

Организация как объект изменений

Е. М. Широнина¹

¹ Пермский национальный исследовательский политехнический университет, Пермь, Россия

В научном сообществе и деловых кругах сформировалось понимание, что темпы изменений никогда не были столь высокими, как в настоящее время, организационные изменения затрагивают все организации во всех отраслях экономики. Управление изменениями включает в себя создание соответствующих представлений о самом объекте изменений — организации, что обусловило актуальность исследования концептуальных моделей организации.

Цель. Исследование развития и эволюции концептуальных моделей организации в теории и практике управления с определением типа организационной культуры как отражения доминирующего мировоззрения, определяющего организационный тип управления.

Задачи. Провести систематизацию концептуальных моделей организации, выявить особенности и тенденции в разработке концептуальных моделей организации, предложить модель обработки информации при конструировании организационного типа управления, обосновывающую многообразие концептуальных моделей организации.

Методология. Исследование проведено с применением общих методов научного познания, анализа научных трудов зарубежных и отечественных авторов в области менеджмента.

Результаты. Изучены концептуальные модели организации с определением типа организационной культуры, свойственной каждой модели. Предложена модель обработки информации при конструировании организационного типа управления, обосновывающая генезис разнообразия концептуальных моделей организации. Показано, что единственной, универсальной модели организации не существует.

Выводы. В рамках управленческой парадигмы «субъект — субъект управления» развиваются концепции «человекоориентированных» организаций. Сущность «человекоориентированных» организаций отражается в концептуальных моделях: обучающаяся организация (П. Сенге, М. Педлер, Д. Бургуни, Т. Бойделл), реквизитная организация (Э. Джакус), горизонтальная организация (Ф. Острофф), биологическая организация (Ф. Гуиар, Д. Келли), желтая организация (К. Грейвз, Д. Бек, К. Кован), зеленая организация (К. Грейвз, Д. Бек, К. Кован, Ф. Лалу), бирюзовая организация (К. Грейвз, Д. Бек, К. Кован, Ф. Лалу). Каждая организация создает свою модель организации и соответствующий ей организационный тип управления совместной деятельностью людей в силу своей истории, культурального пространства, мировоззрения членов организации. В разрабатываемых концептуальных моделях организации акцентируется преобразующая роль членов организации и влияние изменяющих, а не воспроизводящих процессов.

Ключевые слова: модели организации, обучающаяся организация, реквизитная организация, горизонтальная организация, биологическая организация, желтая организация, бирюзовая организация.

Для цитирования: Широнина Е. М. Организация как объект изменений // Экономика и управление. 2020. Т. 26. № 6. С. 597–605. <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-6-597-605>

Organization as an Object of Change

E. M. Shironina¹

¹ Perm National Research Polytechnic University, Perm, Russia

There is an understanding in the scientific community and business circles that the pace of change has never been as high as it is now, and organizational changes affect all organizations in all sectors of the economy. Change management involves creating appropriate representations of the organization as an object of change – hence the relevance of examining the conceptual models of organization.

Aim. The presented study aims to examine the development and evolution of the conceptual models of organization in management theory and practice, with the definition of the type of organizational culture serving as a reflection of the dominant worldview that defines organizational management.

Tasks. The authors systematize the conceptual models of organization, identify features and trends in the development of the conceptual models of organization, propose an information processing

model for the formation of organizational management that would substantiate the diversity of the conceptual models of organization.

Methods. This study uses general scientific methods of cognition and analysis of scientific works of foreign and Russian authors on management.

Results. The conceptual models of organization are examined, and the type of organizational culture characteristic of each model is identified. An information processing model for the formation of organizational management is proposed, substantiating the genesis of the diversity of the conceptual models of organization. The study shows that there is no single universal model of organization.

Conclusions. The concepts of “human-oriented” organizations are developing within the framework of the “entity – management entity” paradigm. The essence of “human-oriented” organizations is reflected in the following conceptual models: the learning organization (P. Senge, M. Pedler, J. Burgoyne, T. Boydell), the requisite organization (E. Jaques), the horizontal organization (F. Ostroff), the biological organization (F. Gouillart, J. Kelly), the yellow organization (C. Graves, D. Beck, C. Cowan), the green organization (C. Graves, D. Beck, C. Cowan, F. Laloux), the teal organization (C. Graves, D. Beck, C. Cowan, F. Laloux). Each organization creates its own organizational model and the corresponding organizational type of management of joint activities based on its history, cultural environment, and worldview of the organization’s members. The developed conceptual models of organization emphasize the transformative role of the organization’s members and the influence of transformative rather than reproductive processes.

Keywords: *organizational models, learning organization, requisite organization, horizontal organization, biological organization, yellow organization, teal organization.*

For citation: Shironina E.M. Organization as an Object of Change. *Ekonomika i upravlenie = Economics and Management*. 2020;26(6):597-605 (In Russ.). <http://doi.org/10.35854/1998-1627-2020-6-597-605>

Организационные изменения происходят во всех видах, формах и масштабах и затрагивают все организации во всех отраслях экономики [1, р. 370]. Б. Бернс (Burnes) и Ф. Джексон (Jackson) отмечают, что скорость, величина, непредсказуемость и, следовательно, важность изменений значительно возросли [2, р. 134]. Организации, которые отказываются от изменений, рискуют остаться в стороне [3, р. 170]. П. Друкер указывал на неизбежность фактора перемен для любой организации и на то, что изменения должны стать нормой. Современная организация должна быть выстроена так, чтобы самой провоцировать изменения, а не искать новые формы и решения в ответ на давление среды [4, с. 62].

Управление изменениями в организации включает в себя создание соответствующих представлений о самом объекте изменений — организации.

В XXI веке наблюдается смена управленческих парадигм, уход от парадигмы «субъект — объект управления» к парадигме «субъект — субъект управления», переоценка роли сотрудника, который все чаще позиционируется как ключевой источник развития организации и повышения ее эффективности.

По мнению П. Друкера, общество будущего будет интеллектуальным, знания станут его основным ресурсом, а работники интеллектуальных технических профессий могут стать главной социально-политической силой следующих десятилетий [5, с. 244]. Б. Гейтс, отмечая существенное изменение характеристик трудовой деятельности сотрудников, генерирующих добавленную стоимость, ввел

новый термин — «knowledge workers» [6], не имеющий однозначно принятого перевода на русский язык.

Все это требует новых организационных форм управления, в которых ключевая роль принадлежит человеческому потенциалу и новым поведенческим механизмам управления персоналом.

Для понимания причин изменения организационных форм управления и особенностей практики их применения исследователи организаций выделили разные образы или модели организации и, соответственно, разные организационные типы управления совместной деятельностью людей с разной организационной культурой (таблица 1).

В русле новой управленческой парадигмы развиваются концепции построения «человекоориентированных» организаций. Сущность «человекоориентированных» организаций, акцентирующих преобразующую роль персонала, нашла отражение в таких концептуальных моделях, как:

- обучающаяся (научающаяся) организация;
- реквизитная организация;
- горизонтальная организация;
- биологическая организация;
- «желтая» организация;
- «зеленая» организация;
- «бирюзовая» организация.

Д. Бек (Beck) и К. Кован (Cowan) в идеях спиральной динамики, которая есть развитие теории эмерджентных циклических уровней существования (англ. — Emergent cyclical levels of existence theory) К. Грейвза (Graves), в качестве примеров «желтой» организации

Концептуальные модели организации

Авторы	Модели организации	Типы организационной культуры
Г. Морган [7]	Организация — механизм	Культура правил
	Организация — живой организм	Культура процесса
	Организация — мозг	Культура творчества
	Организация — культура	Культура согласия
	Организация — политическая система	Культура власти
	Тюрьма для психики	Культура выживания
	Поток и трансформация	Культура духовности
	Организация как инструмент власти	Культура силы
Г. Минцберг [8, с. 280–283]	Предпринимательская организация	Культура результата
	Механистическая организация	Культура правил
	Профессиональная организация	Культура правил
	Диверсифицированная организация	Культура результата
	Адхократическая организация	Культура творчества
	Миссионерская организация	Культура принадлежности
	Политическая организация	Культура власти
А. И. Пригожин [9, с. 34–38]	Организация — трудовой процесс	Культура правил
	Организация — машина	Культура правил
	Организация — община	Культура правил
	Социотехническая модель организации	Культура правил
	Организация — система	Культура правил
	Организация — организм	Культура выживания
	Бюрократическая модель организации	Культура правил
	«Естественная» организация	Культура выживания
	Политическая модель	Культура власти
	Организация — дело	Культура результата
К. Грейвз, Д. Бек, К. Кован [10]	«Бежевая» организация	Культура выживания
	«Фиолетовая» организация	Культура принадлежности
	«Красная» организация	Культура силы
	«Синяя» организация	Культура правил
	«Оранжевая» организация	Культура результата
	«Зеленая» организация	Культура согласия
	«Желтая» организация	Культура творчества
	«Бирюзовая» организация	Культура духовности
К. Стейнхоф и Р. Оуэнс [11, с. 256–257]	Семья	Культура согласия
	Машина	Культура правил
	Цирк	Культура творчества
	Кладовая ужасов	Культура неопределенности
Ф. Лалу [12]	«Красная» организация	Культура силы
	«Янтарная» организация	Культура правил
	«Оранжевая» организация	Культура результата
	«Зеленая» организация	Культура согласия
	«Бирюзовая» организация	Культура духовности
А. В. Молодчик, С. В. Комаров, И. А. Эсаулова, Д. Й. Димитракиев [13, с. 112–148]	Бюрократическая организация	Культура правил
	Промышленная организация	Культура правил
	Конкурентная организация	Культура результата
	Реквизитная организация	Культура творчества
	Организация, построенная на основе сети организационно-предпринимательских единиц	Культура результата
	Научающаяся (обучающаяся) организация	Культура творчества
	Горизонтальная организация	Культура результата
	Организация на основе бизнес-единиц	Культура результата
	Биологическая организация	Культура творчества
	«Бирюзовая» организация	Культура духовности
	Холакратическая организация	Культура согласия

Источник: Составлено автором по материалам исследований

приводят обучающуюся организацию, реквизитную организацию, горизонтальную организацию [10, с. 411]. «Желтая» организация добивается большего с меньшими затратами, власть в такой организации распределена [10, с. 416–417]. У разных членов «желтой» организации разные компетенции и возможности, непредубежденное системное мышление, принятие парадоксов. Признание того, что знание имеет наибольшую ценность, только знание может обеспечить системные решения проблем существования [14, с. 31].

Фундаментом концепции *обучающейся организации* (англ. learning organization) является, по П. Сенге (Senge), умение на всех уровнях управления «использовать преданность людей делу и их способность учиться» [15, с. 22]. Обучающаяся организация — это та организация, которая содействует обучению всех своих членов и находится в процессе постоянного самосовершенствования [16, р. 1]. Для обучающейся организации характерно следующее: (а) обучение происходит через индивидуумов, (б) обучение новым навыкам и внедрение инноваций развивают способность организации работать с ментальными моделями; (в) границы между индивидуальным и организационным намеренно размыты; (г) ключевые решения принимаются на основе общего понимания взаимосвязей и паттернов изменений [17, р. 104]. При этом навыки самостоятельного обучения играют чрезвычайно важную роль [18, р. 73].

Концепция интеллектуальной организации (англ. thinking organization) появилась в 90-х годах как развитие концепции обучающейся организации [19, с. 83]. Интеллектуальную организацию характеризуют: (а) интеллектуальный продукт; (б) творческая, а не рутинная работа; (в) многократное превышение рыночной стоимости организации бухгалтерской оценки основных средств, материальных вложений и финансовых средств; (г) превышение размера инвестиций, направляемых на исследования и разработки, объема вложений в основные средства; (д) получение основного дохода от интеллектуальной активности сотрудников; (е) самообучаемость сотрудников и организации [20, с. 85–86].

В основу построения *реквизитной организации* (англ. requisite organization) Э. Джаксом (Jacques) были положены такие принципы, как: (а) члены организации хотят использовать свой потенциал на работе и в жизни, неэффективность чаще всего обусловлена несовершенством организации как системы или тем, что ее члены занимают «не свое» место в организации; (б) оптимальное количество уровней иерархии — страт определяется горизонтом планирования (от 1 дня — 3 месяцев для первой страты, до 20–50 лет для седьмой страты);

(в) руководитель находится в иерархии на одну страту выше его прямых подчиненных и имеет конкретный минимально необходимый набор полномочий и ответственности; (г) каждый подчиненный имеет минимально необходимый набор прав и обязанностей; (д) способности сотрудника должны соответствовать требованиям к занимаемой им должности и складываются из масштаба мышления, являющегося ключевым фактором соответствия сотрудника страте, знаний, навыков, желания и мотивации занимать конкретную должность или развиваться под конкретную должность [21].

Отличительной особенностью *горизонтальной организации* (англ. horizontal organization), по Ф. Остроффу (Ostroff), является построение менее иерархической структуры на основе ключевых процессов, ориентированных на предоставление определенных благ потребителям. Для горизонтальной организации характерны: (а) ключевые процессные группы, объединяющие сотрудников с определенным набором различных навыков для достижения относящихся к процессу целей деятельности и обеспечения благ; (б) команды как основные организационные единицы, побуждающие к самоуправлению; (в) собственники процессов — либо команды, либо индивидуумы, которые несут ответственность за управление процессами; (г) внешние результаты, ориентированные на потребителя, а не внутренние [22]. Горизонтальная организация предполагает лидерство в командах, изменение мотивации путем введения новой категории собственников процессов [13, с. 130–134].

В концепции *биологической организации*, разработанной Ф. Гуияром и Д. Келли, организация рассматривается как живой организм — биологическая корпорация, у которой есть мозг, тело, дух и здоровье всего организма. Как отмечают Ф. Гуияр и Д. Келли: «Способствуя индивидуальному научению, корпорация признает ответственность самого работника за его личностное и профессиональное развитие, но принимает на себя ответственность за создание такой среды, в которой все могут процветать. По мере проявления работниками, обладающими высокой самооценкой, своей креативности будут все сильнее меняться очертания самой организации. Корпорация остается живым организмом до тех пор, пока ее сотрудники продолжают адаптироваться к новым условиям, совершенствовать способы своей работы, уточняют содержание ролей, которые они исполняют, а также характер взаимоотношений друг с другом» [23, с. 305].

Метафора, лучше всего характеризующая «зеленую» организацию, — семья [12, с. 51]. В основе «зеленой» организации, по Ф. Лалу (Laloux), (а) расширение полномочий, когда

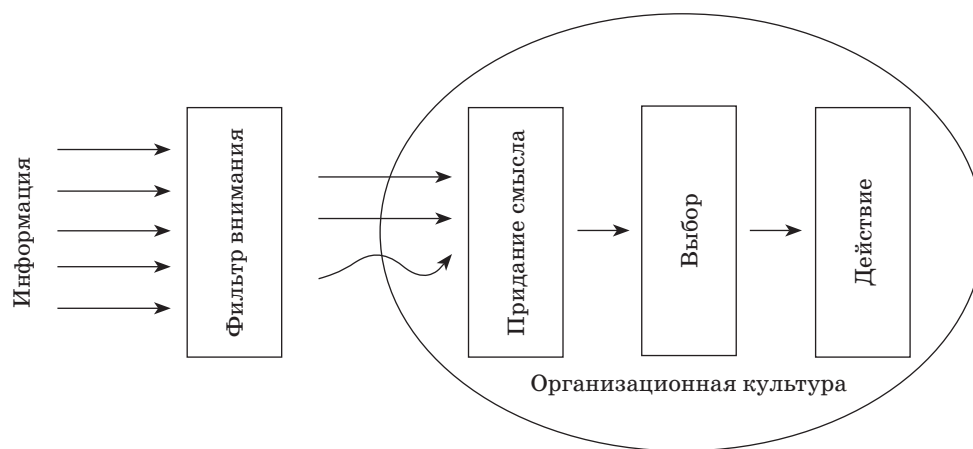


Рис. 1. Модель обработки информации при конструировании организационного типа управления

Источник: Составлено автором по материалам исследований

принятие большинства решений перепоручается сотрудникам непосредственно на рабочих местах и руководители рассматриваются как лидеры-помощники; (б) ценности — как основа организационной культуры и вдохновляющие цели; (в) увеличение числа заинтересованных сторон. Ф. Лалу указывает на «ответственность не только перед инвесторами, но и перед менеджерами, рядовыми сотрудниками, клиентами, поставщиками, местными сообществами, обществом в целом и окружающей средой» [12, с. 50]. Д. Бек и К. Кован пишут о «зеленой» организации как о «социальной страховке», открытой для инсайдеров, отличающейся «политической корректностью» [10, с. 416–417]. Такая организация несет ответственность за благосостояние своих членов. «Зеленую» организацию отличают равноправие, гуманность, распределение вознаграждения, благотворительность и работа по гуманистическим причинам для содействия социальному развитию [14, с. 31].

Метафора, на взгляд Ф. Лалу, лучше всего характеризующая «бирюзовую» организацию, — живой организм или живая система [12, с. 76]. Для «бирюзовой» организации характерны: (а) самоуправление — для решения задач любого уровня сложности используется система, основанная на взаимодействии равноправных коллег, где нет необходимости ни в иерархии, ни в консенсусе; (б) целостность — набор согласованных практик побуждает членов организации быть на работе теми, кто они есть на самом деле, а не проявлять только узкопрофессиональные качества; (в) эволюционная цель — «бирюзовые» организации обладают собственным представлением о направлении дальнейшей деятельности, члены организации стремятся понять, чем хочет стать организация, какой цели ей служить, а не стараются предвидеть изменения и контролировать будущее. По Д. Беку и

К. Ковану, «бирюзовая» организация — это взаимосвязанное, высокодиверсифицированное, не изоляционистское, информационно богатое сообщество [10, с. 416–417].

Разные исследователи организаций выделяют разные организационные типы управления совместной деятельностью людей, обусловленные, прежде всего, мировоззрением, способом создания картины мира и ее интерпретации. Парадигма управления «субъект — субъект управления» предполагает мыследеятельность в направлении развития «человекоориентированных» организаций, имеющих самое разное воплощение, со все возрастающим сотрудничеством между людьми.

Нашу картину мира, в том числе мира внешнего, который мы называем реальностью, мы конструируем сами. И это не механическое отражение и запечатление той реальности, которая «есть». Как отмечал Дж. Келли (Kelly), мы из доступного нам потока стимуляции и информации конструируем мир, и всегда можно сконструировать его по-разному, даже если говорить о том мире, который мы рассматриваем как настоящий, подлинный [24]. По Д. А. Леонтьеву, сознание строит мир, протяженный в пространстве и во времени [25, с. 28]. Вышеуказанное актуально для индивидуума, группы и организации в целом. На рисунке 1 представлена модель обработки информации при конструировании организационного типа управления совместной деятельностью людей.

Поступающая информация в разных организациях проходит через различные фильтры внимания, обусловленные сложившейся картиной мира. Информации, признанной значимой, придается смысл под влиянием структуры общего знания, единой схемы интерпретации, уникального для каждой организации культурального пространства и ощущения реальности. Выбор — сложный процесс, не имеющий четкой последовательности, представляющий

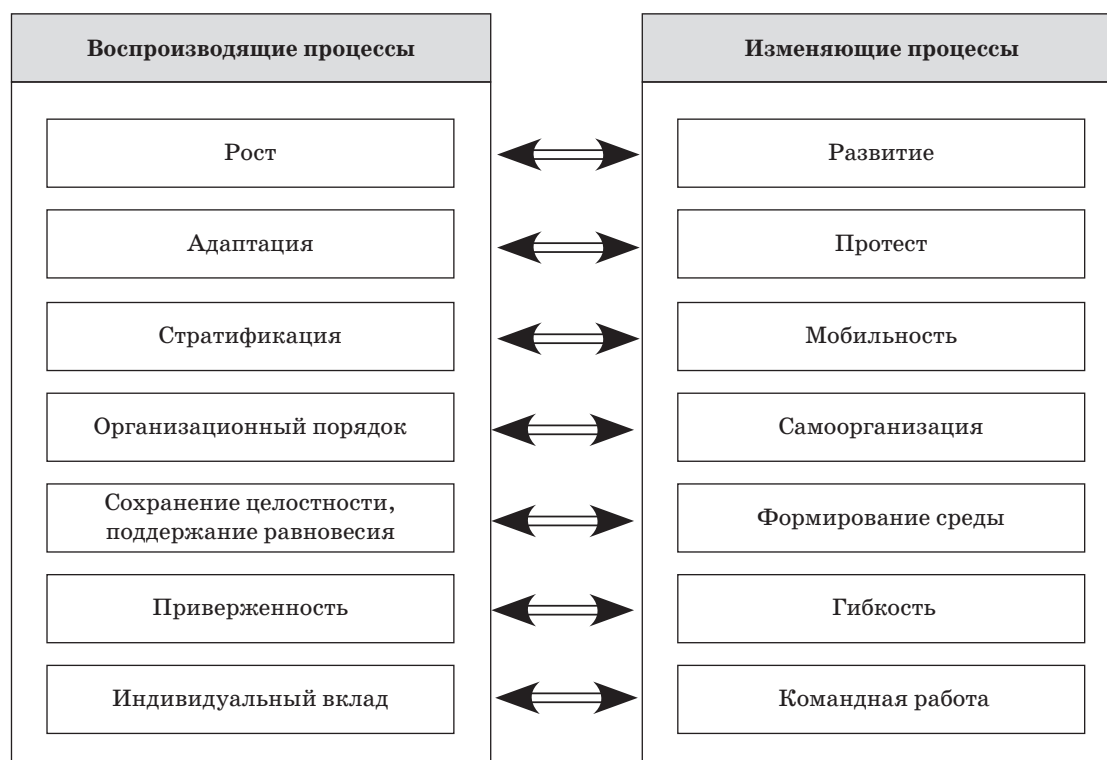


Рис. 2. Симметрия процессов по отношению к динамике организации как системы

Источник: Составлено автором по [28; 29]

движение вперед-назад при выработке вариантов решений, принятия решения, определяющего дальнейшее действие, в том числе и бездействие как вариант действия. Действия складываются в поведенческие нормы, то есть общепринятые в организации шаблоны поведения. Эксплицитные нормы задают модель организации.

Очевидно, что единственной, лучшей, правильной модели организации, организационного типа управления не существует. Представляется обоснованным, что Г. Б. Клейнер поставил вопрос об уместности индивидуальных теорий для отдельных организаций [26]. И. Адизес писал: «Форма определяется функцией», отвечая на вопрос: «Что вы собой представляете? Реактивный лайнер? Транспортный самолет? Подводную лодку?» [27, с. 71]. Ф. Лалу отмечает, что «организации в том виде, в котором они на сегодня нам известны, — просто выражение нынешнего мировоззрения, текущей стадии развития. Прежде были другие модели, и все свидетельствует, что в будущем моделей станет еще больше» [12, с. 27].

Поскольку каждая организация уникальна, имеет свою неповторимую историю, уникальное культуральное пространство, то каждая организация создает свою модель организации и соответствующий ей организационный тип управления совместной деятельностью людей.

Подобно тому как наблюдался переход от производства массовой продукции к кастомизации — адаптации массовой продукции

под запросы конкретного потребителя путем частичного изменения под конкретный запрос, затем сдвиг от кастомизации к персонализации — предоставлению продукта под требования клиента, индивидуализированному обращению к пользователю, так и модели организации становятся более «индивидуализированными», растет их многообразие, появляются новые научные разработки, новые идеи, которые получают воплощение в практической деятельности. Общим для вновь формулируемых концептуальных моделей организации является то, что они становятся более «человекоориентированными», в них возвышается роль человека и сотрудничества между людьми, а также усиливаются изменяющие процессы.

Если следовать одному из фундаментальных принципов мироздания — принципу двойственности (или полярности), то при рассмотрении любого объекта или явления можно выделить два полюса, противоречивые свойства, имеющие определенную и устойчивую направленность на некотором промежутке времени. Эта направленность позволяет выделить симметричные пары процессов (рисунок 2).

Одни процессы, главным образом, изменяют систему, другие в основном воспроизводят ее. Всякая система (и организация как система) предрасположена к структурной дисфункциональности, обнаруживающейся при взаимодействии с внешней средой. Структурная дисфункциональность есть причина и след-

ствие динамики системы, а также фактор ее неустойчивости, с одной стороны, и генератор изменений — с другой [28].

Таким образом, в рамках новой управленческой парадигмы «субъект — субъект управления» развиваются концепции «человекоориентированных» организаций. Сущность «человекоориентированных» организаций отражается в таких концептуальных моделях, как обучающаяся организация (П. Сенге, М. Педлер, Д. Бургуни, Т. Бойделл), реквизитная организация (Э. Джакус), горизонтальная организация (Ф. Острофф), биологическая организация (Ф. Гуияр, Д. Келли), «желтая» организация (К. Грейвз, Д. Бек, К. Кован), «зеленая» организация (К. Грейвз, Д. Бек, К. Кован, Ф. Лалу),

«бирюзовая» организация (К. Грейвз, Д. Бек, К. Кован, Ф. Лалу). Единственной, лучшей, правильной модели организации, организационного типа управления не существует. Любая организация создает свою модель организации и соответствующий ей организационный тип управления совместной деятельностью людей в силу истории, культурального пространства, ощущения реальности, мировоззрения членов организации. В появляющихся концептуальных моделях организации акцентируется преобразующая роль членов организации и влияние изменяющих процессов, выражающихся в развитии, а не росте, самоорганизации, мобильности, формировании среды, гибкости, командной работе.

Литература

1. *By R. T. Organisational Change Management: A Critical Review // Journal of Change Management.* 2005. Vol. 5. No. 4. P. 369–380. DOI: 10.1080/14697010500359250
2. *Burnes B., Jackson P. Success and Failure in Organizational Change: An Exploration of the Role of Values // Journal of Change Management.* 2011. Vol. 11. No. 2. P. 133–162. DOI: 10.1080/14697017.2010.524655.
3. *Lozano R., Nummer B., Ceulemans K. Elucidating the relationship between Sustainability Reporting and Organisational Change Management for Sustainability // Journal of Cleaner Production.* 2016. No. 125. P. 168–188. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jclepro.2016.03.021>.
4. *Друкер П. Ф. Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. М.: Вильямс, 2004. 270 с.*
5. *Друкер П. Ф. Управление в обществе будущего / пер. с англ. М.: Вильямс, 2007. 306 с.*
6. *Гейтс Б. Бизнес со скоростью мысли / пер. с англ. М.: ЭКСМО-Пресс, 2000. 477 с.*
7. *Морган Г. Имиджи организации: восемь моделей организационного развития / пер. с англ. М.: Вершина, 2006. 416 с.*
8. *Минцберг Г., Альстрэнд Б., Лэмпл Д. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегий менеджмента / пер. с англ. М.: Альпина Паблишер, 2013. 366 с.*
9. *Пригожин А. И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. 864 с.*
10. *Бек Д., Кован К. Спиральная динамика. Управляя ценностями, лидерством и изменениями в XXI веке / пер. с англ. СПб.: «BestBusinessBooks», 2010. 424 с.*
11. *Бейтс Б. 76 моделей коучинга. Опыт McKinsey, Ицхака Адизеса, Эрика Берна и других выдающихся лидеров для превосходных результатов / пер. с англ. М.: Бомбора, 2019. 320 с.*
12. *Лалу Ф. Открывая организации будущего / пер. с англ. М.: ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2016. 432 с.*
13. *Молодчик А. В., Комаров С. В., Эсаулова И. А., Димитракиев Д. Й. Механизмы и формы самоорганизации и саморазвития: монография. Пермь: Изд-во ПНИПУ, 2019. 254 с.*
14. *Лебедева Н. Ю., Широнова Е. М. Критический обзор зарубежных исследований роли ценностей в организационных изменениях // Вестник университета. 2019. № 5. С. 27–33. DOI: 10.26425/1816-4277-2019-5-27-33*
15. *Сенге П. М. Пятая дисциплина. Искусство и практика обучающейся организации / пер. с англ. М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. 408 с.*
16. *Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. The Learning Company: A Strategy for Sustainable Development. 2nd ed. London: McGraw-Hill, 1998. 243 p.*
17. *Lozano R. Orchestrating Organisational Change for Corporate Sustainability. Strategies to overcome resistance to change and to facilitate institutionalization // Cardiff University Business School & The ESRC Centre for Business, Responsibility, Accountability, Sustainability and Society (B.R.A.S.S.), Cardiff University. 2009. 418 p.*
18. *Bary R., Rees M. Is (self-directed) learning the key skill for tomorrow's engineers? European Journal of Engineering Education. 2006. Vol. 31 No. 1. P. 73–81. <https://doi.org/10.1080/03043790500429021>.*
19. *Степанова Г. Н., Мастерова Е. Ю. Интеллектуальная организация: принципы построения и функционирования в экономике знаний в XXI веке // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. 2011. № 5. С. 181–191.*
20. *Альхименко О. Н. Интеллектуальная организация как фактор развития российской экономики // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2012. № 5 (47). С. 81–86.*
21. *Jaques E. Requisite Organization: A Total System for Effective Managerial Organization and Managerial Leadership for the 21st Century. 2nd ed. Arlington, VA: Cason Hall & Co. Publ., 2006. 288 p.*
22. *Ostroff F. The Horizontal Organization: What the organization of the future actually looks like and how it delivers value to customers. Oxford, New York: Oxford University Press, 1999. 272 p.*

23. Гуияр Ф. Ж., Келли Д. Н. Преобразование организации / пер. с англ. М.: Дело, 2000. 375 с.
24. Kelly G. A. The Psychology of Personal Constructs. New York: Norton, 1955. 1210 p.
25. Леонтьев Д. А. Человек и жизненный мир: от онтологии к феноменологии // Культурно-историческая психология. 2019. Т. 15. № 1. С. 25–34. doi: 10.17759/chp.2019150103.
26. Клейнер Г. Б. От теории предприятия к теории стратегического управления // Российский журнал менеджмента. 2003. Т. 1. № 1. С. 31–56.
27. Адизес И. Интеграция: Выжить и стать сильнее в кризисные времена / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. 128 с.
28. Широнина Е. М. Функции организации как динамической системы [Электронный ресурс] // Современные проблемы науки и образования. 2012. № 3. С. 279. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=6369>.
29. Lewis M. W., Andriopoulos C., Smith W. K. Paradoxical leadership to enable strategic agility // California Management Review. 2014. Vol. 56. No. 3. P. 58–77. DOI: 10.1525/cmr.2014.56.3.58

References

1. By R.T. Organisational change management: A critical review. *Journal of Change Management*. 2005;5(4):369-380. DOI: 10.1080/14697010500359250
2. Burnes B., Jackson P. Success and failure in organizational change: An exploration of the role of values. *Journal of Change Management*. 2011;11(2):133-162. DOI: 10.1080/14697017.2010.524655
3. Lozano R., Nummer B., Ceulemans K. Elucidating the relationship between sustainability reporting and organisational change management for sustainability. *Journal of Cleaner Production*. 2016;125:168-188. DOI: 10.1016/j.jclepro.2016.03.021
4. Drucker P.F. Management challenges for the 21st century. New York: HarperBusiness; 2001. 224 p. (Russ. ed.: Drucker P.F. Zadachi menedzhmenta v XXI veke. Moscow: Williams; 2004. 270 p.).
5. Drucker P.F. Managing in the next society: Lessons from the renown thinker and writer on corporate management. New York: St. Martin's Griffin; 2003. 352 p. (Russ. ed.: Drucker P.F. Upravleniye v obshchestve budushchego. Moscow: Williams; 2007. 306 p.).
6. Gates B. Business @ the speed of thought: Succeeding in the digital economy. New York: Grand Central Publ.; 1999. 496 p. (Russ. ed.: Gates B. Biznes so skorost'yu mysli. Moscow: Eksmo-Press; 2000. 477 p.).
7. Morgan G. Images of organization. Thousand Oaks, London: SAGE Publications; 2006. 520 p. (Russ. ed.: Morgan G. Imidzhi organizatsii: vosem' modelei organizatsionnogo razvitiya. Moscow: Vershina; 2006. 416 p.).
8. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management. New York: The Free Press; 2005. 416 p. (Russ. ed.: Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. Strategicheskoe safari: Ekskursiya po debryam strategicheskogo menedzhmenta. Moscow: Alpina Publisher; 2013. 366 p.).
9. Prigozhin A.I. Organization development methods. Moscow: International Center for Financial and Economic Development; 2003. 864 p. (Russ. ed.).
10. Beck D.E., Cowan C. Spiral dynamics: Mastering values, leadership, and change. Hoboken, NJ: Wiley-Blackwell; 2005. 352 p. (Russ. ed.: Beck D., Cowan C. Spiral'naya dinamika. Upravlyaya tsennostyami, liderstvom i izmeneniyami. Moscow: BestBusinessBooks; 2010. 424 p.).
11. Bates B. The little book of big coaching models: 76 ways to help managers get the best out of people. Harlow: Pearson Education Ltd; 2015. 272 p. (Russ. ed.: Bates B. 76 modelei kouchinga. Opyt McKinsey, Itskhaka Adizesa, Erika Berna i drugikh vydayushchikhsya liderov dlya prevoskhodnykh rezul'tatov. Moscow: Bombora; 2019. 320 p.).
12. Laloux F. Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage of human consciousness. Millis, MA: Nelson Parker Publ.; 2014. 378 p. (Russ. ed.: Laloux F. Otkryvaya organizatsii budushchego. Moscow: Mann, Ivanov and Ferber; 2016. 432 p.).
13. Molodchik A.V., Komarov S.V., Esaulova I.A., Dimitrakiev D.I. Mechanisms and forms of self-organization and self-development. Perm: Perm National Research Polytechnic University; 2019. 254 p. (In Russ.).
14. Lebedeva N.Yu., Shironina E.M. Critical review of foreign studies on the role of values in organizational change. *Vestnik Universiteta*. 2019;(5):27-33. (In Russ.). DOI: 10.26425/1816-4277-2019-5-27-33
15. Senge P.M. The fifth discipline: The art and practice of the learning organization. New York, London: Doubleday Business; 1994. 448 p. (Russ. ed.: Senge P. Pyataya distsiplina: iskusstvo i praktika obuchayushcheyasya organizatsii. Moscow: Olymp-Business; 2009. 408 p.).
16. Pedler M., Burgoyne J., Boydell T. The learning company: A strategy for sustainable development. 2nd ed. London, New York: McGraw-Hill; 1998. 243 p.
17. Lozano R. Orchestrating organisational change for corporate sustainability: Strategies to overcome resistance to change and to facilitate institutionalization. A thesis for the degree of PhD. Cardiff University Business School & The ESRC Centre for Business, Responsibility, Accountability, Sustainability and Society (B.R.A.S.S.), Cardiff University. 2009. 418 p. URL: <https://orca.cf.ac.uk/55829/1/U584364.pdf>
18. Bary R., Rees M. Is (self-directed) learning the key skill for tomorrow's engineers? *European Journal of Engineering Education*. 2006;31(1):73-81. URL: 1080/03043790500429021

19. Stepanova G.N., Masterova E.Yu. Intellectual organization: Principles of construction and functioning in the knowledge economy in the XXI century. *Izvestiya vysshikh uchebnykh zavedenii. Problemy poligrafii i izdatel'skogo dela* = *Proceedings of the Institutions of Higher Education. Issues of the Graphic Arts and Publishing*. 2011;(5):181-191. (In Russ.).
20. Al'khimenko O.N. Intellectual organization as a factor in the development of the Russian economy. *Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G.V. Plekhanova* = *Vestnik of the Plekhanov Russian University of Economics*. 2012;(5):81-86. (In Russ.).
21. Jaques E. Requisite organization: A total system for effective managerial organization and managerial leadership for the 21st century. 2nd ed. Arlington, VA: Cason Hall & Co. Publ.; 2006. 288 p.
22. Ostroff F. The horizontal organization: What the organization of the future actually looks like and how it delivers value to customers. Oxford, New York: Oxford University Press; 1999. 272 p.
23. Gouillart F.J., Kelly J.N. Transforming the organization. New York: McGraw-Hill Book Co.; 1995. 323 p. (Russ. ed.: Gouillart F.J., Kelly J.N. Preobrazovanie organizatsii. Moscow: Delo; 2000. 375 p.).
24. Kelly G.A. The psychology of personal constructs. New York: W.W. Norton & Co.; 1955. 1210 p.
25. Leontiev D.A. Human being and lifeworld: From ontology to phenomenology. *Kul'turno-istoricheskaya psikhologiya* = *Cultural-Historical Psychology*. 2019;15(1):25-34. (In Russ.). DOI: 10.17759/chp.2019150103
26. Kleiner G.B. From enterprise theory to strategic management theory. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta* = *Russian Management Journal*. 2003;1(1):31-56. (In Russ.).
27. Adizes I. How to manage in times of crisis and how to avoid it in the first place. Carpinteria: Adizes Institute; 2009. 80 p. (Russ. ed.: Adizes I. Integratsiya: Vyzhit' i stat' sil'nee v krizisnye vremena. Moscow: Alpina Business Books; 2009. 128 p.).
28. Shironina E.M. Functions of the organization as a dynamic system. *Sovremennye problemy nauki i obrazovaniya* = *Modern Problems of Science and Education*. 2012;(3):279. URL: <http://www.science-education.ru/ru/article/view?id=6369> (In Russ.).
29. Lewis M.W., Andriopoulos C., Smith W.K. Paradoxical leadership to enable strategic agility. *California Management Review*. 2014;56(3):58-77. DOI: 10.1525/cmr.2014.56.3.58

Сведения об авторе

Широнина Елена Михайловна

кандидат экономических наук, доцент,
доцент кафедры экономики и управления
промышленным производством

Пермский национальный исследовательский
политехнический университет

614990, г. Пермь, Комсомольский пр., д. 29, Россия

(✉) e-mail: ElenaShironina@yandex.ru

Поступила в редакцию 25.05.2020

Подписана в печать 11.06.2020

Author information

Elena M. Shironina

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Economics
and Industrial Management

Perm National Research Polytechnic University

Komsomol'skiy Ave 29, Perm, 614990, Russia

(✉) e-mail: ElenaShironina@yandex.ru

Received 25.05.2020

Accepted 11.06.2020