

Управление организационными изменениями элемента производственной системы региональной экономики

© 2014 г. Т.В. Турчанинова*

На современном этапе развития судоремонтных предприятий Мурманской области, являющихся одними из основных элементов производственной системы региональной экономики, возникла потребность обучения персонала управленческим подходам к изменениям, необходимым для эффективного управления с целью достижения поставленных целей. Теория управления представляет собой науку, изучающую управленческие процессы в социально-экономических системах, принципы, содержание и формы управленческих отношений. Современный менеджмент судоремонтных предприятий сложился на основе опыта развития предприятий в плановой экономике и метода управления «здравого смысла», сложившегося в период перехода от плановой экономики к рыночной. При проведении исследований основной являлись судоремонтные предприятия Кольского полуострова и некогда флагман судоремонтных предприятий Министерства рыбной промышленности и хозяйства Советского Союза производственное объединение судоремонтных предприятий «Мурманская судовой верфь» (ПОСП «Мурманская верфь»). За восьмидесятилетнее развитие ПОСП «Мурманская судовой верфь» из кустарных мастерских деревянного судостроения выросло в индустриально развитое машиностроительное объединение.

За 25 лет, предшествовавших перестройке (1963–1988 гг.) производственное объединение увеличило объем производства с 19,5 до 93,0 млн руб., т.е. в 4,8 раза, численность промышленно-производственного персонала при этом возросла в 1,27 раза, а стоимость производственных фондов увеличилась почти в 5 раз [1].

Развитие судоремонтных предприятий в Советском Союзе было предопределено развитием флота различного назначения. К 1988 г. объединение Северного промыслового бассейна «Севрыба» насчитывало 1248 судов, в том числе 560 добываю-

щих, 23 рыбообработывающих, 123 приемотранспортных [1].

В соответствии с нормативными документами система планово-предупредительного ремонта (ППР) представляет собой совокупность плановых ремонтов (включая докование), предупреждающих интенсивное изнашивание элементов судна и обеспечивающих проведение работ в оптимальных объемах, достаточных для нормальной и безопасной его эксплуатации. Система «флот – судоремонт», являлась целостной – и развивалась под постоянным контролем Министерства рыбной промышленности и хозяйства СССР. Министерство стремилось к сбалансированному хозяйствованию и управлению отраслевыми судоремонтными предприятиями, а также и судами флотов различного функционального назначения (рыбопромыслового, транспортного, исследовательского, плавбаз, учебного и т.д.). И, несмотря на серьезные стремления Министерства сбалансировать работу между этими предприятиями, не было преодолено главной проблемы – «дефицита судоремонта». Например, ПОСП «Мурманская судовой верфь» обеспечивало потребность в судоремонте судов Северного рыбопромыслового бассейна «Севрыба» только на 83,6 %. Для преодоления дефицита в судоремонте Министерство рыбной промышленности и хозяйства направляло свои усилия на развитие судоремонтных предприятий: строились новые причалы, цеха, доки; разрабатывались и внедрялись новые технологии ремонта судов; внедрялись новые организационные мероприятия, охватывающие структуры и процессы управления производством и т.д. Причем большинство преобразований и изменений проходило по указанию сверху. Сначала отраслевой институт (например, экономики, организации, технологии и т.д.) разрабатывал новшество, которое внедрялось на одном из судоремонтных предприятий Министерства, а затем этот состоявшийся опыт распространяли на другие судоремонтные предприятия. Внедренный на производственном объединении «Балтийский судоремонтный завод» г. Таллин (метод ремонта судов с применением поточно-позиционного способа) впоследствии распространился на другие судоремонтные предприятия. «Приморский метод», изначально внедрен-

* Канд. экон. наук, доц. каф. экономики и финансов НОУ ВПО «Мурманская академия экономики и управления».

ный на «Приморский СРЗ» (г. Находка) был также распространен на другие судоремонтные предприятия отрасли. Кроме указаний сверху на каждом судоремонтном предприятии ежегодно разрабатывали и утверждали «Комплексный план развития предприятия», охватывающий все составные части системы управления предприятием: организационные, технические, технологические, экономические, социальные, кадровые и т.д.

По своей специфике судоремонт характеризуется развитыми технологическими взаимосвязями отдельных работ, специализацией рабочих мест, ритмичностью и вероятным характером производства. Как следствие, судоремонтное производство отличается значительной неупорядоченностью, динамичностью, сложностью и разнообразием задач, решаемых управленческим персоналом. На ПОСП «Мурманская судоверфь» для преодоления ритмичности и неупорядоченности разрабатывали и внедряли мероприятия, такие как: технологические графики ремонта паровых и средних рыболовных траулеров; агрегатно-узловой и поточно-узловой методы ремонта механизмов. Создавали специализированные бригады по ремонту отдельных узлов и агрегатов; были созданы комплексные доковое и машиностроительное производства – прообраз и зародыш бизнес-единиц. Активно внедряли новые организационно-технологические методы – технологические и сетевые графики, комплексно-этапный и поточно-позиционный ремонт, подрядные методы ремонта (бригадный подряд, коллективный подряд, прорабский хозрасчетный участок, подрядно-технологические потоки и т.д.). В преддверии приватизации на предприятии была принята программа «Фирма», началось развитие кооперативного движения.

Таким образом, можно сделать вывод, что в период плановой экономики отраслевые министерства, являясь собственниками судоремонтных предприятий, разрабатывали и внедряли мероприятия, направленные на улучшение результатов их деятельности. В свою очередь, судоремонтные предприятия, активно участвуя в реализации предложений министерства, внедряли собственные разработки, касающиеся непосредственно организации процесса производства и работы различных элементов (цехов, отделов, производств и т.д.) и системы управления предприятия в целом. Многие судоремонтные предприятия в своей организационной структуре имели подразделения, функционально занимающиеся разработкой и внедрением мероприятий, направленных на совершенствование организационной структуры предприятия, отделы научной организации труда (НОТ), впоследствии – отделы перспективного развития.

При переходе от плановой экономики к рыночной, ответственным за осуществление организационных преобразований стало само судоремонтное предприятие, как собственник и субъект рыночной экономики, который должен быть кровно заинте-

ресован в эффективных результатах деятельности предприятия.

В результате рыночных преобразований была упразднена государственная монополия в судоремонте. Все участники рынка, а это судоремонтные предприятия и судовладельческие организации или операторы, поставщики различных видов ресурсов и другие рыночные структуры, получили свободу согласно Конституции РФ и принятым законам. Советская «лимитная» система размещения судов в ремонт исчезала. Сейчас судовладельцы имеют возможность, исходя из собственных планов, произвести ремонт судна на любой судоремонтной базе, причем не только в России, но и за рубежом. Судоремонтное предприятие имеет право принять в ремонт любое судно, независимо от его отраслевой принадлежности. Любое судоремонтное предприятие, любой судовладелец имеют право по своему усмотрению заключать договоры на поставку запасных частей, судовых комплектующих изделий и материалов. На рынке появилось большое количество фирм, оказывающих различные услуги: юридические, технические, сопровождения, консалтинговые и т.п., и эти самостоятельные субъекты рынка приступили к выстраиванию цивилизованных экономических отношений, но это можно сделать, если создать устойчивую предпринимательскую среду.

Предпринимательство может функционировать только тогда, когда в стране сложились внутренние и внешние условия, направленные на цивилизованное развитие предпринимательской среды. Внешняя среда не зависит от предпринимателей, внутренняя – формируется непосредственно ими. Предпринимательская среда представляет собой интегрированную совокупность различных (объективных и субъективных) факторов, позволяющих предпринимательским структурам добиваться успехов в реализации поставленных целей. Она формируется на основе развития производительных сил, совершенствования производственных (экономических) отношений, создания благоприятного общественного и государственного климата, формирования рынка, как среды существования (деятельности) предпринимателей, и других важнейших условий.

Все необходимые условия для создания предпринимательской среды в судоремонте, определенные Конституцией Российской Федерации, в настоящее время выполняются в полном объеме. Судоремонтные предприятия (частные, государственные) признаются равноправными субъектами рыночной экономики, ни одна форма собственности не имеет преимуществ перед другими. Все судоремонтные предприятия в своей деятельности используют право на свободное перемещение материалов, технологий, оборудования, инструмента, финансовых ресурсов не только в пределах нашей страны, но и за рубежом. Судоремонтное предприятие распоряжается своим имуществом и землей вплоть до ее выкупа. Таким образом, в судоремонте созданы условия для формирования предпринимательской

среды, однако считать ее устойчивой нельзя, так как до настоящего времени не сложился тип цивилизованного и законопослушного предпринимателя.

В настоящее время все судоремонтные предприятия определяют стратегию развития самостоятельно с учетом сложившихся условий внешней предпринимательской среды. Для этого руководители и собственники должны хорошо знать факторы и условия внешней предпринимательской среды, чтобы предвидеть их возможное воздействие на свою деятельность и предусматривать собственные действия, позволяющие получать положительные результаты.

В своей деятельности судоремонтное предприятие руководствуется общими направлениями развития всех элементов макроокружения, которые уже сформировались и формируются заново в обществе и стране в целом.

Правовая база дает предпринимателям возможность самостоятельно определять допустимые границы действий во взаимоотношениях с другими субъектами рынка.

Для каждого судоремонтного предприятия, кроме макроокружения, необходимо учитывать взаимодействия с субъектами непосредственного внешнего окружения, которые могут быть отнесены к различным группам влияния, дифференцированным по значимости. Среди них наиболее существенное влияние на работу судоремонтных предприятий оказывают собственники, кредиторы, заказчики, конкуренты, поставщики.

Для успешного управления предприятием необходимо, учитывая влияние, оказываемое на него внешними факторами, построить такую внутреннюю среду, чтобы она адекватно реагировала на все изменения внешней среды.

Внутренняя предпринимательская среда – это определенная совокупность внутренних условий функционирования предприятия. Внутренняя среда носит субъективный характер и напрямую зависит от собственников и исполнительного органа управления судоремонтным предприятием, от их профессионализма, деловых качеств (силы воли, целеустремленности, уровня поставленных задач), специальных знаний, умений и навыков в организации и ведении бизнеса.

Изменения внешней среды неизбежно требуют для обеспечения устойчивого функционирования предприятия изменений среды внутренней. Следует помнить, что добиваются успеха только те предприниматели (руководители), которые обладают глубокими знаниями в области управления, постоянно повышают свою квалификацию, хорошо знают и успешно применяют законодательство, умеют совершать сделки с наименьшими рисками, ставят перед собой долгосрочные обоснованные цели. На предприятиях у таких руководителей высокая исполнительская дисциплина, работники участвуют в управлении предприятием, и считают себя не наемными работниками, а полноправными членами кол-

лектива, много и плодотворно трудятся, в результате предприятие добивается серьезных успехов [2].

Создание предпринимательской среды в судоремонте связано с революционными преобразованиями, происходящими в России. Изменение отношений собственности стало краеугольным камнем переходного периода, но необходимость проведения реорганизации в любой организации или на предприятии объективно связано с реализацией экономических законов, таких как «Закон развития» и «Закон самосохранения». В условиях динамично развивающегося рынка судоремонтные предприятия должны научиться быстро адаптироваться к изменениям, происходящим во внешней среде. И от скорости реакции управляющих на изменения внешней среды зависит результат: если не получается провести необходимые изменения вовремя, то приходится платить за это очень высокую цену.

Например, если судоремонтное предприятие не проведет своевременно ремонта основных фондов, то это в определенный «неподходящий» момент приведет к остановке производственного процесса ремонта судов и затратам, сопряженным с потерей заказчиков. Но что мешает управляющим предвидеть подобный сценарий и спланировать возможные изменения, тем более что для ремонта основных средств каждое судоремонтное предприятие обязано формировать ремонтный фонд за счет амортизационных отчислений. Однако чаще всего амортизационные средства используются не по прямому назначению, а на пополнение оборотных средств, выплату зарплаты и т.д., что приводит к выходу из строя оборудования, а иногда и к остановке предприятия.

Требования к изменениям возникают не только извне, но и изнутри компании, они исходят от работников и связаны с их потребностями и их ожиданиями улучшений. Кроме того, усиливающаяся конкуренция между судоремонтными предприятиями требует осуществлять поиск технических, технологических и организационных инноваций. Опыт показывает, что на практике разные предприятия по-разному реагируют на требования среды: одни находятся в постоянном поиске и стараются их предвидеть, другие проводят у себя изменения вслед за «лидерами», а некоторые игнорируют эти требования и изменения. В результате, согласно устоявшейся практике, первые процветают, вторые борются за свое выживание, а третьи прекращают свою деятельность.

В последнее время различные специалисты исследуют готовность предприятий к изменениям. Глубокие исследования в данном вопросе провели австрийские ученые К. Фрайлингер и И. Фишер, которые, используя практику реорганизации германских и австрийских компаний, издали научный труд «Управление изменениями в организации» [3].

Этот научный труд может послужить учебным пособием для многих управляющих судоремонтных предприятий. По проведенным исследованиям австрийские ученые поделили исследуемые предприятия на четыре типичные категории: «самодоволь-

ные», «волынщики», «управляющие проблемами» и «мнимо инновационные» и дали характеристику каждой категории. По нашему мнению, данная практика может быть применена к российским предприятиям и, в частности, к судоремонтным предприятиям, представляющим объект нашего исследования.

Нами было проведено анкетирование руководителей ряда судоремонтных предприятий. Следует отметить, что некоторые руководители, не объясняя причин, не пожелали участвовать в опросе, что можно отнести к их низкой управленческой культуре или ее отсутствию. На вопросы: «Нужны ли изменения на судоремонтных предприятиях?» и «Какие изменения Вы ожидаете?» – большинство (87 % из числа опрошенных) не ждут никаких изменений, хотя не исключают их необходимость, но от кого должны исходить изменения, они не знают.

Наш опыт и анализ существующей реальной ситуации на судоремонтных предприятиях позволяет большинству предприятий отнести ко второй типичной категории «волынщиков». Попробуем объяснить наше мнение. Исследуемые предприятия, а это частные судоремонтные и сервисные предприятия Кольского полуострова, решают появляющиеся проблемы отдельными частями. Изменениями они вроде бы и занимаются, но вяло и неадекватно. У руководителей нет готовности к проведению изменений, они стараются снизить затраты на проработку и реализацию изменений и обойтись «малой кровью». Притом практически все руководители судоремонтных предприятий являются их собственниками, а ведь кто, как не собственник, должен быть заинтересован в эффективности и будущем своего предприятия. По всей вероятности, подобное состояние дел может сложиться по следующим причинам:

– **во-первых**, занимаясь текущей деятельностью, при ее интенсивности и динамичности, руководители и собственники не имеют свободного времени для стратегического управления;

– **во-вторых**, на судоремонтных предприятиях в организационных структурах отсутствуют подразделения или специалисты, занимающиеся инновационными изменениями;

– **в-третьих**, это отсутствие теоретических знаний и управленческой культуры у руководителей судоремонтных предприятий. Поэтому в условиях рыночной экономики предприятию удавалось выживать только до тех пор, пока изменения внешней среды позволяли управлять, руководствуясь методом «здорового смысла». В более серьезных ситуациях могли возникнуть непреодолимые трудности.

Практика и опыт рыночного развития многих зарубежных предприятий говорит о том, что на них тоже происходят серьезные изменения. Так, например, германский электротехнический концерн АЭГ, основанный в 1883 г. и некогда процветавший, прекратил свое существование в 1996 г. [3]. Причин, приведших к этому, множество, но к основным отнесли недалекость политики и нежелание руководства концерна проводить какие либо изменения. Об этом

писали в средствах массовой информации: «Наряду с отсутствием предпринимательской дальновидности у Правления концерна до конца 70-х годов прошлого столетия, это еще и тупое нежелание видеть, что есть проблемы, что допускаются ошибки и, что необходимо активно проводить изменения» [3]. И это происходило как раз в то время, когда изменился сам рынок: из рынка производителей он трансформировался в рынок потребителей. Главный выбор теперь стал за потреблением, и поэтому любые предприятия, фирмы, организации должны были изменить свое поведение и отношение к рынку, выпускать ту продукцию, которая необходима потребителю, а это в корне меняло поведение предприятия. Так, если ранее оно выпускало продукцию и было уверено в сбыте, так как ее не хватало на рынке, то теперь нужно бороться за потребителя, а не только конкурировать с «себе подобным», необходимо менять поведение предприятия. Трудности иного характера переживали российские предприятия, переходя от плановой экономики к рыночной. Так, основными причинами банкротства флагманов судоремонта Кольского полуострова – ПОСП «Мурманская судоверфь» и Мурманский судоремонтный завод ММФ, явились: невозможность в условиях рыночной экономики управлять методами плановой экономики; не востребованность прежних технических возможностей судоремонтных предприятий; неумение реализовывать сбалансированную ресурсную политику в управлении; отсутствие адекватного менеджмента в условиях динамично изменяющейся внешней среды и т.д. Но самое главное – это отсутствие понимания работниками предприятий процессов, происходящих на предприятиях, и их места в этих процессах. Если в период плановой экономики существовала определенная связь между руководством предприятия и трудовым коллективом, а в период перестройки начался дополнительный процесс активизации человеческого фактора (выборность директоров предприятий, создание Советов трудовых коллективов), то после начала приватизации и появления класса собственников люди были исключены из процесса управления в целом и процессами изменений в частности. В настоящий момент, по нашему мнению, для судоремонтных предприятий самая главная проблема – это участие работников предприятий в процессах разработки и проведения изменений. Ведь изменения, как правило, связаны с серьезным вмешательством в деятельность судоремонтного предприятия. Это могут быть проекты бизнес-реинжиниринга, изменения организационных структур, возможное слияние, расширение бизнеса при использовании новых стратегий, таких как информационные технологии, стратегии ресурсного обеспечения (снабжения и сбыта) и т.д. Эти изменения требуют всестороннего научно-практического исследования, которое невозможно провести без привлечения консультантов со стороны и собственных работников предприятия. По опыту, изменения, как правило, намечаются в технических, производственных и организационных областях, их определяют жесткие требования ведения бизнеса.

При этом если люди, которые должны стать носителями изменений, остаются в стороне и с ними почти не считаются, то в данном случае возникает большая опасность, что изменения не принесут успеха. В период плановой экономики на судоремонтных предприятиях, в частности на ПОСП «Мурманская судовой верфь», проходили плановые совещания по всем направлениям деятельности предприятия, вовлекая в обсуждение вопросов руководителей подразделений предприятия и функциональных специалистов. Например, декадные совещания (подведение итогов деятельности подразделений за определенный промежуток времени); дни качества (совещания по качеству выпускаемой продукции); дни охраны труда (совещания по вопросам охраны труда, техники безопасности и противопожарной безопасности); совещания по реализации комплексного плана развития предприятия, по выполнению планов капитального строительства и ремонта основных фондов и т.д. Кроме этого проводились различного рода встречи с представителями различных категорий работников по интересующим их проблемам, с руководством цехов и отделов предприятия. Параллельно с администрацией вели разъяснительную работу партийный комитет и его подразделения, профсоюзный комитет, а затем Совет трудового коллектива. В настоящее время подобной практики вовлечения работников в процессы управления судоремонтными предприятиями практически не существует, так как руководители по каким-то причинам не видят в этом потребности. Но мы убеждены: пройдет время, и руководители судоремонтных предприятий ощутят эту потребность, и им предстоит обучить персонал важности участия в изменениях, ведь у каждого человека, чисто психологически, предстоящие изменения вызывают чувства отрицания, вытеснения, упрямства, сопротивления или какие-то похожие. Люди боятся перемен и изменений, они противодействуют им, и преодолеть это сопротивление – непростая задача, сопряженная с большими затратами энергии. И этого можно добиться, как утверждают Френсис Дж. Гулларт и Джеймс Н. Келли, только тогда, когда «трансформация происходит в голове каждого отдельного человека» [4]. Эти ученые предлагают стратегию «сверху вниз» и «снизу вверх». Ключ успешной мобилизации всех сил заключается в том, чтобы создать движение у основания, где находятся руководители среднего звена, направление этому движению дают руководители вышестоящего звена, а руль управления дается, в свою очередь, в руки председателя совета директоров [4].

Как руководители не могут намечать и осуществлять изменения без участия среднего звена, так и среднее звено, без руководства, не может осуществлять изменения. Для этого должен быть создан некий штаб заинтересованных лиц. При этом, по нашему мнению, особо важное место в этом процессе занимают исполнители, обладающие всеми подробными знаниями о взаимосвязях и изменениях, связанных с работой, поскольку каждое судоремонтное предприятие уникально само по себе. Но

среднее звено должно быть приучено к изменениям, к их поиску и увлечено этим: без исполнителей, которые постоянно заинтересованы в рационализации своей работы, не достичь максимального эффекта от изменений. Уникальность каждого предприятия связана с наличием персонального состава работников и организационной культуры, присущей этому предприятию. Причем организационная культура должна пронизывать все аспекты управленческой деятельности любого судоремонтного предприятия. Теория построения организации носит системный характер, поэтому и к изменениям необходимо подходить с точки зрения целостного (системного) метода работы над изменениями главных компонентов организации, а именно: **целей, стратегий, технологий, внутренних организационных структур, а также человеческих ресурсов**. Все эти компоненты бесспорно связаны друг с другом и требуют одновременной трансформации.

Однако хотелось нам бы этого или нет, инициатива в проведении изменений, формирование организационной культуры судоремонтного предприятия, относится к руководству предприятия, а в нашем случае – к собственнику. Очень ярким и понятным для судоремонтников является пример устройства судового винта регулируемого шага (ВРШ). Все лопасти крепятся к ступице, в которой находится координирующий механизм, задающий определенный угол поворота лопастей, и он связан с исполнительным механизмом главного двигателя (ИМД), который позволяет устанавливать обороты судового дизеля и разворот лопастей. Можно представить исполнительный механизм руководством судоремонтного предприятия, которое обязано задавать параметры работы предприятия, как это делает исполнительный механизм в системе ВРШ, создавая устойчивую работу судового двигателя, обеспечивает максимальную скорость судна при минимальном расходе топлива. Так и на судоремонтном предприятии необходимо создать условия устойчивой работы всех звеньев на единый результат. Только сбалансированность и рациональное использование всех видов ресурсов, умение адекватно реагировать на изменения внешней среды, реализация системного метода проведения изменений позволят обеспечить развитие и конкурентоспособность судоремонтного предприятия.

Для этого, по нашему мнению, базирующемуся на мнении многих теоретиков, консультантов и практиков, необходимо выполнить ряд подготовительных мероприятий:

- необходимо, используя внешних консультантов, провести ряд бизнес-тренингов (семинаров) по формированию в коллективе предприятия единого подхода к его управлению и необходимости проведения изменений;
- создать инициативную (рабочую) группу, состоящую из руководителей и менеджеров, которые обязаны развивать определенные идеи стратегии, а также помогать сотрудникам предприятия в про-

ведении в жизнь необходимых изменений. Для этой группы необходимы особенные, творческие, молодые люди, желающие своему предприятию успеха. **«Уставшие», возрастные, не имеющие перспективы работники являются основным условием провала изменений;**

– на первом этапе работы инициативной группы необходимо разработать **цели и стратегии изменений**, и довести их до всех сотрудников судоремонтного предприятия;

– выявленные проблемы и потребности к изменениям необходимо расставить по приоритетности решения, причем первоочередными необходимо реализовывать несложные изменения с минимальным использованием ресурсов, что позволит наработать практику проведения изменений, мобилизовать соответствующую энергию на реализацию более крупных и сложных объектов изменений;

– необходимо сформировать организационную культуру судоремонтного предприятия, которая будет закреплять новые подходы и методы проведения изменений. **Без организационной культуры, формирующей новое мышление у работников, невозможно настроить управленческую систему на движение вперед;**

– нужно создать условия для обеспечения непрерывного процесса изменений в разных направлениях развития предприятия, которые в теории управления носят название **петли обратной связи**.

Данные направления при накоплении достаточного опыта проведения изменений на предприятии могут быть расширены и изменены, а успешное развитие судоремонтных предприятий, как элемента производственной системы региональной экономии,

позволит обеспечить социально-экономическое развитие региона.

Библиографический список

1. Турчанинова Т.В. Предпринимательство в судоремонте: монография / Т.В. Турчанинова, В.Е. Храпов; НОУ ВПО «Мурман. акад. экономики и управления». Мурманск: МАЭУ, 2006. 244 с.

2. Храпов В.Е. Судоремонтное предприятие: планирование, организация, экономика : учеб. пособие. В 2 ч. Ч. 1, 2 / В.Е. Храпов, Т.В. Турчанинова, Т.А. Храпова. Мурманск: Изд-во МГТУ, 2012. 558 с.

3. Фрайлингер К., Фишер И. Управление изменениями в организации / Пер. с нем. Н.П. Береговой, И.А. Сепгеевой. М.: Книгописная палата, 2002. 264 с.

4. Gouillart F.J., Kelly J.N. Business Transformation. – Wien: Mcgraw-Hill, 1996. 323 p.

References

1. Turchaninova T.V. Predprinimatel'stvo v sudoremonte: monografija / T.V. Turchaninova, V.E. Hrapov; NOU VPO «Murman. akad. jekonomiki i upravljenja». Murmansk: MAJeU, 2006. 244 s.

2. Hrapov V.E. Sudoremontnoe predpriatie: planirovanie, organizacija, jekonomika : ucheb. posobie. V 2 ch. Ch. 1, 2 / V.E. Hrapov, T.V. Turchaninova, T.A. Hrapova. Murmansk: Izd-vo MGTU, 2012. 558 s.

3. Frajlinger K., Fisher I. Upravlenie izmenenijami v organizacii / Per. s nem. N.P. Beregovoj, I.A. Sepgeevoj. M.: Knigopisnaja palata, 2002. 264 s.

4. Gouillart F.J., Kelly J.N. «Business Transformation». Wien: Mcgraw-Hill, 1996. – 323 p.