

**ФОРМИРОВАНИЕ МОДЕЛИ УПРАВЛЕНИЯ СТРУКТУРНЫМИ
ТРАНСФОРМАЦИЯМИ НА ОТРАСЛЕВЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ**DOI: <https://doi.org/10.24891/hxosmh>EDN: <https://elibrary.ru/hxosmh>**Дмитрий Владимирович БУДКОВ**аспирант, Институт сервиса и отраслевого управления,
Тюменский индустриальный университет (ТИУ), Тюмень, Российская Федерация

e-mail: budkovdv@gmail.com

ORCID: отсутствует

SPIN: 2254-8996

История статьи:

Рег. № 676/2024

Получена 28.10.2024

Одобрена 29.11.2024

Доступна онлайн

30.07.2025

Специальность: 5.2.3**УДК** 330.34:658.5**JEL:** L22, M11**Ключевые слова:**структурные
трансформации,
структурные
изменения, отраслевые
предприятия, модель,
этапы управления**Аннотация****Предмет.** Развитие отраслевых предприятий в условиях изменений внутренней и внешней среды.**Цели.** Раскрытие сущности структурных изменений, выявление их отличий от структурных трансформаций.**Методология.** Системный анализ.**Результаты.** Трансформации часто предполагают фундаментальные изменения, воздействующие на все аспекты деятельности организации. Структурные изменения могут ограничиваться перераспределением ресурсов или изменением определенных рабочих процессов. Процессный подход к формированию модели управления структурной трансформацией позволяет оптимизировать использование ресурсов и повысить адаптивность предприятий.**Выводы.** Понимание механизмов структурных изменений и трансформаций является необходимым условием повышения эффективности и конкурентоспособности компаний при современной динамике социально-экономических преобразований.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2024

Для цитирования: Будков Д.В. Формирование модели управления структурными трансформациями на отраслевых предприятиях // Региональная экономика: теория и практика. – 2025. – № 7. – С. 127 – 138. DOI: 10.24891/hxosmh EDN: HXOSMH**Введение**

В России начиная с 1990-х гг. отраслевые предприятия подвергаются многочисленным изменениям, вектор которых задается процессами, происходящими на разных уровнях. На мегауровне ключевыми факторами формирования новых моделей управления стали глобализация и интернационализация. Вступление России во Всемирную торговую организацию (ВТО) в 2012 г. снизило тарифные барьеры и усилило конкуренцию, заставляя предприятия инвестировать в научные разработки и развивать новые методы производства. Членство России в БРИКС требовало учета новых условий международной торговли, что означало диверсификацию рынков сбыта, модернизацию логистики, адаптацию продукции к международным стандартам качества и безопасности. Санкции, введенные в 2022–2024 гг., стимулировали развитие программы импортозамещения и поиск новых рынков в Азии, Африке и на Ближнем Востоке. Это способствовало переходу к расчетам в национальных валютах и реструктуризации активов.

На макроэкономическом уровне государственная политика, включая законодательное регулирование, налоговые изменения и финансирование отраслей, сильно влияла на развитие предприятий.

Радикальные экономические реформы 1990-х гг., связанные с процессами приватизации, обусловили необходимость организационных изменений. Либерализация экономики коренным образом изменила логистические процессы, а налоговые реформы и сокращение бюджетного финансирования повлияли на интенсивность производственных и инвестиционных процессов. В 2000-е гг. компании получили государственную поддержку для модернизации инфраструктуры и увеличения производства. В 2010-е гг. акцент сместился на диверсификацию экономики и импортозамещение, что привело к созданию технопарков и к поддержке развития высоких технологий. В 2020-е гг. пандемия COVID-19 стала катализатором снижения деловой активности и перехода на удаленную работу, способствовала увеличению инвестиций в IT-инфраструктуру, ускоренному росту электронной коммерции, изменению потребительского поведения, адаптации маркетинговых стратегий.

На микроэкономическом уровне в 2000-е гг. предприятия активно внедряли западные методы менеджмента, автоматизацию и цифровые технологии. Управление человеческим капиталом эволюционировало от сохранения базовой занятости до создания корпоративных университетов и программ обучения. Маркетинговые стратегии прошли путь развития от базовых инструментов (1990-е гг.) до онлайн-маркетинга (2000-е гг.) и цифрового маркетинга (2010-е гг.). В 2020-е гг. российские компании внедряли антикризисное управление, пересматривали стратегии и бизнес-модели.

В современных условиях эти нарастающие вызовы и процессы формируют окружение отраслевых предприятий, заставляя их адаптироваться к переменам, что неизбежно приводит к структурным трансформациям. Таким образом, поведение субъектов экономики представляет собой комплексную проблему, требующую анализа вариантов адаптации и самоорганизации. Понимание механизмов структурных перемен становится важной задачей в контексте актуального и прогнозного реагирования на требования рынка; необходимо снизить вероятность возникновения потенциальных рисков, связанных с устареванием действующих моделей бизнеса, и предприятия вынуждены внедрять модели управления структурными трансформациями.

Материалы и методы

В ходе исследования применены методы дескриптивного и сравнительного анализа, а также метод моделирования. Для достижения целей исследования выполнены обзор и анализ научной литературы по ключевым теоретическим концепциям и существующим моделям управления изменениями.

Результаты

В научной литературе такие понятия, как «структурные трансформации», «структурные изменения», часто взаимозаменяемы. Однако каждое из них имеет свои особенности. Понятие «трансформация» часто используется для описания глубоких, радикальных изменений, которые затрагивают всю организацию и связаны с изменением фундаментальных аспектов ее деятельности. По мнению М. Хаммера и Д. Чампи [1], трансформация предполагает фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для того, чтобы добиться значительного улучшения в ключевых показателях деятельности. Речь идет чаще всего о крупных или быстро растущих компаниях, которые по своему правовому статусу являются, как правило, корпорациями. В последние 10–15 лет такие корпорации ищут новые резервы для повышения своей эффективности. С точки зрения М. Хаммера и Д. Чампи, умелое осуществление «глубинных изменений» гарантирует значительную экономию времени и накладных затрат, приводит к созданию организации, быстро реагирующей на изменения рыночной ситуации, то есть обеспечивает достижение наиболее актуальных в современном бизнесе конкурентных преимуществ.

Другие авторы предлагают схожие определения. Так, Д. Хейс [2] рассматривает трансформацию как комплексный и «многослойный» процесс, который значительно изменяет структуру, характер или масштаб предприятия для того, чтобы соответствовать меняющимся условиям или целям. Исследователь Э. Шейн [3] акцентирует внимание на культурных аспектах трансформации. Для успешных изменений важны как смена структур и процессов, так и глубокая работа с корпоративной культурой, изменения в установках сотрудников.

В работе [4] П. Сенге, автор концепции «обучающейся организации», рассматривает трансформацию как процесс непрерывной адаптации. Он утверждает, что организации должны создавать условия для постоянного обучения и развития, чтобы оставаться конкурентоспособными в условиях быстро меняющегося рынка. Автор Р. Дафт [5] акцентирует внимание на стратегических аспектах трансформации и ее влиянии на структуру организации, рассматривая различные подходы к организационным изменениям, включая инновации и адаптацию к динамичной внешней среде. Российский исследователь Б.М. Кузык¹, рассматривая проблему трансформации на стратегическом уровне, выделил ее как ключевую необходимость в условиях глобализации и быстрого технологического прогресса. Работы этих исследователей отражают отдельные аспекты и мультидисциплинарные подходы к пониманию сущности трансформации.

Структурные изменения могут рассматриваться как отдельная составляющая трансформации. Так, А. Петтигрю и Р. Уиттингтон [6] описали структурные изменения как перестройку организационной структуры и основу для подготовки к дальнейшему росту компании. В работе [7] Р. Энтони определяет структурные изменения как последовательное и постепенное внедрение новых структурных элементов и методов управления в целях повышения общей эффективности и адаптивности организации.

Основное отличие между этими понятиями заключается в глубине и масштабах изменений. Трансформации часто предполагают фундаментальные изменения, воздействующие на все аспекты деятельности организации, включая ее стратегические цели, процессы, культуру и взаимодействие с внешней средой. Структурные изменения могут ограничиваться реорганизацией подразделений, перераспределением ресурсов или изменением определенных рабочих процессов. Таким образом, понятие «структурные изменения» часто может быть более «размытым», поскольку оно охватывает более широкий спектр преобразований. Независимо от того, какие понятия применяются, ясно одно: предприятиям необходимо планировать структурные изменения для того, чтобы повышать эффективность своей деятельности и оставаться конкурентоспособными в быстро меняющемся деловом окружении. Понимание различных моделей управления структурными изменениями может стать ключом к выбору релевантной модели, которая обеспечит достижение желаемых целей организации.

Понятие «модель» в контексте управления структурными изменениями предприятия обозначает инструмент или методологию, используемую для анализа и реализации изменений. Модели предоставляют программу мероприятий, реализуемых поэтапно, что позволяет организациям планировать и внедрять изменения. Сравнительный анализ широко известных моделей управления структурными изменениями² (табл. 1) позволяет сформировать наиболее адекватный и гибкий подход, учитывающий специфику организации и условия, в которых она функционирует [6–21].

Анализ представленных моделей структурных изменений отраслевых предприятий показывает, что модель должна предусматривать разделение процесса трансформации на этапы; содержать детализированный план действий и включать все необходимые шаги; учитывать психологические аспекты и участие сотрудников в различных процессах. Необходимо также понимать, что изменения в одном сегменте повлекут изменения во всей системе; важное значение имеют учет контекста и адаптация процессов изменений к конкретным условиям. Для успешного проведения изменений требуются ресурсы; необходимо согласование различных аспектов стратегии развития предприятия; важно обеспечить гибкость и возможность интеграции с другими инструментами, позволяющими управлять изменениями. Другое существенное условие – ясность видения изменений. По мнению автора, оптимальным решением является процессный подход к формированию модели управления структурными изменениями отраслевых предприятий.

Преимущества процессного подхода

Цельность и последовательность. Исследователи М. Хаммер и Д. Чампи подчеркивают важность целостного и логичного подхода к перестроению процессов для повышения эффективности и производительности. В работе [8] Т. Давенпорт подчеркивает, что последовательные и целостные процессы способствуют улучшению системы управления организационными изменениями.

¹ Кузык Б.Н., Яковец Ю.В. Россия–2050: стратегия инновационного прорыва. М.: Экономика, 2005. 618 с.

² Lewin K. Field Theory in Social Science: Selected Theoretical Papers. Harper & Row, 1951, 346 p.

Гибкость и адаптивность. Автор Э. Спанни [9] акцентирует внимание на том, как процессное управление позволяет организациям быть более гибкими. По мнению Д. Мура [10], способность компании быстро адаптироваться к изменяющимся условиям является ключом к долгосрочному успеху.

Оптимизация использования ресурсов. Модель создания цепочки ценностей (М. Портер [11]) сводится к более эффективному распределению и использованию ресурсов, что повышает общее конкурентное преимущество. Исследователи Р. Каплан и Д. Нортон [12] также обращают внимание на значимость стратегического управления ресурсами с помощью сбалансированной системы показателей.

Улучшение взаимодействия и коммуникации. В работе [13] П. Друкер делает акцент на четкое распределение ролей и ответственности между участниками; Г. Минцберг [14] подчеркивает, что налаженный коммуникационный процесс способствует повышению понимания и усиливает общий уровень координации в организации.

Повышение эффективности мониторинга. Процессный подход упрощает отслеживание результатов и контроль на всех стадиях изменений, что позволяет оперативно вносить коррективы и избегать рисков. Как подчеркивает Д. Харрингтон [15], регулярная оценка бизнес-процессов позволяет своевременно решать возникающие проблемы. Модель, основанная на процессном подходе, обеспечивает более системное, гибкое и эффективное управление структурными изменениями в организациях. Основные этапы реализации такой модели представлены на *рис. 1*.

Основные этапы реализации модели управления структурными изменениями

Анализ. Этот этап включает сбор, обработку и анализ данных для понимания текущего состояния организации и её окружения; осуществляется оценка финансовых показателей, данных о конкурентной среде, потребительских предпочтений и других ключевых факторов.

Осознание. Необходимо определение ключевых изменений в среде, к которым следует адаптироваться. Главная задача – выявление именно тех изменений, которые будут наиболее важны для функционирования организации.

Развитие. На этом этапе требуется создание подробного плана трансформаций, оценка необходимых ресурсов и определение сроков для достижения поставленных целей. Начинается реализация инициатив, связанных с трансформацией, осуществляется выполнение разработанного плана, проводится мониторинг и корректируются различные действия.

Насыщение. Организация переходит в новое состояние через внедрение изменений, новых методов работы. Формируется обратная связь, что необходимо для дальнейшего улучшения процессов, а также реализуются меры по предотвращению возврата к прежним методам работы.

Устойчивость. На этом этапе организация использует метрики и ключевые индикаторы для оценки внедренных изменений и их влияния на бизнес.

Модель включает в себя два вида изменений: растущие компоненты представлены на *рис. 2*, а снижающиеся компоненты – на *рис. 3*.

Растущие компоненты

Адаптивность. Адаптивность предприятия – это его способность изменить свою структуру в новых условиях для того, чтобы функционировать наилучшим способом. На начальном этапе адаптивность может быть на низком уровне вследствие сопротивления нововведениям, а также потому, что предпочтение оказывается устоявшимся бизнес-процедурам. Однако с ростом осознанности адаптивные процессы усиливаются. На этапе зрелости темпы прироста адаптивных способностей могут сократиться. В настоящий период, характеризующийся нестабильностью внешней среды (санкции, изменение географической структуры внешней торговли, инфляция), высокая адаптивность позволяет предприятию не только выживать, но и развиваться. Такие предприятия могут быстро реагировать на внешние вызовы, оперативно перестраивать свои процессы и структуры, внедрять новые технологии и подходы, которые обеспечивают их конкурентоспособность и устойчивость в долгосрочной перспективе.

Интеграция. Интеграция – это процесс объединения различных систем, процессов, методов, технологий или функциональных единиц внутри одного предприятия или между различными предприятиями. Цель интеграции – создание единой скоординированной системы, повышение продуктивности и конкурентоспособности на основе формирования системных эффектов, улучшение процессов управления ресурсами. На начальном этапе структурной трансформации следует фокусироваться на разработке стратегий адаптации с низким уровнем интеграции и внутренней консолидации процессов. Актуальность данного этапа обусловлена необходимостью быстрого реагирования на изменения, ростом рыночной конкуренции и развитием технологических инноваций; требуются гибкость и быстрая перестройка процессов.

На этапе роста и развития происходят оптимизация внутренних функций и взаимодействие с внешними партнерами на отраслевом, национальном и международном уровнях. Интеграция на данном этапе важна для увеличения производственных мощностей, расширения рынков сбыта и усиления кооперации, что способствует устойчивому росту предприятия и усилению его конкурентных позиций. В завершающей стадии интеграция направлена на оптимизацию ключевых взаимосвязей, хотя скорость интеграции может замедляться, так как структурные преобразования становятся более зрелыми, а процессы – стабильными и эффективными. На этой стадии интеграция критически важна для поддержания высокой эффективности и устойчивости предприятия в условиях конкуренции, что подчеркивает ее важность для долгосрочного успеха. Интеграция позволяет эффективно использовать ресурсы, оптимизировать процессы и улучшать координацию деятельности различных структур. Таким образом, интеграция является неотъемлемой частью стратегического управления предприятием, направленной на достижение максимальной эффективности и конкурентоспособности в условиях современного рынка.

Координация. Координация – это неотъемлемый процесс упорядочивания и оптимизации взаимодействия между различными подразделениями предприятия, направленный на достижение общих целей. В условиях стремительно меняющегося рыночного окружения и роста требований к эффективности бизнеса координация играет ключевую роль в обеспечении конкурентоспособности компании. На начальных этапах трансформации компании координация может носить внутренний характер, ограничиваясь только основными подразделениями и бизнес-процессами. Однако по мере роста и развития предприятия его деятельность усложняется, расширяются направления и увеличиваются масштабы операций. Без эффективной координации могут возникнуть такие проблемы, как дублирование усилий, несогласованность действий и, как следствие, потеря ресурсов и времени.

Координация позволяет интегрировать инновации и технологии в существующие процессы, повышая их эффективность. Автоматизация и цифровизация процессов делают координацию более формализованной и управляемой, что позволяет снизить риски ошибок и повысить прозрачность деятельности. Современные предприятия все больше взаимодействуют с внешними партнерами, включая поставщиков, клиентов, регулирующие органы. Эффективная координация позволяет установить продуктивные и взаимовыгодные отношения с этими стейкхолдерами, что способствует улучшению репутации и укреплению рыночных позиций.

В условиях высококонкурентного рынка успешное предприятие должно быть максимально гибким. Координация позволяет предприятию оперативно реагировать на действия конкурентов, адаптировать стратегию и тактику. В эпоху глобализации многие компании выходят на международный рынок, что требует умения действовать в разных географических зонах и кросс-культурных контекстах. Координация – это стратегический инструмент, позволяющий интегрировать все элементы деятельности в единую, слаженно функционирующую систему. В современном мире, где скорость изменений продолжает расти, роль координации становится еще более значимой.

Видение. Видение предприятия – это стратегическое представление о будущем состоянии и направлении развития компании, формирующее основу для долгосрочного планирования и постановки целей. Эволюция компонента в контексте структурной трансформации организации проходит через несколько ключевых этапов, каждый из которых характеризуется ростом комплексности и зрелости. На начальном этапе формулировка видения носит общий характер, и организация лишь начинает осознавать необходимость изменений. На стадии развития компонент становится более конкретным. На стадии насыщения видение достигает высокой степени конкретизации и формализует стратегические цели компании. Видение позволяет привлекать и удерживать таланты, создавая

прочный фундамент для организационного роста и повышения устойчивости. Таким образом, интеграция видения в стратегическое управление становится не просто теоретической необходимостью, а практической потребностью на современном этапе развития бизнеса.

Снижающиеся компоненты

Сопrotивление. На начальных этапах трансформации предприятия часто наблюдается высокий уровень сопротивления изменениям среди сотрудников. Чаще эта реакция обусловлена приверженностью устоявшимся привычкам. Со временем, по мере внедрения изменений и роста осведомленности сотрудников, сопротивление постепенно снижается. Когда организация достигает зрелости, сопротивление становится минимальным, так как нововведения постепенно интегрируются в корпоративную культуру и деятельность.

Фрагментация. На начальных стадиях трансформации предприятие может сталкиваться с высокой степенью фрагментации процессов, когда уровень согласованности и взаимодействия между различными группами недостаточен. Это может приводить к дублированию задач. Со временем фрагментация снижается, и формируется более целостная структура.

Неорганизованность. Начальные этапы трансформации предприятия могут характеризоваться высоким уровнем неорганизованности. Это может быть связано с отсутствием координации и соответствующих управляющих структур. С течением времени, благодаря развитию систем управления проектами, связи и контроля, неорганизованность снижается, а деятельность компании становится более упорядоченной и структурированной.

Неопределенность. Высокая степень неопределенности – особенность начальных этапов стратегических изменений. Без долгосрочной стратегии сотрудники могут испытывать неуверенность. По мере того как формируется видение будущего, уровень неопределенности снижается, сотрудники фокусируются на достижении определенных целей и действуют более уверенно.

Каждый снижающийся компонент потенциально способствует успеху (увеличению значимости растущих компонентов) и не требует жесткого управления в рамках модели. Важно проявить внимание к растущим компонентам, так как они определяют, насколько эффективно будет происходить трансформация. В целом модель предлагает целостный взгляд на процесс структурных трансформаций, интегрируя в один фреймворк элементы адаптивности, координации и стратегического видения, в то время как снижение степени сопротивления, фрагментации, неорганизованности и неопределенности рассматривается как естественный итог желаемых изменений.

Выводы

Исходя из поставленных задач и полученных результатов, в данной работе определена сущность понятий «структурная трансформация» и «структурные изменения». Проведен сравнительный анализ моделей управления структурными трансформациями, выявлены их преимущества и ограничения. Предложен процессный подход к формированию модели изменений; такие компоненты, как адаптивность, интеграция, координация и стратегическое видение играют важную роль в успешном управлении изменениями. Снижение по таким параметрам, как сопротивление, фрагментация, неорганизованность и неопределенность, способствует эффективному внедрению модели трансформации. Планирование структурных трансформаций важно с точки зрения поддержания конкурентоспособности и обеспечения устойчивого характера развития предприятий в условиях быстрых изменений внешней и внутренней среды.

Таблица 1**Сравнительный анализ моделей (теорий) структурных изменений****Table 1****A comparative analysis of models (theories) of structural changes**

Модель (теория)	Сущность
Модель К. Левина	Трехэтапный процесс: размораживание (подготовка к изменениям), изменение (реализация нововведений) и замораживание (закрепление результатов)
Восемь последовательных шагов (Дж. Коттер)	Начальный этап – создание потребности в изменениях, конечный этап – их внедрение в корпоративную культуру
ADKAR	Основана на пяти ключевых элементах, необходимых для успешного управления изменениями на индивидуальном уровне
Модель системной динамики	Использование компьютерного моделирования для анализа сложных систем и прогнозирования их поведения в различных условиях
Теория системных изменений	Изменения в одной части системы влекут последствия для всей системы
Модель McKinsey 7S	Стратегическое согласование всех семи элементов (структура, стратегия, система, стиль управления, персонал, навыки, общие ценности)
Модель бизнес-трансформации, реализуемая компанией IBM	Акцент – на анализе существующей ситуации, необходимость видения будущего и разработки стратегии изменений
Процессная модель (А.М. Петтигрю, Р. Уипп)	Акцент – на контексте, процессе и содержании изменений, лидерстве и связи между стратегией и операциями
Модель Д. Балогун и В. Хоуп Хейли	Осознание необходимости изменений и их реализации в определенном контексте

Продолжение

Модель (теория)	Преимущества
Модель К. Левина	Простота и понятность структуры, логическая последовательность действий
Восемь последовательных шагов (Дж. Коттер)	Детализация процесса изменений, учет психологических аспектов
ADKAR	Фокус – на индивидуальном опыте сотрудников. Модель удобна для измерения и оценки различных параметров
Модель системной динамики	Глубокий анализ причинно-следственных связей, возможность экспериментирования с разными сценариями
Теория системных изменений	Организация рассматривается как целостная система, элементы которой взаимозависимы
Модель McKinsey 7S	Акцент – на взаимозависимости различных аспектов управления
Модель бизнес-трансформации, реализуемая компанией IBM	Целенаправленное управление изменениями
Процессная модель (А.М. Петтигрю, Р. Уипп)	Благодаря универсальному характеру модели возможна ее адаптация к различным условиям
Модель Д. Балогун и В. Хоуп Хейли	Каждая стадия изменений рассматривается как важная

Продолжение

Модель (теория)	Ограничения
Модель К. Левина	Не учитывается динамика изменений в долгосрочной перспективе, не уделено внимание отдельным этапам внутри каждой фазы изменения
Восемь последовательных шагов (Дж. Коттер)	Потребность в длительной подготовке, сложности при реализации, обусловленные необходимостью координировать множество действий
ADKAR	Не всегда применима на уровне организационных систем в целом, может потребоваться дополнительная адаптация
Модель системной динамики	Необходимость специализированных знаний для разработки и анализа системных моделей
Теория системных изменений	При системном подходе сложно выделить приоритетные направления изменений
Модель McKinsey 7S	Высокий уровень абстракции; модель может быть недостаточно конкретной для практической реализации изменений
Модель бизнес-трансформации, реализуемая компанией IBM	Модель требует серьезного ресурсного обеспечения; трудности с адаптацией к переменам вне контекста крупных корпораций
Процессная модель (А.М. Петтигрю, Р. Уипп)	Потенциальная сложность при практической реализации факторов успеха
Модель Д. Балогун и В. Хоуп Хейли	Может потребоваться интеграция с другими инструментами, используемыми для управления изменениями

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 1

Этапы управления изменениями на предприятиях

Figure 1

Stages of change management at enterprises

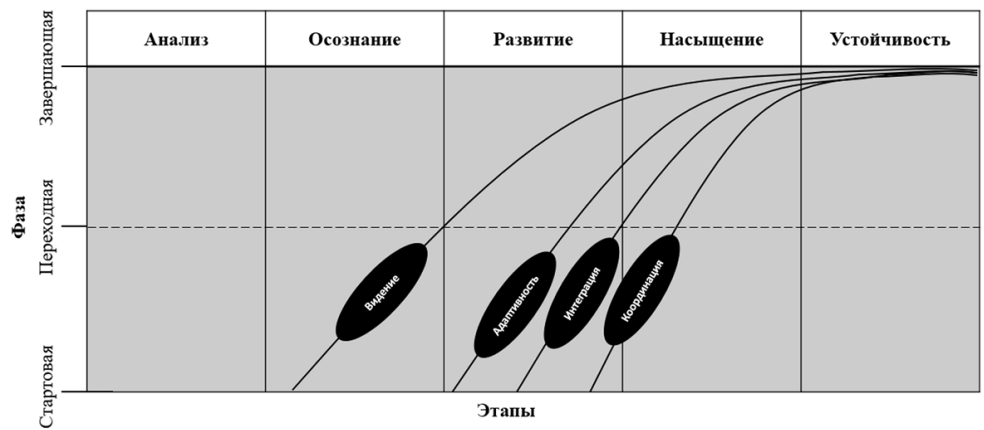


Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 2
Растущие компоненты структурных изменений на предприятиях

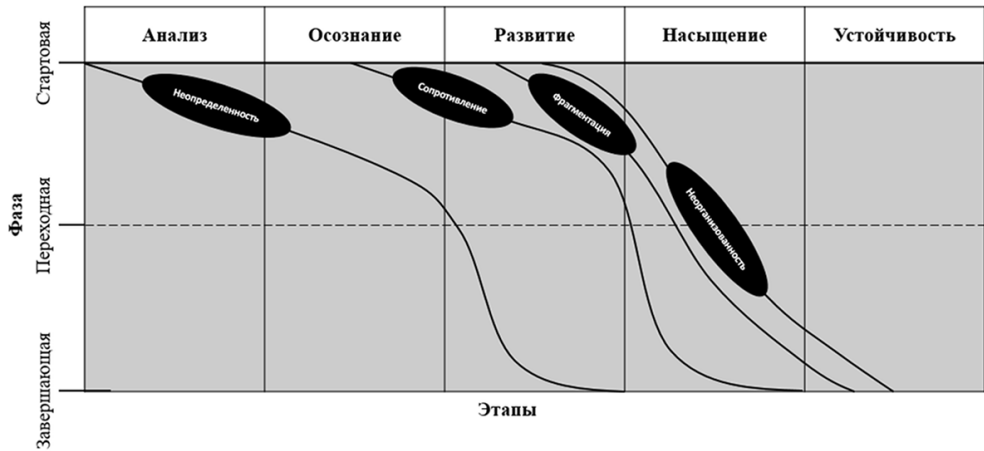
Figure 2
Increasing components of structural changes at enterprises



Источник: авторская разработка
Source: Authoring

Рисунок 3
Снижающиеся компоненты структурных изменений на предприятиях

Figure 3
Decreasing components of structural changes at enterprises



Источник: авторская разработка
Source: Authoring

Список литературы

1. Hammer M., Champy J.A. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business, 1993, 240 p.
2. Hayes J. The Theory and Practice of Change Management. Red Globe Press, 2018, 592 p.
3. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass Inc, 2002, 437 p.
4. Senge P.M. The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. Doubleday, 2006, 445 p.
5. Daft R.L. Organization Theory and Design. South-Western College, 2015, 688 p.
6. Pettigrew A.M., Whittington R., Melin L. (eds) et al. Innovative Forms of Organizing: International Perspectives. SAGE Publications Ltd, 2003, 412 p.
7. Robert A., Govindarajan V. Management Control Systems. McGraw-Hill Education, 2006, 784 p.
8. Davenport T.H. Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. Harvard Business Review Press, 1992, 352 p.
9. Spanyi A. More for Less: The Power of Process Management. Meghan Kiffer Press, 2006, 200 p.
10. Moore G.A. Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers. Harper Business, 2006, 227 p.
11. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, 1998, 592 p.
12. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press, 1996, 336 p.
13. Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper Business, 1993, 864 p.
14. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Pearson, 1992, 312 p.
15. Harrington H.J. Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness. McGraw-Hill Education, 1991, 274 p.
16. Kotter J.P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *IEEE Engineering Management Review*, 2007, vol. 37, iss. 3. DOI: 10.1109/EMR.2009.5235501
17. Hiatt J.M. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. Prosci Research, 2006, 146 p.
18. Forrester J.W. Industrial Dynamics. Martino Fine Books, 2013, 482 p.
19. Peters T.J., Waterman R.H. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. Harper Business, 2006, 400 p.
20. Rogers F.G., Shook R.L. IBM Way: Insights into the World's Most Successful Marketing. Harper & Row, 1986, 235 p.
21. Balogun J., Hope Hailey V. Exploring Strategic Change. Pearson Education, 2008, 290 p.

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

**BUILDING A MANAGEMENT MODEL FOR STRUCTURAL TRANSFORMATIONS AT
INDUSTRY ENTERPRISES**DOI: <https://doi.org/10.24891/hxosmh>EDN: <https://elibrary.ru/hxosmh>**Dmitrii V. BUDKOV**

Industrial University of Tyumen (IUT), Tyumen, Russian Federation

e-mail: budkovdv@gmail.com

ORCID: not available

Article history:

Article No. 676/2024

Received 28 Oct 2024

Accepted 29 Nov 2024

Available online

30 Jul 2025

JEL Classification: L22,
M11**Keywords:** structural
transformation, structural
changes, sectoral
enterprises, model,
management stages**Abstract****Subject.** This article discusses the issues of development of industry enterprises in the context of changes in the internal and external environments.**Objectives.** The article aims to unveil the essence of structural changes, identifying their differences from structural transformations.**Methods.** For the study, I used a systems analysis.**Results.** The article reads of the differences between structural transformations and structural changes in the context of their affecting enterprises' activities. A process-based approach to building a management model for structural transformations help optimize resource use and improve the adaptability of enterprises.**Conclusions.** Understanding the mechanisms of structural changes and transformations is a necessary condition for enhancing the efficiency and competitiveness of companies amid the current dynamics of socioeconomic transformations.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2024

Please cite this article as: Budkov D.V. Building a management model for structural transformations at industry enterprises. *Regional Economics: Theory and Practice*, 2025, iss. 7, pp. 127–138.

DOI: 10.24891/hxosmh EDN: HXOSMH

References

1. Hammer M., Champy J.A. Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution. Harper Business, 1993, 240 p.
2. Hayes J. The Theory and Practice of Change Management. Red Globe Press, 2018, 592 p.
3. Schein E.H. Organizational Culture and Leadership. Jossey-Bass Inc, 2002, 437 p.
4. Senge P.M. The Fifth Discipline: The Art & Practice of The Learning Organization. Doubleday, 2006, 445 p.
5. Daft R.L. Organization Theory and Design. South-Western College, 2015, 688 p.
6. Pettigrew A.M., Whittington R., Melin L. (eds) et al. Innovative Forms of Organizing: International Perspectives. SAGE Publications Ltd, 2003, 412 p.
7. Robert A., Govindarajan V. Management Control Systems. McGraw-Hill Education, 2006, 784 p.
8. Davenport T.H. Process Innovation: Reengineering Work Through Information Technology. Harvard Business Review Press, 1992, 352 p.
9. Spanyi A. More for Less: The Power of Process Management. Meghan Kiffer Press, 2006, 200 p.

10. Moore G.A. Crossing the Chasm: Marketing and Selling High-Tech Products to Mainstream Customers. Harper Business, 2006, 227 p.
11. Porter M. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press, 1998, 592 p.
12. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard. Translating Strategy into Action. Harvard Business Review Press, 1996, 336 p.
13. Drucker P.F. Management: Tasks, Responsibilities, Practices. Harper Business, 1993, 864 p.
14. Mintzberg H. Structure in Fives: Designing Effective Organizations. Pearson, 1992, 312 p.
15. Harrington H.J. Business Process Improvement: The Breakthrough Strategy for Total Quality, Productivity, and Competitiveness. McGraw-Hill Education, 1991, 274 p.
16. Kotter J.P. Leading Change: Why Transformation Efforts Fail. *IEEE Engineering Management Review*, 2007, vol. 37, iss. 3. DOI: 10.1109/EMR.2009.5235501
17. Hiatt J.M. ADKAR: A Model for Change in Business, Government and Our Community. Prosci Research, 2006, 146 p.
18. Forrester J.W. Industrial Dynamics. Martino Fine Books, 2013, 482 p.
19. Peters T.J., Waterman R.H. In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies. Harper Business, 2006, 400 p.
20. Rogers F.G., Shook R.L. IBM Way: Insights into the World's Most Successful Marketing. Harper & Row, 1986, 235 p.
21. Balogun J., Hope Hailey V. Exploring Strategic Change. Pearson Education, 2008, 290 p.

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.