

УДК 658.5.012.14

**ПОЗИЦИОНИРОВАНИЕ  
МАШИНОСТРОИТЕЛЬНОГО  
ПРЕДПРИЯТИЯ  
ОТНОСИТЕЛЬНО УСПЕХА  
РЕАЛИЗАЦИИ ИЗМЕНЕНИЙ  
В УСЛОВИЯХ  
ИННОВАЦИОННО-  
ТЕХНОЛОГИЧЕСКОЙ  
МОДЕРНИЗАЦИИ ЕГО  
ПРОИЗВОДСТВА**

**Павлова Аделия Вадимовна**  
Институт управления и  
территориального развития  
Казанского федерального  
университета  
к.э.н., доцент,  
заведующий кафедрой общего  
менеджмента  
e-mail: 930895@list.ru

**Аннотация.** Статья посвящена методам определения вероятности успеха реализации изменений на предприятии в условиях инновационно-технологической модернизации производства.

**Ключевые слова:** изменение, сопротивление персонала, инновационно-технологическая модернизация, готовность к изменениям.

Сегодня отечественный машиностроительный комплекс отчаянно нуждается в инновационно-технологической модернизации (ИТМ) производства. ИТМ является сложным, комплексным изменением, затрагивающим технологии, качество и структуру основных фондов, методы организации производства.

В процессе управления изменениями очень важным вопросом является степень готовности предприятия к проведению, как данного конкретного изменения, так и к изменениям в деятельности в целом. Сегодня практические отсутствуют методики оценки готовности к изменениям, в том числе и в силу сложности процесса управления сопротивлением персонала предприятия.

Изучив различные точки зрения [1-4] мы пришли к выводу, что для того чтобы установить степень готовности предприятия к изменениям, в том числе модернизационным, необходимо выполнить следующие действия.

1. Установить набор показателей, по которым будет оцениваться готовность предприятия к изменениям. В таблице 1 нами приведены показатели, по которым предлагается оценивать готовность предприятия к изменениям в условиях модернизации его производства.

*Табл. 1. Методика оценки готовности предприятия к изменениям в условиях модернизации его производства*

Показатели	Относительный вес (В)	Коэффициент значимости (КЗ)	Результат (готовность) (Г)
Уровень рентабельности продаж	$V_1$	$KЗ_1$	$\Gamma_1 = V_1 * KЗ_1$
Уровень рентабельности капитала	$V_2$	$KЗ_2$	$\Gamma_2 = V_2 * KЗ_2$

Продолжение таблицы 1

Объем продаж	$V_3$	$KЗ_3$	$\Gamma_3=V_3*KЗ_3$
Объем инвестиций (для поддержания и развития имеющихся основных фондов)	$V_4$	$KЗ_4$	$\Gamma_4=V_4*KЗ_4$
Уровень организации производства	$V_5$	$KЗ_5$	$\Gamma_5=V_5*KЗ_5$
Уровень автоматизации производства	$V_6$	$KЗ_6$	$\Gamma_6=V_6*KЗ_6$
Качество реализации функции управления	$V_7$	$KЗ_7$	$\Gamma_7=V_7*KЗ_7$
Организационная восприимчивость к нововведениям	$V_8$	$KЗ_8$	$\Gamma_8=V_8*KЗ_8$
Уровень износа оборудования	$V_9$	$KЗ_9$	$\Gamma_9=V_9*KЗ_9$
Техническая оснащенность предприятия	$V_{10}$	$KЗ_{10}$	$\Gamma_{10}=V_{10}*KЗ_{10}$
Уровень надежности оборудования (частота поломок)	$V_{11}$	$KЗ_{11}$	$\Gamma_{11}=V_{11}*KЗ_{11}$
Уровень загрузки производственных мощностей	$V_{12}$	$KЗ_{12}$	$\Gamma_{12}=V_{12}*KЗ_{12}$
Оценка уровня качества выпускаемой продукции	$V_{13}$	$KЗ_{13}$	$\Gamma_{13}=V_{13}*KЗ_{13}$
Темпы обновления основных производственных фондов	$V_{14}$	$KЗ_{14}$	$\Gamma_{14}=V_{14}*KЗ_{14}$
Уровень оплаты труда по отношению к среднему по городу (региону)	$V_{15}$	$KЗ_{15}$	$\Gamma_{15}=V_{15}*KЗ_{15}$
Уровень квалификации специалистов	$V_{16}$	$KЗ_{16}$	$\Gamma_{16}=V_{16}*KЗ_{16}$
Текущая кадрового состава предприятия	$V_{17}$	$KЗ_{17}$	$\Gamma_{17}=V_{17}*KЗ_{17}$
Средний возраст сотрудников	$V_{18}$	$KЗ_{18}$	$\Gamma_{18}=V_{18}*KЗ_{18}$
<b>Оценка готовности предприятия</b>	$ГП = \frac{\sum \Gamma_i}{i}$		

2. Каждому показателю присваивается вес его относительной значимости для предприятия. Тем показателям, которые, с точки зрения предприятия наиболее важны для оценки готовности – даются более высокие веса, и наоборот. Для удобства проведения расчетов веса распределяются таким образом, чтобы их сумма равнялась единице.

3. Для каждого из показателей устанавливается коэффициент значимости. Эта оценка показателей ведется в зависимости от того, насколько заключенная в показателе характеристика готовности, несет в себе способность к изменениям в принципе. Оценка ведется по пятибалльной шкале: 5 – наиболее способный, 1 – наименее способный показатель. Оценка относительной значимости каждого показателя умножается на соответствующий коэффициент значимости этого показателя, а затем произведения суммируются. В сумме получается интегральная оценка готовности предприятия к проведению изменений, в том числе в условиях модернизации и его инновационного развития. Максимальная оценка готовности предприятия может быть 5, а минимальная, соответственно – 1.

Используя предлагаемую методику, мы оценили уровень готовности к модернизационным изменениям ОАО «КАМАЗ», ОАО «Казанькомпрессормаш» и ОАО «КМПО». Данные предприятия работают на обеспечение транспортной инфраструктуры (авто, авиа, магистральной). Оценка производилась как по данным открытой отчетности предприятий, так и на основе привлечения сотрудников этих предприятий в качестве экспертов. Результаты оценки готовности ОАО

«КАМАЗ» к изменениям представлены нами в таблице 2.

Табл. 2. Оценка готовности ОАО «КАМАЗ» к модернизационным изменениям

Показатели	Относительный вес	Коэффициент значимости	Результат
Уровень рентабельности продаж	0,04	3	0,12
Уровень рентабельности капитала	0,05	4	0,2
Объем продаж	0,06	4	0,24
Объем инвестиций (для поддержания и развития имеющихся основных фондов)	0,05	4	0,2
Уровень организации производства	0,06	5	0,3
Уровень автоматизации производства	0,06	3	0,18
Качество реализации функции управления	0,05	2	0,1
Организационная восприимчивость к нововведениям	0,03	2	0,06
Уровень износа оборудования	0,07	2	0,14
Техническая оснащенность предприятия	0,07	4	0,28
Уровень надежности оборудования (частота поломок)	0,04	5	0,2
Уровень загрузки производственных мощностей	0,06	3	0,18
Оценка уровня качества выпускаемой продукции	0,07	2	0,14
Темпы обновления основных производственных фондов	0,07	3	0,21
Уровень оплаты труда по отношению к среднему по городу (региону)	0,06	2	0,12
Уровень квалификации специалистов	0,06	1	0,06
Текучесть кадрового состава предприятия	0,05	2	0,1
Средний возраст сотрудников	0,05	1	0,05
<b>Оценка готовности предприятия</b>			<b>2,78</b>

Как видно из приведенных данных, уровень готовности ОАО «КАМАЗ» к изменениям оценен в 2,78 балла из 5 возможных. Результаты оценки готовности ОАО «Казанькомпрессормаш» в таблице 3

Табл. 3. Оценка готовности ОАО «Казанькомпрессормаш» к модернизационным изменениям

Показатели	Относительный вес	Коэффициент значимости	Результат
Уровень рентабельности продаж	0,07	4	0,28
Уровень рентабельности капитала	0,05	4	0,2
Объем продаж	0,07	4	0,28

Продолжение таблицы 3.

Объем инвестиций (для поддержания и развития имеющихся основных фондов)	0,05	4	0,2
Уровень организации производства	0,04	4	0,16
Уровень автоматизации производства	0,04	5	0,2
Качество реализации функции управления	0,05	3	0,15
Организационная восприимчивость к нововведениям	0,07	4	0,28
Уровень износа оборудования	0,07	3	0,21
Техническая оснащенность предприятия	0,05	3	0,15
Уровень надежности оборудования (частота поломок)	0,05	4	0,2
Уровень загрузки производственных мощностей	0,05	4	0,2
Оценка уровня качества выпускаемой продукции	0,05	3	0,15
Темпы обновления основных производственных фондов	0,05	3	0,15
Уровень оплаты труда по отношению к среднему по городу (региону)	0,05	3	0,15
Уровень квалификации специалистов	0,06	4	0,24
Текучесть кадрового состава предприятия	0,06	3	0,18
Средний возраст сотрудников	0,07	1	0,07
<b>Оценка готовности предприятия</b>			<b>3,45</b>

Уровень готовности ОАО «Казанькомпрессормаш» к проведению изменений оценен в 3,45 балла из 5 возможных баллов (см. таблицу 4).

Табл. 4. Оценка готовности ОАО «КМПО» к модернизационным изменениям

Показатели	Относительный вес	Коэффициент значимости	Результат
Уровень рентабельности продаж	0,07	4	0,28
Уровень рентабельности капитала	0,05	4	0,20
Объем продаж	0,07	4	0,28
Объем инвестиций (для поддержания и развития имеющихся основных фондов)	0,05	4	0,20
Уровень организации производства	0,04	4	0,16
Уровень автоматизации производства	0,04	5	0,20
Качество реализации функции управления	0,05	4	0,20
Организационная восприимчивость к нововведениям	0,07	4	0,28
Уровень износа оборудования	0,07	3	0,21

Продолжение таблицы 4.

Техническая оснащенность предприятия	0,05	4	0,20
Уровень надежности оборудования (частота поломок)	0,05	4	0,20
Уровень загрузки производственных мощностей	0,05	3	0,15
Оценка уровня качества выпускаемой продукции	0,05	4	0,20
Темпы обновления основных производственных фондов	0,05	3	0,15
Уровень оплаты труда по отношению к среднему по городу (региону)	0,05	3	0,15
Уровень квалификации специалистов	0,06	4	0,24
Текучесть кадрового состава предприятия	0,06	3	0,18
Средний возраст сотрудников	0,07	2	0,14
<b>Оценка готовности предприятия</b>			<b>3,62</b>

Степень готовности ОАО «КМПО» была оценена экспертами в 3,62 балла из 5 возможных. Проведенная оценка готовности вышеозначенных предприятий показала, что уровень готовности ОАО «КАМАЗ» к модернизационным изменениям составляет 55,6%, ОАО «Казанькомпрессормаш» - 69% и ОАО «КМПО» - 72,4%.

Стоит отметить, что мы намеренно исключили влияние масштабности предприятий промышленного комплекса, но при этом учли, что рассматриваемые нами предприятия проводят политику опоры на специализированные малые предприятия.

Уровень потенциального сопротивления также определяет возможность успешного проведения изменений на предприятии. Проблема оценки уровня потенциального сопротивления проводимым изменениям является комплексной, при этом она усложняется наложением психологических механизмов поведения человека в условиях изменений.

Так, например, консалтинговая компания Informles Consulting, предложила формулу оценки потенциального сопротивления изменениям (1) [5].

$$K = \frac{\begin{array}{l} \% \text{ сотрудников,} \\ \text{неудовлетворенных} \\ \text{положением дел в} \\ \text{организации} \end{array} * \begin{array}{l} \% \text{ сотрудников,} \\ \text{одинаково} \\ \text{представляющих} \\ \text{будущее компании} \end{array} * \begin{array}{l} \% \text{ сотрудников,} \\ \text{одинаково} \\ \text{представляющих} \\ \text{необходимые} \\ \text{действия} \end{array}}{\begin{array}{l} \% \text{ рядовых} \\ \text{сотрудников,} \\ \text{сопротивляющихся} \\ \text{изменениям} \end{array} * \begin{array}{l} \% \text{ руководителей,} \\ \text{сопротивляющихся} \\ \text{изменениям} \end{array}} \quad (1)$$

где  $K$  – уровень потенциального сопротивления персонала

Если  $K > 1$  - изменения проводятся целенаправленно и имеют высокий шанс на успех.

Если  $K < 1$  - изменение приведут к дестабилизации состояния организации и снижению ее эффективности.

С математической точки зрения данная формула, бесспорно, является рабочей, а вот с точки зрения практического применения в российских условиях – нет. Реализуя проекты изменений на отечественных предприятиях, мы пришли к выводу, что собрать релевантные данные для использования этой формулы крайне трудно.

Так, получить достоверные данные о количестве сотрудников, неудовлетворенных состоянием дел на предприятии и о количестве руководителей, сопротивляющихся изменениям, по статистическим данным не представляется возможным, в том числе и потому, что сопротивление может носить скрытый характер, а сотрудники не всегда откровенно высказывают свою точку зрения. Поэтому мы считаем, что механизм определения уровня сопротивления персонала должен быть «тоньше». Если в ходе проведения изменений не принимать специальных мер для того, чтобы уменьшить сопротивление, преодолеть и научиться управлять им, мы рискуем свести эффективность изменений к нулю.

Под сопротивлением изменениям мы будем понимать негативную реакцию системы, групп и отдельных лиц, затрудняющих процесс проведения изменений, в том числе в условиях инновационного развития предприятия. Для определений причин возникновения сопротивления изменениям необходимо выполнить отбор ограниченной группы факторов. На основе экспертного опроса руководящего состава и специалистов определяются коэффициенты относительной важности каждой причины и степень влияния, соответствующих этой причине факторов на процесс сопротивления персонала проводимым изменениям (2).

$$M_{\phi i} = K_{\varepsilon i} \times \varepsilon_i, \quad (2)$$

где  $M_{\phi i}$  — показатель степени влияния  $i$ -го фактора,  
 $K_{\varepsilon i}$  — коэффициент значимости  $i$ -го фактора,  
 $\varepsilon_i$  — экспертная оценка  $i$ -го фактора.

Такой подход позволяет достаточно объемно проанализировать причины сопротивления изменениям и в результате позволяет: выявить общую тенденцию развития стратегии изменений; определить узкие места и обозначить проблемы реализации изменения; установить основные направления и методы устранения обнаруженных проблем.

Проводя оценку уровня сопротивления изменениям необходимо определить уровни сопротивления изменениям по различным подсистемам (индивидуальное, групповое, системное). Используя метод экспертной оценки, мы считаем необходимым определить общий уровень сопротивления изменениям по предприятию в целом. Для этого необходимо каждому виду сопротивления присвоить свой коэффициент значимости (от 1 до 5) и свой вес, так чтобы сумма всех весов равнялась 1.

Далее, для определения общего уровня сопротивления изменениям

суммируется произведение веса и коэффициента значимости по каждому виду сопротивления. В итоге мы получаем значение, характеризующее уровень сопротивления изменениям по предприятию в целом. Для этого необходимо причинам сопротивления изменениям (индивидуальным, групповым, системным) присвоить относительный вес и дать экспертную оценку от 1 до 5, значение 1 соответствует положению вызывающему наименьшее сопротивление, а 5 – наибольшее.

После того, как получено значение готовности предприятия к изменениям и значение уровня сопротивления изменениям, строится матрица позиционирования предприятия относительно успеха предпринимаемых изменений. По горизонтали предлагается откладывать уровень готовность предприятия, а по вертикали уровень сопротивления. Каждая из осей разбивается на три зоны, характеризующие степень готовности предприятия к изменениям (высокая, средняя, низкая) и три зоны, демонстрирующие уровень сопротивления персонала изменениям (сильное, среднее, слабое). Соответственно внутри матрицы формируются девять квадрантов, нахождение предприятия в которых указывает возможность проведения изменений на данном предприятии. Форма предлагаемой матрицы приведена на рисунке 1.

Если пересечение двух значений попало в квадрант «успех», предприятие имеет возможность проводить изменения с минимальными рисками.

<b>Уровень сопротивления изменениям</b>		<b>5</b>		
	<b>высокий</b>	<i>Провал</i>	<i>Провал</i>	<i>Зона неопределенности</i>
	<b>средний</b>	<i>Провал</i>	<i>Нестабильный успех</i>	<i>Успех</i>
	<b>низкий</b>	<i>Зона неопределенности</i>	<i>Успех</i>	<i>Успех</i>
		<b>1</b>		
		<b>низкая</b>	<b>средняя</b>	<b>высокая</b>
	<b>Готовность предприятия к изменениям</b>			

Рис. 1. Матрица позиционирования предприятия относительно успеха реализации изменений в его деятельности

Если в квадрат «зона неопределенности», изменения могут иметь хорошую результативность, но для этого необходимо приложить большие усилия, по снижению степени сопротивления или повышению готовности предприятия принять и реализовать модернизационные изменения. Если в результате оценки предприятие попадает в квадрант «нестабильный успех» то

однозначно судить о возможности проведения изменений и их успешности - сложно. Решение по отношению к этой ситуации может быть принято только после более глубокого анализа ситуации. Хотя, в значительной мере, это замечание относится и к трем другим квадрантам, описанным выше.

Такая матрица позиционирования используется для определения конкретных мер снижения уровня сопротивления персонала проводимым изменениям. Необходимо отметить, что на системном уровне, интенсивность сопротивления персонала изменениям, проводимым в рамках ИТМ предприятия, зависит от качества и уровня задействования таких характеристик как уровень управленческой зрелости и инновационности менеджмента, уровень инновационности персонала и способности информационно-коммуникационной системы предприятия к трансферу знаний. Опираясь на вышесказанное, определим уровень сопротивления изменениям для ОАО «КАМАЗ», ОАО «Казанькомпрессормаш» и ОАО «КМПО». В таблице 5 нами приведены результаты оценки для ОАО «КАМАЗ».

Табл.5. Определение уровня сопротивления изменениям в ОАО «КАМАЗ»\*

Показатели	Относительный вес	Экспертная оценка	Результат
Нехватка профессиональных знаний, навыков	0,1	4	0,4
Ощущение потерь (материальных ресурсов, власти, привычных методов работы)	0,09	2	0,18
Внедрение новых формальных процедур	0,05	3	0,15
Несоответствие ценностей работника корпоративной системе ценностей	0,07	2	0,14
Перестановки в структуре власти	0,07	3	0,21
Нехватка времени на решение стратегических вопросов	0,06	3	0,18
Нехватка ресурсов	0,1	4	0,4
Деятельность, не отвечающая производственной и организационной культуре	0,05	1	0,05
Нарушение сложившейся системы ценностей на предприятии	0,04	2	0,08
Глубина проводимых изменений	0,07	2	0,14
Смена применяемых технологий на предприятии	0,08	5	0,4
Смена стратегии предприятия	0,09	4	0,36
Смена целей и задач, стоящих перед предприятием	0,07	3	0,21
Смена целей и задач, стоящих перед отдельной группой	0,06	2	0,12
<b>Итог</b>			<b>3,02</b>

\*данные получены на основании проведенной экспертной оценки

Уровень сопротивления персонала ОАО «КАМАЗ» был оценен экспертами в 3,02 балла из 5 возможных или 60,4%. В таблице 6 приведены результаты по ОАО «Казанькомпрессормаш».



Табл. 6. Определение уровня сопротивления изменениям в ОАО «Казанькомпрессормаш»\*

Показатели	Относительный вес	Экспертная оценка	Результат
Нехватка профессиональных знаний, навыков	0,09	4	0,36
Ощущение потерь (материальных ресурсов, власти, привычных методов работы)	0,07	3	0,21
Внедрение новых формальных процедур	0,07	2	0,14
Несоответствие ценностей работника корпоративной системе ценностей	0,09	2	0,18
Перестановки в структуре власти	0,07	2	0,14
Нехватка времени на решение стратегических вопросов	0,06	3	0,18
Нехватка ресурсов	0,11	3	0,33
Деятельность, не отвечающая производственной и организационной культуре	0,03	1	0,03
Нарушение сложившейся системы ценностей на предприятии	0,07	2	0,14
Глубина проводимых изменений	0,05	2	0,1
Смена применяемых технологий на предприятии	0,07	4	0,28
Смена стратегии предприятия	0,08	3	0,24
Смена целей и задач, стоящих перед предприятием	0,07	3	0,21
Смена целей и задач, стоящих перед отдельной группой	0,07	1	0,07
<b>Итого</b>			<b>2,61</b>

\*данные получены на основании проведенной экспертной оценки

Уровень сопротивления персонала ОАО «Казанькомпрессормаш» в совокупности составил 2,61 балла или 52,2%.

В таблице 7 нами представлены результаты оценки уровня сопротивления изменениям в ОАО «КМПО». Эксперты оценили его в 2,37 балла, то есть уровень сопротивления составляет 47,4% от возможного.

Табл. 7. Определение уровня сопротивления изменениям в ОАО «КМПО»\*

Показатели	Относительный вес	Экспертная оценка	Результат
Нехватка профессиональных знаний, навыков	0,09	3	0,27
Ощущение потерь (материальных ресурсов, власти, привычных методов работы)	0,07	3	0,21
Внедрение новых формальных процедур	0,07	3	0,21
Несоответствие ценностей работника корпоративной системе ценностей	0,09	2	0,18
Перестановки в структуре власти	0,07	2	0,14

Продолжение таблицы 7.

Нехватка времени на решение стратегических вопросов	0,06	3	0,18
Нехватка ресурсов	0,11	2	0,22
Деятельность, не отвечающая производственной и организационной культуре	0,03	2	0,06
Нарушение сложившейся системы ценностей на предприятии	0,07	2	0,14
Глубина проводимых изменений	0,05	2	0,10
Смена применяемых технологий на предприятии	0,07	2	0,14
Смена стратегии предприятия	0,08	3	0,24
Смена целей и задач, стоящих перед предприятием	0,07	2	0,14
Смена целей и задач, стоящих перед отдельной группой	0,07	2	0,14
<b>Итого</b>			<b>2,37</b>

\*данные получены на основании проведенной экспертной оценки

Стоит отметить, что оценивая уровень сопротивления изменениям, мы получаем усредненный результат реакции персонала предприятия на изменения в принципе.

В процессе управления реализацией изменений важно оценивать уровень сопротивления относительно каждого конкретного изменения. После того, как нами была проведена оценка готовности анализируемых предприятий к изменениям, а также оценен уровень предполагаемого сопротивления этим изменениям, мы осуществили позиционирование ОАО «КАМАЗ», ОАО «Казанькомпрессормаш» и ОАО «КМПО» относительно успеха изменений в условиях инновационно-технологической модернизации производственного процесса этих предприятий.

Полученная матрица позиционирования ОАО «КАМАЗ», ОАО «Казанькомпрессормаш» и ОАО «КМПО», относительно успеха изменений в условиях модернизации производства, приведена нами на рисунке 3.

Итак, для ОАО «КАМАЗ» готовность к изменениям была оценена 2,78 балла, а уровень сопротивления изменениям в 3,02 балла, пересечение данных значений в матрице попадает в квадрант «нестабильный успех», соответственно ОАО «Казанькомпрессормаш» и ОАО «КМПО» заняли позицию в квадранте «успех». В итоге, можно сделать следующие выводы.

1. ОАО «КАМАЗ» имеет достаточно высокий уровень сопротивления и среднее значение готовности предприятия к изменениям, соответственно, для успешного проведения изменений, на данном предприятии, необходимо понизить уровень сопротивления изменениям и, по возможности, повысить готовность предприятия к тому, чтобы принять изменения в рамках ИТМ.

2. ОАО «Казанькомпрессормаш» как и ОАО «КМПО» имеют достаточно высокую готовность и среднее значение сопротивления изменениям. Соответственно на данных предприятиях высока вероятность успешного

проведения изменений, однако данный процесс должен находиться под постоянным контролем и управляться по слабым сигналам, что позволит повысить эффективность производственных процессов ОАО «Казанькомпрессормаш» и ОАО «КМПО» в целом.

Уровень сопротивления изменениям	высокий	5	Провал	Провал	Зона неопределенности	
		3,33-5				
	средний	1,67-3,32	Провал	Нестабильный успех ОАО «КАМАЗ» (3,02;2,78)	Успех ОАО «Казанькомпрессормаш» (2,61; 3,62) ОАО «КМПО» (2,37; 3,45)	
		0-1,66	Зона неопределенности	Успех	Успех	
	слабый	1		5		
		0 - 1,66		1,67 - 3,32		3,33 - 5
		низкая		средняя		высокая
		<b>Готовность предприятия к изменениям</b>				

Рис. 3. Матрица позиционирования ОАО «КАМАЗ», ОАО «Казанькомпрессормаш» и ОАО «КМПО» относительно успеха проведения модернизационных изменений

### Список литературы:

1. Ашмарина, С.И. Развитие системы управления организационными изменениями на промышленном предприятии / С.И. Ашмарина, Д.М. Калимуллин. – Самара: СамНЦ РАН, 2008. – 154 с.
2. Балаганская, А.Г. Исследование опыта адаптационных преобразований в системе управления предприятием / А.Г. Балаганская // Организатор производства. – 1998. - № 2(7). – С. 47-54.
3. Гуияр, Ф. Преобразование организации / Ф. Гуияр, Дж. Келли, пер. с англ. - М.: Дело, 2000. – 376 с.
4. Дак, Джини Даниэль. Монстр перемен: Причины успеха и провала организационных перемен / Д.Д. Дак. 2-е издание. - М.: Альпина паблишер, 2008. – 320 с.
5. Entrepreneurship and Economic Development / edited by Wim Naudé, Palgrave Macmillan in association with the United Nations University. – London: World Institute for Development Economics Research (UNU-WIDER), 2011. – 373 P.