

**Канрашина Елена
Александровна**

д-р экон. наук, ФГБОУ ВО
«Самарский государственный
экономический университет»,
г. Самара, Российская Федерация
e-mail: el.ka2003@mail.ru

Зотова Анна Сергеевна

канд. экон. наук, ФГБОУ ВО
«Самарский государственный
экономический университет»,
г. Самара, Российская Федерация
ORCID: 0000-0001-5644-0249
e-mail: azotova@mail.ru

Kandrashina Elena

Doctor of Economic Sciences,
Samara State University
of Economics, Samara, Russia
e-mail: el.ka2003@mail.ru

Zotova Anna

Candidate of Economic Sciences,
Samara State University
of Economics, Samara, Russia
ORCID: 0000-0001-5644-0249
e-mail: azotova@mail.ru

**ПРОБЛЕМА КОНТРОЛЯ ПРИ ОСУЩЕСТВЛЕНИИ
ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ В ВУЗАХ**

Аннотация. Рассмотрен характер образовательных услуг высшего образования и выделен ряд факторов, которые необходимо принимать во внимание при оценке результативности и эффективности изменений с точки зрения различных стейкхолдеров с учетом механизма согласования интересов. Одним из результатов исследования является классификация форм контроля в зависимости от степени реализации интересов стейкхолдеров. Также проведен анализ существующих методов оценки эффективности организационных изменений с точки зрения их применимости к организационным изменениям в вузах. Сделан вывод о том, что способность организации достигать поставленных целей зависит от степени взаимной интеграции и согласованности всех элементов рассмотренного комплексного механизма управления изменениями в университете.

Ключевые слова: организационные изменения, эффективность, контроль, механизм согласования интересов, оценка результативности, внешние эффекты.

Цитирование: Канрашина Е.А., Зотова А.С. Проблема контроля при осуществлении организационных изменений в вузах//Вестник университета. 2019. № 12. С. 23–30.

**THE PROBLEM OF CONTROL WHILE IMPLEMENTING
ORGANIZATIONAL CHANGES AT THE UNIVERSITIES**

Abstract. The nature of educational services of higher education has been considered and a number of factors, that need to be taken into account when assessing the productivity and effectiveness of changes from the point of view of different stakeholders, taking into account the mechanism of coordination of interests, has been considered. One of the results of the study is the classification of forms of control depending on the degree of realization of the stakeholders' interests. The analysis of existing methods for assessing the effectiveness of organizational changes in terms of their applicability to organizational changes in universities also has been made. It has been concluded, that the organization's ability to achieve its goals depends on the degree of mutual integration and consistency of all elements of the considered comprehensive change management mechanism at the university.

Keywords: organizational changes, effectiveness, control, mechanism of interests' coordination, evaluation of efficiency, external effects.

For citation: Kandrashina E.A., Zotova A.S. The problem of control while implementing organizational changes at the universities (2019) Vestnik universiteta, I. 12, pp. 23–30. doi: 10.26425/1816-4277-2019-12-23-30

Процесс управления организационными изменениями содержит в себе два этапа оценки результативности этих изменений: во время их осуществления и по завершению [6].

В конечном итоге имеет смысл придерживаться классического представления о необходимости осуществления контроля на различных стадиях реализации проекта: предварительном контроле, текущем и последующем.

Результативность изменений, как способность организации достигать цели, во многом зависит от степени интеграции и согласованности отдельных элементов механизма управления изменениями.

Благодарности. Исследование выполнено в рамках государственного задания Министерства образования и науки Российской Федерации № 26.940.2017/ПЧ, проект «Управление изменениями в системе высшего образования на основе концепции устойчивого развития и согласования интересов».

Acknowledgements. The study was carried out within the framework of the state task of the Ministry of education and science of the Russian Federation No. 26.940.2017 / PCH, the project “Managing changes in the higher education system based on the concept of sustainable development and coordination of interests”.

© Канрашина Е.А., Зотова А.С., 2019. Статья доступна по лицензии Creative Commons «Attribution» («Атрибуция») 4.0. всемирная (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

The Author(s), 2019. This is an open access article under the CC BY 4.0 license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).



Высшее образование представляет собой специфическую экономическую деятельность, направленную на реализацию экономических интересов широкого круга контактных аудиторий. Эти интересы определяют – прямо или опосредованно – цели, содержание и результаты деятельности организаций высшего образования. Поэтому необходимо оценивать степень приемлемости результатов проводимых организационных изменений не только с позиций самой организации, но и с позиций тех контактных аудиторий, чьи интересы обусловили проведение этих изменений, а также всех прочих, чьи интересы потенциально могут быть затронуты.

Таким образом, эффективное проведение изменений в системе высшего образования должно учитывать механизм согласования интересов при проведении изменений в высшем образовании. Если контроль за результативностью изменений, строится на показателях, оценивающих потенциал вуза в его готовности к изменениям и повышению его конкурентоспособности в межвузовском пространстве и среди абитуриентов, он во многом предполагает участие контактных аудиторий на этапе выработки стратегических и текущих планов, а также в разработке целевых ориентиров и видения университета и является обязательным для эффективного функционирования вуза. Результативность изменений контролируется как на микроуровне (уровень университета), так и в системе внешней среды университета, жестко фиксирующей степень свободы в принятии решений всех участников рыночных взаимодействий, и находит свое отражение на мезо- и макроуровне.

Рассмотрим результаты проведенного исследования.

На первом этапе исследования был отмечен дуальный характер образовательных услуг высшего образования и выделен ряд факторов, которые необходимо учесть при оценке эффективности инвестиционных решений в сторону получения высшего образования как со стороны бюджета, так и частных инвесторов:

- результат формируется как на микро-, так и на макроуровне, при этом результат на макроуровне и количественно, и качественно не является простой суммой результатов, получаемых на микроуровне, что определяется дуальным характером самой услуги, а также существованием внешних эффектов;
- результат необходимо оценивать как с точки зрения экономического, так и социального эффекта;
- горизонт формирования результатов носит долгосрочный характер.

Выделенные факторы необходимо учитывать и при оценке результативности и эффективности мероприятий, связанных с проведением организационных изменений в системе высшего образования в целом (системных изменений) и в деятельности отдельных организаций высшего образования (содержательные изменения).

Развитие современных концепций управления, таких как управление, ориентированное на создание стоимости (англ. value based management, VBM), управление цепочками создания ценности М. Портера, управление цепочками поставок (англ. supply chain management, SCM) и далее – предпринимательскими сетями отошло от послевоенного подхода к организации как к закрытой системе. Функционирование открытой системы предполагает ее взаимодействие с внешней средой; закрытой системе этого не требуется. В классическом и послевоенном научном менеджменте для оценки эффективности организационных изменений широко использовались методы количественного анализа в силу классического подхода в изучении организации как закрытой системы, в которой отсутствуют внешние взаимодействия. Это значительно упрощало проблему оценки эффективности деятельности организации. Очевидно, что в действительности каждая организация является открытой системой, а игнорирование факторов внешней среды может стать одной из причин ее фиаско. Такой подход лег в основу стратегического управления организацией.

В данном случае, чтобы оценить успешность организационных изменений, следует принять во внимание, что управление организационными изменениями – процесс целенаправленного воздействия на деятельность организации, выдвигающий на первый план результат, получаемый во внешней среде. Ради него организация мобилизует все свои ресурсы. Главенство результата, достигаемого во внешней среде, рассматривает именно реакцию внешней среды как основание для окончательной, итоговой оценки результативности организационных изменений. Те организационные изменения, результатом которых будет усиление конкурентной позиции организации в ее среде функционирования, и будут считаться наиболее успешными.

Однако задача осуществления контроля за эффективностью осуществляется прежде всего на микроуровне, то есть контроль за эффективностью изменений реализуется в основном на уровне университета. Услуга по предоставлению высшего образования – это услуга платного характера в силу прямого указания законодательства Российской Федерации. Существуют кардинальные различия в механизме реализации оказания услуг в системе высшего образования: интересы общества реализуются через механизм

бюджетного финансирования (в настоящее время в Российской Федерации используются механизмы госзадания и субсидий, обсуждается переход к госзаказу), интересы частных лиц – с помощью механизма финансирования на основе договора с привлечением средств физических и юридических лиц. Категория «бесплатности» услуги для конкретного потребителя достаточно условна, так как в конечном счете услуга оказывается в рамках госзадания на конкурсной основе, и работы по оказанию услуги оплачиваются университетом за счет средств бюджета.

Таким образом, в формировании эффективной системы высшего образования с точки зрения рационального использования как выделенных бюджетных ресурсов, так и «договорных» в первую очередь заинтересован сам университет.

Контроль – категория правовая (деятельность специально созданных контролирующих органов по отслеживанию соблюдения законодательства всеми экономическими субъектами) и управленческая (неотъемлемый элемент управления и на макро-, и на микроуровне с целью обеспечения целесообразности и эффективности операций). Соответственно форм контроля в зависимости от оснований, на которых он может осуществляться достаточное количество. В целях данного исследования авторы рассмотрели существующие формы контроля с позиций реализации интересов различных групп стейкхолдеров и их уровня заинтересованности в результатах деятельности вузов и степени влияния на интересы самих вузов. Результаты структурирования представлены в таблице 1.

Таблица 1

Классификация форм контроля в зависимости от степени реализации интересов стейкхолдеров

Формы контроля		Стейкхолдеры с высокой степенью взаимозависимости	Стейкхолдеры со средней степенью взаимозависимости	Стейкхолдеры с низкой степенью взаимозависимости
По периоду проведения	Стратегический	Руководство вуза	Государство; государственные и негосударственные фонды	СМИ; общественные организации; профессиональные сообщества
	Тактический	Домохозяйства; работодатели; вузы-партнеры; вузы-конкуренты	-	Региональная инновационная инфраструктура; выпускники; средние школы
	Оперативный	-	Сотрудники	-
По форме	Финансовый	Руководство вуза	Государство; государственные и негосударственные фонды	-
	Административный	Руководство вуза	Государство; государственные и негосударственные фонды	-
По функциональным подсистемам	Инновационная и предпринимательская деятельность	Вузы-партнеры; вузы-конкуренты	Сотрудники	СМИ; общественные организации; профессиональные сообщества; выпускники; средние школы
	НИР	Работодатели; вузы-партнеры	Государство; государственные и негосударственные фонды	Региональная инновационная инфраструктура
	Процесс оказания образовательной услуги	Домохозяйства; работодатели	Государство; государственные и негосударственные фонды	Средние школы

Формы контроля		Стейкхолдеры с высокой степенью взаимозависимости	Стейкхолдеры со средней степенью взаимозависимости	Стейкхолдеры с низкой степенью взаимозависимости
По масштабу	Всеобщий	Руководство вуза	Государство	СМИ; общественные организации; профессиональные сообщества; выпускники; средние школы
	Коллегиальный	Работодатели; вузы-партнеры; Вузы-конкуренты;	Государственные и негосударственные фонды	-
	Индивидуальный	Домохозяйства	Сотрудники	-
По периоду проведения	Предварительный	Домохозяйства; работодатели; руководство вуза	Государственные и негосударственные фонды; сотрудники	СМИ; общественные организации; профессиональные сообщества; средние школы
	Текущий	Вузы-партнеры; вузы-конкуренты; руководство вуза	Сотрудники	СМИ; общественные организации; профессиональные сообщества; региональная инновационная инфраструктура
	Заключительный	Домохозяйства Работодатели Руководство вуза	Государственные и негосударственные фонды	СМИ; общественные организации; профессиональные сообщества; выпускники; средние школы
По направлению на сферу организации	Внешний	Домохозяйства; работодатели; руководство вуза; вузы-партнеры; вузы-конкуренты	Государственные и негосударственные фонды	СМИ; общественные организации; профессиональные сообщества; выпускники; средние школы; региональная инновационная инфраструктура
	Внутренний	Руководство вуза	Сотрудники	-
По способу получения и обработки информации	Статистический	Домохозяйства; работодатели; руководство вуза; вузы-партнеры; вузы-конкуренты	Государственные и негосударственные фонды	СМИ; общественные организации; профессиональные сообщества; средние школы; региональная инновационная инфраструктура
	Расчетно-аналитический	Руководство вуза	Сотрудники	выпускники
	Регистрационный	-	Государство	-

Составлено авторами по материалам исследования

Система оценки результативности организационных изменений на уровне концепции не отражает набора физических показателей, формирование набора показателей, как средства измерения достигнутых результатов, отражается на следующем физическом уровне системы [1].

В зависимости от степени адаптивности вузов к изменяющимся условиям функционирования, которая определяется такими характеристиками, как необходимость, способность, готовность к изменениям под влиянием множества объективных и субъективных факторов, организационные изменения могут иметь разные уровни. Характер причин, обуславливающих изменения, определяет их разную направленность. В конечном счете это приводит к разному содержанию организационных изменений, что требует дифференцированного подхода к управлению их проведением.

Задачи осуществления своевременных динамических изменений в системе высшего образования достигаются через факторный анализ тех условий, которые влияют на процесс организационных изменений и отражения этих факторов в разноуровневой системе показателей эффективности проводимых изменений.

Первый уровень в данной системе показателей – микроуровень – это уровень показателей устойчивого развития университета.

В современной науке существуют различные методы оценки эффективности изменений с учетом достижения целей.

Методы оптимизации включают методы оптимизации задач большой размерности, методы многокритериальной оптимизации, методы системной оптимизации. С. Н. Суворов в своей работе в качестве особенностей данной группы методов выделяет:

- наличие неформальной цели оптимизации (например, рост успеха организации на рынке);
- существование возможности измерить качество достижения цели количественно, т. е. наличие критериев оптимизации;
- наличие ограничительных условий, которые не позволяют достичь критериального максимума;
- наличие предмета оптимизации, т. е. определенных управленческих решений, которые сначала определяются на проектом этапе и в процессе функционирования системы принимаются в ходе процесса управления в режиме реального времени;
- наличие большого количества альтернатив, соответствующих всем ограничительным условиям, так как должна присутствовать свобода выбора из числа альтернатив, для того чтобы задача оптимизации имела содержательный смысл;
- знание теоретических методов, облегчающих выбор вариантов управленческих решений [7].

Основной плюс методов оптимизации состоит в том, что результативность решения в них зависит не только от оценки ситуации в ретроспективе, но и от прогнозов на будущее развитие. Недостаток методов оптимизации в том, что принцип формализации параметров оценки, который лежит в их основе, дает значительную погрешность, а в большом количестве случаев данные методы вообще неприменимы (в случае с такими существенными характеристиками устойчивого развития вуза, как имидж и наличие бренда, которые не поддаются формализации).

Особое место среди традиционных методов оценки эффективности организации деятельности компании занимает модель конкурирующих критериев. Эта модель строится на основе выделения интегрального показателя общей эффективности путем анализа нескольких групп критериев: группа критериев, характеризующая качество управления (способность менеджмента планировать, управленческая квалификация и т. д.); группа критериев, определяющая эффективность управления персоналом; общеорганизационные критерии, характеризующие насколько организация адаптивна к изменениям. У метода конкурирующих критериев есть несколько разновидностей: метод сужения числа альтернатив, модель выявления факторов неэффективности К. Камерона, модель Е. Морина, модель М. Нэша, модель Дж. Томпсона, модель управления по слабым сигналам.

Все перечисленные модели в своей основе имеют отбор ключевых критериев эффективности организации с применением методов функционально-стоимостного анализа или метода Дельфи (опрос экспертов). Эти модели демонстрируют неформализованный подход к оценке, что затрудняет их использование в данном исследовании. Результаты исследования на первом этапе выявили потребность в формализованном методическом аппарате согласованного управления в силу того, что ключевые решения принимаются в центре принятия решений и обязательны к исполнению для всех участников, входящих в состав системы высшего образования (в России таким центром выступает Министерство науки и высшего образования Российской Федерации).

Следующая группа методов (методы имитационного моделирования, метод теории игр, методы теории организационных структур, математические модели экономического взаимодействия) была разработана для оценки в условиях максимально полной информации о бизнес-среде, в них отсутствуют обобщенные системы оценки, что не позволяет использовать многокритериальную оценку в большинстве этих методик.

Методы ситуационного анализа оценивают как внешние, так и внутренние факторы среды, и за основу оценки берется конкурентная позиция организации. Таким образом, эффективность альтернатив устойчивого развития оценивается через выбор стратегии, имеющей оптимальный учет и реализацию возможностей организации, а также учет имеющихся и потенциальных угроз. Эта зависимость данных моделей от факторов внешней среды затрудняет их использование для вузов, так как открытый характер системы образования обуславливает требование инвариантности моделей согласования интересов и действий по изменениям состава и структуры системы высшего образования.

Кроме того, основным недостатком данных моделей является ограниченность целей организации двумя-четырьмя целями, что ограничивает набор альтернатив устойчивого развития, соответственно, данные модели дают только ориентировочную установку на устойчивое развитие. К группе методов финансово-экономической оценки можно отнести методы, основанные на концепции управления стоимостью компании:

- на расчете рентабельности активов и затрат, использующие в своей основе относительные оценки: ROE, ROA, EPS;

- на использовании в качестве критериев величины денежных потоков: NPV, PI, IRR;

- на концепции создания стоимости: CVA, EVA, BSC.

С учетом того факта, что все образовательные организации, в соответствии с законом, являются некоммерческими, то есть собственники не могут претендовать на распределение прибыли (хотя ее получение в принципе возможно, опять же, в соответствии с законодательством), использование показателей стоимости бизнеса представляется некорректным.

Сведение показателей устойчивого развития университета только к финансово-экономической оценке также невозможно в силу, во-первых, дуального характера предоставления образовательных услуг, продуцирующих как частные внешние эффекты (для потребителей в виде физлиц), так и публичные внешние эффекты (влияющие на общество в целом). Во-вторых, как уже отмечалось, результат деятельности высших образовательных учреждений формируется на микро- и макроуровне, где результат и количественно, и качественно отличается от суммы результатов, получаемых на микроуровне и подлежит оценке в координатах не только экономического, но и социального эффекта.

Однако анализ источников, посвященных данной проблеме, показал, что однозначные методы оценки степени эффективности проводимых изменений отсутствуют. Большинство фундаментальных работ в области управления изменениями (Г. Хэмел, К. Фрайлингер, В. Барнет и Г. Кэрролл, Дж. Коттер) акцентируют внимание на организационных аспектах контроля, вычлняя особо кадровую составляющую [3; 8; 9; 10].

Планируя изменения в вузе, необходимо принимать во внимание, что эффективность этих изменений – не только достижение целевых показателей качества оказания образовательных услуг и количества научных разработок (выраженных в финансовых и качественных показателях), но и возможность создания новшеств и эффективность коммуникаций с контактными аудиториями.

Важным методическим подходом к осуществлению контроля при непрерывном улучшении процессов выступает разработка сбалансированной системы показателей деятельности организации (англ. organizational balanced scorecard, OBSC). Классическое представление этой системы охватывает миссию, видение, основные моральные ценности, критические факторы успеха, цели, показатели деятельности, задачи и меры по улучшению организации (в учет берутся четыре области деятельности организации: финансовая сфера, клиенты, организация бизнес-процессов и сфера передачи знаний и обучения) [11].

Идеологически опираясь на указанный подход, представим методические основы построения системы контроля при осуществлении организационных изменений в вузах.

Одна из методик в качестве критерия оценки результатов проводимых изменений предполагает выбор характеристик устойчивого развития университета [2]. Система таких характеристик включает в себя три подсистемы показателей: потенциальных возможностей осуществления инноваций, кадрового потенциала и потенциала информационной обеспеченности менеджмента.

Потенциал инновационной активности. Авторы исследования оценивают инновационную деятельность организации не только с точки зрения процесса дизайна и диффузии инноваций, но и готовности принять новшества и в дальнейшем их эффективного использования.

Основу предлагаемой оценки инновационной активности организации составляют показатели, определяющие эффективность инновационной деятельности. В ходе исследования установлено, что по выбору факторов и показателей, влияющих на развитие инновационной деятельности, существуют различные точки зрения, и единой методики не существует, при этом список показателей должен исходить из реалий экономического развития. Итогом авторы методики обосновывают выбор показателей, характеризующих ресурсы, которые организация использует в инновационной деятельности. Таким образом, оценка потенциала инновационной деятельности проводится путем оценивания затрат на проектирование и дизайн инноваций, включая затраты на научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы.

Кадровый потенциал отражает, насколько процесс оказания образовательной услуги обеспечен человеческими ресурсами, а также уровень квалификации персонала, участвующего в создании и распространении инновационного образовательного продукта или инновационной образовательной технологии.

С точки зрения авторов методики в оценку кадрового потенциала было бы целесообразно включить показатели, отражающие сопротивления изменениям в организации. Методика состоит из показателей двух уровней:

- показатели квалификационного состава кадровых ресурсов университета, их соответствие передовым образовательным технологиям и дальнейшим перспективам развития университета;
- удовлетворенность сотрудников и уровень их лояльности к организации (показатели, характеризующие потенциал сопротивления изменениям).

Потенциал информационной обеспеченности менеджмента. Авторами проведен анализ источников, посвященных данной проблеме, и результаты показали, что единый подход к оценке информационной обеспеченности руководителей и специалистов отсутствует. Во-первых, качество информационного обеспечения не может быть оценено в полной мере из-за наличия большого количества разноплановых показателей. Каждая управленческая процедура оценивается своим специфическим набором показателей, так как различные по содержанию и назначению процедуры управления требуют различных подходов к качеству информационного продукта [5]. Во-вторых, задача усложняется тем, что количественная оценка критерия также представляется мало возможной.

Как было отмечено выше, эффективное проведение изменений в системе высшего образования должно учитывать механизм согласования интересов при проведении изменений в высшем образовании. Данный механизм имеет кроме рыночной составляющей и административный компонент. Если результативность изменений на микроуровне можно оценить показателями, оценивающими потенциал вуза в его готовности к изменениям и повышению конкурентоспособности в межвузовском пространстве и среди абитуриентов (все это элементы рыночного механизма согласования интересов), то административный механизм, как система, жестко фиксирующая степень свободы в принятии решений всех участников рыночных взаимодействий, находит свое отражение на мезо- и макроуровне.

Считаем корректным в качестве заключения привести тезис О. В. Лавровой о том, что, «с одной стороны, наиболее распространенные в настоящее время механистические организационные структуры управления недостаточно удовлетворяют требованиям гибкости и адаптивности, но, с другой стороны, они соответствуют существующей системе управления и организационной культуре российских организаций. Попытки внедрения адаптивных организационных структур управления встречают сопротивление, влекут за собой множество трудностей и проблем в перераспределении ресурсов, ответственности, а также координации и контроле» [4]. Эта проблема в полной мере является характерной для большинства современных российских организаций высшего образования.

Библиографический список

1. Варфаловская, В. В. Формирование системы оценки результативности организационных изменений//Молодой ученый. – 2012. – № 8 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://moluch.ru/archive/43/5215/> (дата обращения: 08.10.2019).
2. Зотова, А. С. Совершенствование процессов управления формированием и развитием корпоративных информационных систем промышленных предприятий: дис. ... канд. экон. наук. – Самара, 2012. – 183 с.

3. Коттер, Дж. П. Впереди перемен. – М.: Олимп-Бизнес, 2003. – 256 с.
4. Лаврова, Е. В. Объективные законы непрерывных организационных изменений//Современные проблемы науки и образования. – 2014. – № 6 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.scienceeducation.ru/ru/article/view?id=16873> (дата обращения: 08.10.2019).
5. Мазурин, А. Корпоративные информационные системы в России: вчера, сегодня, завтра//Компьютер-пресс. – 2009. – № 1. – С. 26-31.
6. Могилевский, В. Д. Методология систем: вербальный подход. – М.: Экономика, 1999. – 251 с.
7. Сидоров, С. Н. Сбалансированная экономическая оценка эффективности стратегии развития промышленных предприятий: дис. ... канд. экон. наук. – Казань, 2004. – 187 с.
8. Хэмел, Г. Стратегическая гибкость. – Санкт-Петербург: Питер, 2005. – 384 с.
9. Фрайлингер, К. Управление изменениями в организации. – М.: Книгописная палата, 2002. – 264 с.
10. Barnet, W., Carroll, G. Modelling internal organizational change//Annual Review of Sociology. – 1995. – Vol. 21. – № 1. – Pp. 217-236.
11. Kaplan, R. S., Norton, D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 321 p.

References

1. Varfalovskaya V. V. Formirovanie sistemy otsenki rezul'tativnosti organizatsionnykh izmenenii [*Forming the assessment system of organizational changes efficiency*], Molodoi uchenyi, 2012, I. 8. Available at: <https://moluch.ru/archive/43/5215/> (accessed 08.10.2019).
2. Zotova A. S. Sovershenstvovanie protsessov upravleniya formirovaniem i razvitiem korporativnykh informatsionnykh sistem promyshlennykh predpriyatii [*Enhancement of management process of forming corporate information systems and development of industrial enterprises*], dis. ... kand. ekon. nauk, Samara, 2012, 183 p.
3. Kotter J. P. Vperedí peremen [*A Force for Change*], Moscow, Olimp-Biznes, 2003, 256 p.
4. Lavrova E.V. Ob'ektivnye zakony nepreryvnykh organizatsionnykh izmenenii [*Objective laws of constant organizational changes*], Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya [*Modern Problems of Science and Education*], 2014, I. 6. Available at: <http://www.scienceeducation.ru/ru/article/view?id=16873> (accessed 08.10.2019).
5. Mazurin A. Korporativnye informatsionnye sistemy v Rossii: vchera, segodnya, zavtra [*Corporate information systems in Russia: yesterday, today, tomorrow*], Komp'yuter-press [*Computer press*], 2009, I. 1, pp. 26-31.
6. Mogilevskii V. D. Metodologiya sistem: verbal'nyi podkhod [*The methodology of systems: verbal approach*], Moscow, Ekonomika, 1999, 251 p.
7. Sidorov S. N. Sbalansirovannaya ekonomicheskaya otsenka effektivnosti strategii razvitiya promyshlennykh predpriyatii [*Balanced economic assessment of development strategy efficiency of industrial enterprises*], dis. ... kand. ekon. nauk, Kazan', 2004, 187 p.
8. Hemel G. Strategicheskaya gibkost' [*Strategic flexibility*], St. Petersburg, Piter, 2005, 384 p.
9. Frailinger K. Upravlenie izmeneniyami v organizatsii [*Change management in the organization*], Moscow, Knigopisnaya palata, 2002, 264 p.
10. Barnet W., Carroll G. Modelling internal organizational change, Annual Review of Sociology, 1995, Vol. 21, I. 1, pp. 217-236.
11. Kaplan R. S., Norton D. P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Boston, Harvard Business School Press, 1996, 321 p.