Тарасов А.В.,
аспирант

Сравнительный анализ концепций управления изменениями с помощью функционального подхода к преобразованиям

В статье сформулированы новое определение управления изменениями и функциональный подход к проведению преобразований, основанный на расширенной трактовке процесса изменений и обобщенных видах управленческой деятельности. Проанализированы свойства данного подхода и возможности практического применения.

С помощью функционального подхода проведен сравнительный анализ существующих концепций управления изменениями. Результаты методик объяснены с позиций нового подхода и выявлены их отличительные особенности.

*****

В последние годы конкуренция неуклонно растет. Изменчивость среды заставляет компании адаптироваться, направленно изменять свои свойства. Многие компании проводят преобразования, но лишь часть из них успешна, т.е. достигает целей, дает запланированные результаты и оправдывает затраты.

В силу важности данной проблемы, область «управление изменениями» является одной из наиболее исследуемых в управленческой науке. Существует множество качественно разных концепций и методик, однако, общепризнанного проверенного инструмента, позволяющего эффективно управлять изменениями, не существует.

С точки зрения теории наибольшую критику вызывают наборы этапов (шагов) методик управления изменениями. Д.Коттер, Д.Дак и другие авторы предлагают небольшое количество этапов – не более десяти. При этом не обосновано их количество и достаточность. Также не доказана декларируемая универсальная применимость данных наборов для любых типов компаний и преобразований.

Можно сделать вывод о слабой, не достаточной разработанности теоретической базы. Управленческая составляющая изучена поверхностно, не системно, в т.ч. не сформулировано четкое определение управления изменениями, а функции управления как система не раскрыты ни в одном из исследований. Это, в свою очередь, существенно ограничивает возможности создания полноценных, практически применимых методик преобразований.

1. Формулировка функционального подхода к управлению изменениями

Новое определение управления изменениями

По определению, менеджмент – это достижение целей организации с помощью определенных типов действий. Общепринятый подход к управлению

изменениями соответствует этому определению: руководство организации своими действиями должно добиться перехода в целевое состояние.

Однако в подобном представлении заложено противоречие: для реализации менеджмента необходимо, чтобы *существовала* цель. Т.е. имеет место разрыв между стабильной исходной ситуацией с зафиксированными целями и *возникновением* новой цели: кто-то в определенный момент должен сформулировать новую цель для организации, потому что она сама возникнуть не может.

Последовательность шагов, образующих полный цикл по осуществлению изменений в компании состоит из следующих этапов:

- осознать необходимость изменений;
- инициировать изменения;
- осуществить изменения;
- контролировать результат.

Т.о. полный цикл деятельности по осуществлению изменений не ограничивается «переводом организации в целевое состояние» и имеет отличия от общего управления. Очевидно, что менеджмент компании участвует в осуществлении всех этапов, более того, обладает для этого лучшими возможностями.

Сформулируем *новое определение управления изменениями* – это осуществление организационных изменений посредством проведения организации через осознание необходимости изменений, инициацию, осуществление преобразований и контроль над результатами.

Т.е. кроме достижения целевого состояния это изучение текущей ситуации, осознание ее неоптимальности, формулировка желаемых состояний и целей, подготовка плана и запуск всего процесса изменений. Лишь после этого начинается этап «осуществление», в рамках которого происходят сущностные преобразования, и выполняется переход в новое состояние.

Функциональный аспект управления изменениями

Функции управления – планирование, организация, мотивация и контроль – являются основным инструментарием управленца.

Представим этапы осуществления изменений как связанные цели для руководства компании, а процесс изменений – как процесс достижения этих целей. В таком случае возникает новое представление ситуации, в котором необходимые действия руководства направлены на достижение поставленных целей, - что по определению является менеджментом. Фактически, это менеджмент в рамках каждой цели, а значит мы получаем возможность применять имеющийся функциональный инструментарий для этих целей.

На рисунке предложенный *функциональный подход* к управлению изменениями представлен наглядно: по горизонтали отложены этапы преобразований, а по вертикали функции управления.

Функциональный подход к этапам управления изменениями

Планирование				
Организация				
Мотивация				
Контроль				
	Осознать необходимость изменений	Инициировать изменения	Осуществить изменения	Контролировать результат

Свойства функционального подхода и возможности его практического применения

В полученном представлении отдельные элементы составляют систему логически связанных объектов, т.е. детализация проведена без потери целостности. Это означает, что предложенный подход анализирует управление изменениями в общем виде, поэтому *является его развернутым определением*.

Полученное свойство качественно отличает данный подход от методик, предлагаемых в существующей литературе по управлению изменениями. Модели Д.Коттера, Д.Дак и др. основаны на выявлении существенных закономерностей из деловой практики. Они содержат лишь те мероприятия, которые исследователи смогли выделить из множества конкретных ситуаций деловой среды, опираясь на сделанную выборку.

Новый уровень анализа позволяет изучать и применять более детальные и приближенные к практике аспекты управления изменениями, не теряя при этом общего системного понимания процесса, потому что основные виды управленческой деятельности гораздо ближе к непосредственным действиям и конкретным управленческим инструментам, чем обобщения на основе анализа ситуаций.

Детальная формулировка требований к необходимому инструменту, которую можно дать с помощью предложенного подхода, позволяет более точно выбирать инструменты для компании в каждом конкретном случае.

Рассмотрим два варианта использования функционального подхода в деловой практике:

1. Модель анализа и действий для управления изменениями.

Новый подход позволяет обоснованно выстраивать последовательность мероприятий по осуществлению преобразований, сопоставлять и координировать между собой различные действия, в т.ч. применение инструментов, а также трактовать получаемые результаты. Поэтому его можно использовать как *базу для общей модели или методики управления изменениями*.

Каждый элемент множества, отраженного на рисунке, можно представить как «шаг» преобразования. В предлагаемом нами подходе получается 16 четко сформулированных шагов, что подробней и конкретней, чем существующие пяти- или семишаговые модели, как например у Д.Дак и Д.Коттера.

Наличие общей – пусть упрощенной – модели позволяет руководителю, даже не обладающему специальным образованием, ориентироваться в процессе изменений и обоснованно формировать линию поведения.

С помощью предложенного подхода были успешно проведены преобразования в нескольких компаниях, что иллюстрирует применимость и дает основания для масштабных испытаний.

2. Инструмент измерения прогресса изменений

Для того чтобы измерять и понимать прогресс в проведении изменений с помощью предлагаемого подхода, необходимо создать критерии/ показатели для каждого этапа. В силу того, что измерению подлежат качественные категории, измерение будет априори неточным, однако адекватным сущности процесса.

Аналитическая модель управления осуществлением изменений

Рассмотрим третий этап – реализацию преобразований – по причине его важности более подробно. Представим компанию как многомерное множество, состоящее из функционирующих областей – элементов внутренней среды: производства, снабжения, организационной культуры и т.д. Дополним анализ отраслевым и территориальным факторами.

Анализ применения управленческих функций к многомерной организации с учетом дополнительных факторов – это функциональный срез, или аналитическая модель управления осуществлением изменений. Его можно представить как множество, состоящее из пересечения осей, на которых размещены отобранные факторы.

Каждая точка данного множества описывает применение управленческого инструмента к определенному объекту в заданных условиях. Функциональный срез более подробно описывает осуществление изменений, применим в качестве модели рассуждений и упрощенного алгоритма действий при прохождении данного этапа, позволяет формулировать проблемы и задачи для исследований.

2. Анализ существующих концепций управления изменениями

При условии, что функциональный подход отражает действительность и описывает управление изменениями с некоторой точностью, с его помощью можно объяснять существующие методики.

Управление изменениями в значительной степени состоит из общего управления. Отсюда следует, что реализуя любую методику и осуществляя деятельность по проведению преобразований, менеджмент будет применять основной инструментарий – реализовывать функции управления. С т.з. проявлений это будет некоторый набор действий конкретных менеджеров, который можно описать, структурировать и по-разному разложить группы или классы. Таким образом можно получить восемь стадий по Коттеру, пять фаз по Дак, или же придумать еще одну, возможно, более удобную классификацию. Тем не менее, по содержанию это в любом случае будут именно функции управления и их производные.

Проанализируем, как рекомендации и выводы существующих методик можно объяснить с помощью новых идей, и проведем параллели между их элементами.

Методика Д.Коттера

Рассмотрим предлагаемые Коттером этапы проведения преобразований.

- Создать понимание насущности перемен.

В трактовке Коттера при прохождения данного этапа руководство компании уже имеет понимание необходимости перемен, а сотрудники еще не осведомлены о трудностях и пребывают в расслабленном состоянии. Т.о. модель Коттера начинает описывать преобразование с более позднего этапа, чем подход, предложенный в данной работе.

Автор однозначно указывает реализацию данного шага как необходимое условие продолжения преобразований, что соответствует нашему подходу.

Требование жесткой последовательности этапов, представляется неверным: автор указывает, что только полностью проведя этап во всей компании, можно переходить к следующему. Мы предлагаем большую гибкость. Например, нет причин сдерживать инициацию изменений на верхнем уровне – политическую сложную и зачастую длительную процедуру – из-за того, что не завершено создание «насущности» на некоторых уровнях компании.

Отдельно следует сказать, что формулировка, предложенная Коттером, отражает специфическое знание управления изменениями: автор конкретно указывает, какой признак должен появиться в отношении персонала к текущей ситуации. Хотя формулировка качественная, а не количественная, подобное отношение возможно измерить. Т.е. это адаптация управленческого инструмента именно для преобразований.

Стоит отметить одну особенность модели Коттера: накал страстей и степень необходимости изменений могут быть выражены не так ярко, как это описывает автор. В таком случае рекомендованный механизм устрашения может не сработать.

Т.о. для множества компаний, не испытывающих явных, понятных для рядового сотрудника проблем, предлагаемый способ воздействия неэффективен, а следовательно возникнут сложности с реализацией трансформации в целом. Налицо потребность в других инструментах стимулирования, а также методологии их применения.

Приведенные рассуждения нисколько не уменьшают важности классификации Коттера, а лишь показывают, как выйти за ограничения, содержащиеся в его позиции. Наблюдения, озвученные автором, крайне полезны и однозначно являются частью применения инструментария мотивации для проведения преобразований.

- Создать мощную коалицию.

Коалицией автор называет часть топ менеджмента, объединенную верой в успех преобразований и выступающей единой политической силой. Между чле-

нами коалиции налажена психологическая связь, а не только формальные отношения.

Единство управленческой команды важно и для «обычной» работы компании. В организациях со значительным уровнем внутренней борьбы много сил и внимания менеджмента расходуется на удержание и укрепление влияния, а не на повышение результатов работы, и это их существенно ослабляет. Ярко выраженным примером могут служить органы государственного управления.

Предложенные решения являются конкретной практической находкой, опытом, наблюдением. Именно критичность данного параметра – важное для управления изменениями наблюдение.

- Выработать видение и стратегию.

Данный этап – в чистом виде проявление этапа инициации и функции планирования. Однако Коттер соединил независимые элементы: не все изменения требуют создания нового видения и стратегии – большая часть не требует даже их корректировки.

Таким образом, данное наблюдение исследователя в большей степени актуально для масштабных изменений, т.е. не универсально.

- Распространить видение.

Распространение видения применяется не только в управлении изменениями – это стандартный управленческий инструмент. В рамках концепции Коттера он решает те же задачи, что и в рамках «обычной» деятельности:

- Мотивирует, показывая более предпочтительное состояние, ради которого стоит предпринимать усилия.
- Координирует работу персонала и задает критерии принятия решений.

Как и в случае с коалицией, это специфический акцент. Он связан с реализации нескольких функций, таких как планирование, организация, мотивация. При проведении изменений многие привычные для работников системы и каналы получения информации не работают, и требуется общее направление движения и критерий принятия решений.

- Наделить работников полномочиями.

В данном шаге речь идет об управленческой функции «организация»: необходимо создать такую структуру, которая будет адекватная поставленной задаче преобразований. В рамках изменений постоянно возникают проблемы, заминки, несоответствия, требуется выходить за формальные рамки трудовых заданий, принимать решения, отклоняться от плана, идти на риск. Поэтому требуется структура с более независимыми исполнителями и младшими менеджерами.

Когда обстановка в мире стала более конкурентной, а старые структуры оказались громоздки и неповоротливы, менеджмент пошел именно по этому пути: усилились тенденции децентрализации. Этот признак Д.Коттер увидел у успешных в самопреобразовании компаний.

Итак, автором была выявлена определенная особенность реализации изменений, для которой существует стандартное решение. Автор обращает на это внимание и предлагает решение, и тем самым показывает специфику реализации функции организации для изменений.

- Создать быстрые победы.

Данное наблюдение связано с мотивацией, точнее – с противодействием ее снижению. Падение мотивации при отсутствии результатов (обратной связи) описано в теории мотивации и отмечено исследователями изменений. Вывод Д.Коттера акцентирует этот закон для проведения изменений.

Мотивация необходима при работе в трудных условиях. Победы обеспечивают обратную связь, подтверждая правильность курса, т.е. противодействуют усталости и разочарованию, а также повышают моральный дух ощущением успеха.

Следует обратить внимание, что данная рекомендация сложна по составу и в целом указывает на проблемы управления, а не на необходимость конкретного действия. Например, отсутствие результатов в приводимый автором срок 1-1,5 года само по себе является симптомом проблем в изменениях. Также это может указывать на нарушение коммуникаций информации компании: сотрудники должны в любом случае получать обратную связь о своих усилиях.

- Продолжение процесса изменений.

Вынесение данной рекомендации в отдельный шаг показывает несовершенство инструментов анализа и контроля – если критерии показывают завершение изменений, а в действительности успех не достигнут, значит применяются плохие показатели, не отражающие реальное состояние дел. На данный этап также влияет проблема, описанная выше: если в компании налажены коммуникации и сотрудники могут оценивать, где находится компания относительно плана и задач, то подобное преждевременное завершение не произойдет.

Функциональный подход ориентирует руководителя на многогранный анализ происходящего в компании. При таком подходе вероятность подобного провала системы измерения меньше. Однако, следует принять рекомендацию и действительно проверять и по показателям, и с т.з. здравого смысла текущие результаты.

- Закрепить изменения в корпоративной культуре.

Данная рекомендация полностью покрывается применением функций управления к области организационной культуры. То, что Коттер поднимает до уровня одного из этапов, является – и модель это показывает – изменением в одной из ключевых функционирующих областей.

Существуют и другие инертные области, также требующие изменений. Например, информационные системы достигли такой сложности, что модифицировать их долго и дорого, а без них сложно работать. Т.е. возможности системы влияют на решения, поведение людей и даже управленческие отношения.

Предлагаемый нами подход также показывает необходимость изменений в культуре, но эта необходимость сформулирована еще на этапе планирования и является органичной частью концепции в целом. Кроме того, показана важность и других областей, не упомянутых Коттером. Автор самостоятельно выбрал наиболее проблемную по его мнению область, но кроме этого, понизил в значимости остальные.

- Вывод:

Функциональный подход к позволяет объяснить выводы Д.Коттера, показывает, что из рекомендаций автора является стандартным управленческим инструментом, что модифицованным, а что опытом управления изменениями.

У Д.Коттера есть практические рекомендации, являющиеся проявлением опыта и содержащие в себе специфику изменений, например, «создать коалицию», «продолжать процесс изменений». Ценность этих рекомендаций в том, что среди многообразия инструментов и ситуаций автор смог выделить то, что в наибольшей степени усиливает или ослабляет процесс изменений.

Данная концепция и подход, изложенный статье, содержат ряд пересечений – одинаковые элементы, такие как «создать понимание насущности перемен», «создать и распространить видение», «закрепить изменения в корпоративной культуре».

Функциональный подход, предлагаемый в данной диссертации, демонстрирует большую системность. Это проявляется, например, в трактовке первого этапа Д.Коттера – подход автора достаточно негибкий. Также, в восьмом шаге предлагается сосредоточиться только на одной области без обоснования выделения именно ее.

Анализируя данную методику с помощью нового подхода, можно придти к выводу, что общая логика управления изменениями у Д.Коттера отражена в целом верно, но детали концепции слишком контрастны, и, кроме того, отброшено много важных аспектов. Автор сформулировал несколько действительно важных рекомендаций, отражающих специфику управленческих действий в изменениях.

Методика Д.Дак

Исследование Д.Дак посвящено «эмоциональному и поведенческому аспектам организационных изменений». Тем самым автор намеренно сужает поле своих исследований до областей культура, персонал и управление.

- Стадия 1 – Застой.

Эта стадия – исходная точка для преобразований. Важным признаком является наличие массы проблем. Содержание стадии более всего похоже на предварительный анализ, диагностику наличия проблем. По результатам диагностики следует осознание необходимости действий.

С точки зрения нашего подхода данная стадия – это исходное состояние, из которого должно происходить осознание необходимости перемен.

- Стадия 2 – Подготовка.

В рамках данной фазы Дак выделяет несколько наиболее важных задач-действий:

- Консолидировать управленческую команду вокруг образа будущего и стратегии.

  По сути эта задача повторяет шаг 2 («создать коалицию») в модели Д.Коттера, о котором мы говорили выше, и соотносится с нашим подходом также.

- Четко сформулировать представления о будущем и проработать детали плана.

  Планирование также было затронуто Д.Коттером в шаге 3 и соответствует нашему подходу как проявление этапа «инициация».
- Развить у персонала неудовлетворенность текущим положением, зародить желание перемен и сформировать ожидания.

  По сути Д.Дак несколько перефразирует формулировку Д.Коттера и добавляет к задаче работу с ожиданиями. Коттер тоже говорил про ожидания, не вынося их на уровень крупных блоков.

  Добиться осознания необходимости перемен – первый этап управления изменениями в нашем подходе. Дак, как и Коттер, исходит из того, что менеджмент уже осознал необходимость перемен. Основной задачей видит добиться такого понимания у персонала.
- Определить новые модели поведения.

  Модели поведения в нашей схеме относятся к области культуры и являются необходимым объектом изменений для серьезных трансформаций. Изменение поведения практически тождественно созданию новых моделей поведения и обязательный элемент работы с культурой.

- Стадия 3 – Реализация.

На данном этапе менеджмент должен выполнять функции координации, мотивации, коммуникации, контроля, т.е. обеспечивать осуществление изменений. Дак приводит массу практических рекомендаций, которые являются конкретными ситуациями из опыта конкретных компаний. В целом, специфические аспекты в этой стадии выделены не были.

- Стадия 4 – Проверка на прочность.

На этой стадии от руководства требуется то же, что и на предыдущей – управлять ходом преобразований, но тут Дак вводит новые параметры ситуации: первые промежуточные результаты, неприятные для персонала и менеджмента проблемы и эмоциональное истощение сотрудников.

Подчеркивается необходимость мотивации и работы с сомнениями при поддержке лидеров всех уровней. Подчеркивается опасность нерешенных проблем и, как и у Д.Коттера, преждевременного завершения усилий.

В целом, на стадии 4 описаны действия руководства общего характера - по мотивации и решению проблем. Можно считать это анализом опыта преобразований, но с т.з. теории там особые, специфические действия описаны не были.

Стадия выделена, следуя логике работы в целом, чтобы показать, что в ходе преобразований существует особенно сложный с психологической точки зрения этап, в рамках которого от руководства требуется повышенное внимание.

Наблюдение Д.Дак практическое, т.е. подобные выводы невозможно получить аналитически с помощью функционального подхода. Этим знанием об области персонал и культура полезно пользоваться для всех частей плана преобразований.

- Стадия 5 – Достижение цели.

Дак предлагает использовать данную стадию в основном для обучения и развития личных качеств персонала: удовлетворение от достижения цели, пре-

одоление страха изменений, закрепление полезных навыков и т.п. Кроме того стадия нужна для констатации окончания процесса преобразований.

Это полезные результаты наблюдений, которые не следуют из функционального подхода. Дак выявила работающий прием управления, обучения и мотивации персонала, которым можно пополнить арсенал управления изменениями.

- Вывод:

Концепция Д.Дак имеет ряд пересечений с концепцией Д.Коттера и поэтому объяснена с помощью функционально подхода во многом похожим способом. Модель Д.Дак – набор наиболее явных методов работы с персоналом в рамках преобразований, но этот набор не покрывает всех аспектов процесса управления изменениями.

Кроме этого автором предложен ряд практических рекомендаций и расставлены акценты в проведении изменений. Это ценные знания по применению инструментов и по работе с областями персонала и культуры.

Концепция реинжиниринга

Данная концепция – специфический подход к организации компании, а не методика проведения изменений – т.е. указывает, что требуется достичь, но не указывает, как это сделать.

Поэтому в модели управления осуществлением изменений фигурирует в рамках функции планирования – в качестве одной из стратегий развития, а также при реализации организационной функции – в качестве одного из типов построения оргструктуры, систем и процессов.

Концепция Д.Коллинза

Описывая стадии, через которые проходили изменяемые компании, данный автор не утверждает, что создал методику управления изменениями. Д.Коллинз просто констатирует координальность качественных и количественных изменений и сосредотачивается на управленческих аспектах.

Внимание автора сосредоточено на качественных, в т.ч. культурных аспектах менеджмента. Так, два первых элемента концепции посвящены индивидуальным качествам персонала, связанным с культурой и управлением. Третий элемент направлен на культурные особенности анализа и принятия решения. Четвертый элемент посвящен стратегическим аспектам, а пятый опять же культуре.

Выявленные Коллинзом объекты относятся не к управлению изменениями, а к менеджменту вообще, однако для успеха преобразований их относительная важность возрастает. Кроме того, результаты указывают на то, что в изменявшихся компаниях не было какой-то особой, специфической управленческой деятельности.

Концепция Коллинза не является методикой управления изменениями. Автор выделил характеристики обычных инструментов управления, присутст-

вующие в успешных компаниях. Полученные выводы можно объяснить и классифицировать с помощью функционального подхода.

Концепция К.Камерона и Р.Квина

Работа авторов посвящена корпоративной культуре. Процедура, предлагаемая для преобразования культуры в целом, повторяет подход Д.Коттера.

С т.з. подхода, предлагаемого в данной статье, концепция Камерона-Квина применима как один из подходов к анализу функционирующей области «культура». Кроме этого, в рамках концепции предложен целый ряд инструментов учета и анализа культуры организации.

Концепция Д.Сулла

Концепция Сулла относится к области организационного построения и стратегического планирования.

С позиции функционального подхода концепция стереотипов является одним из инструментов инициации, позволяющим грамотно сформировать план, программу изменений. Кроме того, на этапе осуществления преобразований модель стереотипов применима как инструмент планирования и организации, в частности, построения оргструктуры.

Концепция Ф.Гуияра и Р.Келли

В работе данных авторов предложено эклектичное описание многих важных для бизнеса аспектов. Примерами и рекомендациями проиллюстрировано, как создавать новые работающие инструменты. Как таковой обобщенной системной методики изменения не предложено, последовательность действий не сформулирована.

С т.з. функций управления содержание работы – это описание инструментов управления (в основном) и изменений (в меньшей степени). В рамках функционального среза управления осуществлением изменений данная концепция будет представлена не единой методикой, а в виде набора отдельных инструментов, относящихся к разным функциям, описывающих различные области и реализуемых на разных этапах процесса преобразований.

Вывод

Управление изменениями более обширно, чем определяют существующие концепции, и кроме осуществления преобразований также включает осознание необходимости изменений, инициацию и контроль достигнутых результатов.

Предложено использовать функции управления в качестве ключевого аспекта анализа управления изменениями. Их применение в рамках прохождения этапов полного цикла преобразований позволяет сформировать функциональный подход к управлению изменениями.

Данный подход является развернутым определением управления изменениями, а также может быть использован как база для методики управления преобразованиями и измерения прогресса изменений.

С помощью функционального подхода проанализированы существующие концепции управления изменениями. Подход позволяет объяснить выводы авторов и систематизировать содержащиеся в них рекомендации. Дополнительный положительный эффект в том, что в рамках единой «системы координат» объединены разные концепции, а это дает возможность использовать несколько теорий в рамках одного преобразования, или для решения одной задачи.

Функциональных подход и функциональный срез управления осуществлением изменений позволяют достаточно детально – на уровне элементов и критериев – выявлять различия между существующими методиками.

Сравнение существующих концепций управления изменениями с предлагаемым в диссертации подходом показало как общие черты, так и различия. С содержательной точки зрения концепции можно разделить на следующие категории:

- Соответствуют предлагаемому подходу полностью или частично;
- Являются адаптацией управленческих инструментов для задачи управления осуществлением изменений;
- Представляют собой описание опыта по проведению изменений.

В частности, в концепциях присутствуют рекомендации по применению отдельных функций управления, в основном планирования. Кроме этого в существующих концепциях содержится большое число примеров из практики, не являющихся обобщением, а лишь иллюстрацией идей авторов.

В большинстве концепций присутствуют важные практические рекомендации, основанные на изучении опыта, но не являющиеся общим правилом при проведении изменений. Их невозможно получить, теоретически анализируя функциональных подход к изменениям. Эти рекомендации дополняют как функциональный инструментарий, так и знания об областях и компаниях в целом.

Перечень использованной литературы:

1. Гуияр Ф.Ж., Келли Д.Н. Преобразование организации – М.: Дело, 1999.
2. Дак Д.Д. Монстр перемен/ пер. с анг. – М.: Альпина паблишер, 2002. – 315 с.
3. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2001. – 311 с.
4. Коллинз Д.С. От хорошего к великому. Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет... – СПб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2001.–286с.
5. Сулл Д.Н. Почему хорошие компании терпят неудачи, и как выдающиеся менеджеры их возрождают – М.: Альпина бизнес букс, 2004. – 212 с.

6. Тарасов А.В. Функциональный аспект управления изменениями. Материалы международной конференции студентов, аспирантов и молодых ученых «Ломоносов – 2007» — М.: Изд-во МГ У, 2007. (в редакции) – 1,5 п.л.
7. Хаммер М., Чампи Д. Реинжениринг корпорации: манифест революции в бизнесе. – Спб.: СпбГУ, 1999.
8. Harvard Business Review on Culture and Change, Levy P.F., Laskow Lahey L. and others – Boston: Harvard Business School Publishing, 2002.
9. Kotter J.P. Leading change – Boston: Harvard Business School Press, 1996.