оборудования по износу достигает своего апогея, а в тот момент, когда необходимо усилить деловую активность и произвести корректировку бизнес-процессов. И внедряют так быстро, что конкуренты просто не успевают скопировать бизнес-модель.

Литература

1. Ансофф И. Стратегическое управление [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.e-reading.club/book.php?book=2603>
2. Стратегический менеджмент : учебник / под ред. А.П. Петрова. – Питер, 2008. – 496 с.
3. Родионова В. Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Родионова В. Н., Федоркова Н. В., Чекменев А. Н. – М. : РИОР, 2003. – 155 с.
4. Лапыгин Ю.Н. Стратегический менеджмент : учеб. пособие / Лапыгин Ю.Н. – М. : Высшее образование, 2009. – 189 с.
5. Сазерленд Д. Стратегический менеджмент. Ключевые понятия / Д. Сазерленд, Д.Кэнуэлл. – М. : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 440 с.
6. Смирнов Э. А. Стратегический менеджмент, ориентированный на бренд / Смирнов Э. А. – М. : Феникс, Национальный институт бизнеса, 2004. – 656 с.
7. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки ; пер. с англ. – 3-изд. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 301 с.
8. Сталь Д. Уроки лидерства. Семь базовых управленческих навыков для руководителей всех уровней / Сталь Джек ; пер. с англ. А.В. Козуляева. – Москва : Вершина, 2008. – 248 с.
9. Гапоненко Н.В. Форсайт. Теория. Методология. Опыт : монография / Н.В. Гапоненко. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2008. – 239 с.
10. Гарин А. Управление компанией с помощью бизнес единиц [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://www.klubok.net/pageid681.html>
11. Рейтинговый центр ИНЭС Компании-должители // Экономические стратегии. – 2001. – № 2. – С. 18–27.
12. Карел, Д. Взятка – неизбежное зло / Д. Карел, Т. Бредли // Harvard Business Review. – октябрь, 2012. – С. 17–19.
13. Виханский О.С. Стратегическое управление : учебник / Виханский О.С. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Гардарики, 2002. – С. 113–114.
14. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / Боумен К. ; пер. с англ. / под ред. ЛГ. Зайцева, М.И. Соколовой. – М. : Банки и биржи, Юнити, 1997. – С. 124–125.
15. Зуб А.Т. Стратегический менеджмент: методология и практика / А.Т. Зуб, М.В. Локтионов. – М. : Генезис, 2001. – С. 180.

16. Попов С.А. Модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 4 / Попов С.А. – М. : Инфра-М, 1999. – 202 с.
17. Яхонтова Е.С. Менеджмент в России и за рубежом [Электронный ресурс] / Яхонтова Е.С. – 2003. – № 4. – Режим доступа : <http://dis.ru/library/detail.php?ID=23515>
18. Смелзер Н. Социальные и культурные изменения, режим доступа [Электронный ресурс]. – Режим доступа : http://scepis.net/library/id_641.html
19. Абрамов Н. Словарь русских синонимов и сходных по смыслу выражений: Около 5000 синонимических рядов. Более 20000 синонимов / Н. Абрамов. – 7-е изд., стереотип. – М. : Русские словари, 1999. – 638 с.
20. Табачникас Б.И. Концепции реинжиниринга и управление бизнес-процессами [Электронный ресурс] / Б.И. Табачникас // Проблемы современной экономики. Секция: Экономика, управление и учет на предприятии. 2007. – № 1(21). – Режим доступа : <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1230>
21. Жук – палач лесов // NATIONAL GEOGRAPHIC РОССИЯ. Официальное издание Национального Географического общества. – 2015. – № 04(139). – С. 98–124.

References

1. I. Ansoff, Strategic management., URL: <http://economy.theory.RF/41>
2. Strategic management edited by A. P. Petrov, Tutorial.- Peter, the access Mode
3. Rodionov V. N., Fedorova N. V., Chekmenev A. N. Strategic management: Textbook. allowance. - M.: RIOR, 2003.- S.
4. Lapygin J. N., Strategic management: Textbook. allowance. - M.: Higher education 2009 - s.
5. Sutherland, D., Canwell D. Strategic management. Key concepts. - M.: Balance Business Books, 2005.- 440С.
6. Smirnov E. A. Strategic management focused on the brand. - M.: Phoenix, national business Institute, 2004. - S.
7. The Goleman D., Emotional leadership: the Art of managing people through emotional intelligence/ Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee.; TRANS. angl. - 3-ed.- M.: Alpina Business Books, 2008. - S.
8. Steel, D., Lessons in leadership. Seven basic managerial skills for managers at all levels/ Steel Jack; per. s angl. A. V. Koulaeva - Moscow: Vershina, 2008. - 248 p.
9. Gaponenko N. In., Foresight. Theory. Methodology. Experience: monograph/ N. In. Gaponenko. - M.: UNITY-DANA, 2008. -S.
10. Garin A., the Management company using the business units., URL: <http://www.klubok.net/pageid681.html>
11. Rating center INES the Company's long-lived. "Economic strategies", 2001, №2, p. 18-27
12. Karel, D., Bradley T., Bribe a necessary evil. Harvard Bussines Review, October, 2012, 17-19с.
13.] O. S. Strategic management: Textbook. - 2-e Izd., revised and enlarged extra - M.: Gardariki, 2002. -p. 113-114.
14. Bowman K. Fundamentals of strategic management: TRANS. angl., Ed LH. Zaitseva, M. I. Sokolova. M.: Banks and exchanges, unity, 1997. -P. 124-125.
15. Zub A. T., M. V. Loktionov Strategic management: methodology and practice. - M.: Genesis, 2001 - P. 180.
16. Попов С. А. a Modular program for managers "organizational development". Module 4. - M.: Infra-M, 1999 - p. 202
17. "Management in Russia and abroad", No. 4 of the year - 2003, E. Yakhontov, URL: <http://dis.ru/library/detail.php?ID=23515>
18. N. Smelser., Social and cultural change, URL: http://scepis.net/library/id_641.html
19. N. Abramov., The dictionary of Russian synonyms and similar in meaning expressions: About 5000 synonymic rows. Over 20,000 synonyms - 7-e Izd.stereotype. - M.: Russian dictionaries, 1999 - s..
20. B. I. Tabachnik, the Concept of reengineering and management of business processes. The modern problems of Economics, №1(21), 2007, section of Economics, management and accounting at the enterprise. Available at: <http://www.m-economy.ru/art.php?nArtId=1230>
21. Beetle - executioner forests. NATIONAL GEOGRAPHIC RUSSIA, Official publication of the National Geographic society 04(139), 2015. pp. 98-124.

Надійшла 14.04.2015; рецензент: д. е. н. Рябова Е. В.