

Научная статья

<https://doi.org/10.24412/2220-2404-2026-9-3>

УДК 65.01



Attribution

cc by

**АНАЛИЗ ПРОБЛЕМАТИКИ УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ
В КОНТЕКСТЕ РАЗВИТИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ПЕРСОНАЛА**

Давыдов Н.А.

Санкт-Петербургский государственный университет промышленных технологий и дизайна

Аннотация. Статья посвящена вопросам управления блокираторами на этапе реализации стратегических изменений в бизнес-среде. Автор исследует работу с организационной трансформацией на примере функции кадрового менеджмента, выступающей в роли как объекта, так и субъекта управления изменениями. В статье рассмотрены современные концепции трансформации, проблемное поле изменений, определены моделирующие факторы, влияющие на степень выраженности его элементов. Целью статьи является определение методологических подходов к решению проблемы внедрения трансформационных инициатив. По результатам теоретического анализа научных трудов отечественных и зарубежных исследователей, а также существующих методологий независимых экспертов автором предложена детализированная структура управления организационными изменениями, дополняющая и уточняющая классические подходы.

Ключевые слова: управление изменениями, организационная трансформация, кадровая функция, инновации, сопротивление изменениям.

Финансирование: инициативная работа.

Original article

**ANALYSIS OF THE PROBLEMS OF CHANGE MANAGEMENT
IN THE CONTEXT OF HUMAN MANAGEMENT DEVELOPMENT**

Nikita A. Davydov

Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design

Abstract. This article examines resistance management during the implementation of strategic change in a business environment. The author examines organizational transformation using the HR function as an example, acting as both the object and subject of change management. The article examines modern transformation concepts, the problematic field of change, and identifies moderating factors influencing the emergence of barriers to business initiatives. The article aims to identify methodological approaches to solving the problem of implementing transformational measures. Based on a theoretical analysis of scientific works by domestic and international researchers, as well as existing methodologies from independent experts, the author proposes a detailed stage-by-stage approach to managing organizational change, complementing and clarifying classical approaches.

Keywords: change management, organizational transformation, human resources function, innovation, resistance to change.

Funding: independent work.

Введение.

Современные бизнес-объединения выстраивают стратегию своего развития с учетом макроэкономических трендов, чтобы сохранять жизнестойкость и способность к конкурентной борьбе. На сегодняшний день наблюдается трансформация мировой экономики под влиянием таких факторов, как обострение межгосударственных конфликтов, разрушение привычных экономических связей, поворот на новые рынки, технологическое развитие и ускоренная цифровизация. Экономическими экспертами Фонда Росконгресс отмечается усиление переориентации торговли в сторону политических партнеров и ослабление влияния географического фактора, а также повышенный риск стагнации в связи с замедлением экономического роста. В масштабах организации эти процессы несут риски падения потребительского спроса и роста издержек, что усиливает турбулентность на рынке и оказывает дополнительное давление на бизнес.

В связи с этим, высокая скорость адаптации к изменениям внешней среды и последующее внедрение

соответствующих инноваций в бизнес-процессах для компании может рассматриваться как ключевой драйвер ее эффективности [1].

Современная система менеджмента располагает широким набором адаптивных стратегий организации в условиях институциональной турбулентности: исследователи выделяют 8 видов адаптивных стратегий, дифференцируемых по темпоральному, ресурсному, организационному, инновационному и гибричному основанию [2]. Реализация этих стратегий требует преодоления ряда системных ограничений, к одним из которых относятся когнитивные барьеры адаптации, выражаемые в виде сопротивления изменениям со стороны персонала и сознательным возвратом сотрудников к привычным устаревшим моделям работы.

Особого внимания заслуживает управление изменениями в зоне ответственности HR-блока, выступающего одновременно и объектом, и субъектом управления.

С точки зрения объекта управления, задачами кадрового менеджмента являются поддержание соответствия применяемых технологий актуальным трендам, регулярный анализ эффективности процессов, их совершенствование и обеспечение устойчивости применения внедряемых инновационных решений.

С позиции субъекта управления, кадровый менеджмент принимает непосредственное участие в развитии профессиональных и управленческих компетенций сотрудников, определяющих их вовлеченность в процесс трансформации.

Систематизация проблематики менеджмента изменений в области управления персоналом позволит определить основные направления решений, способствующих саморазвитию кадровой функции и, как следствие, эффективной передаче знаний по работе с трансформацией.

Целью исследования является анализ блокираторов изменений и определение методологических подходов к решению проблем внедрения трансформационных инициатив. Материалами для анализа послужили труды зарубежных и отечественных ученых в области управления изменениями, таких как Г.В. Широкова, Е.А. Наумцева, Е.В. Мугаева, Д. Холт, М. Бир, Дж. Коттер, А. Арменакис, В. Сатир, У. Бриджес, а также актуальные статистические данные исследований в компаниях различного масштаба и уровня.

Обсуждение.

На сегодняшний день внедрение организационных изменений нередко происходит не в полном объеме, а фактические результаты не соответствуют целевым ориентирам. Управление изменениями представляет собой сравнительно новое направление в менеджменте, основные методики и инструменты которого недостаточно широко используются в управленческой практике.

Актуальность данной проблемы подтверждается статистическими данными и современными исследованиями. Эксперты [3] подчеркивают, что несмотря на осознанные попытки проведения организационных трансформаций, только 50% всех инициатив возможно считать успешными. По данным ЭКОПСИ Консалтинг [4] соотношение успешных и неуспешных кейсов внедрения изменений составляет 58% на 42%, при этом необходимо отметить, что с точки зрения рассмотрения кадровой функции как объекта управления изменениями, число неуспешных кейсов становится больше числа успешных по таким характерным направлениям трансформации, как изменение системы мотивации, в системах обучения, коммуникации, организационной структуры. Более негативно оценивается ситуация по работе с трансформацией другими исследователями [5], согласно которым в большинстве компаний два из трех проектов трансформации терпят неудачу.

Существует ряд подходов к описанию возможных блокираторов трансформации, релевантных для любого функционального блока организации. Выделяется 3 наиболее распространенных фактора неудач в управлении изменениями, к которым относятся сопротивление изменениям, использование стандартизированных подходов и восприятие трансформации как набор временных или краткосрочных мероприятий [6]. Каждый из этих факторов декомпозируется на 4 категории причин по модели 4Р: политика (Policy), среда (Place), люди (People) и процедуры (Procedures) – имеющих в свою очередь ряд дополнительно влияющих обстоятельств. Структура первопричин фактора «Сопротивление изменениям» визуализирована с помощью причинно-следственной диаграммы Исикавы на рисунке 1.



Рисунок 1 – диаграмма Исикавы по фактору «Сопротивление изменениям».

Исследователи [7] отмечают, что вне зависимости от архетипа проводимых трансформаций – как

«мягких», так и к радикальных изменений – существует общее «проблемное поле» реализации измене-

ний, включающее в себя в качестве структурных составляющих характерные блокираторы: отсутствие концепции и целей, отсутствие понимания необходимости перемен у сотрудников, нежелание руководителей приспособляться к изменениям, неумение создавать команду и прочее.

Несмотря на множество моделей, описывающих вариации возможных блокираторов и методы работы с ними (включая модели Коттера, Бриджеса и Сатир и прочие), практическая задача по приоритизации направлений работы осложняется неравномерностью проявления блокираторов, что обусловлено разным уровнем трансформационной зрелости организаций, а также вариативностью оценки эффективности работы отдельных подразделений.

Прежде всего, более яркое проявление проблемного поля изменений можно наблюдать при неэволюционном, принудительном характере трансформаций в условиях комплексной неготовности к изменениям как в масштабе организации, так и в рамках отдельного подразделения. Потребность в стихийной инициации трансформации может возникать в результате запоздалой реакции на изменения внешней среды и отсутствия регулярного бенчмаркинга, при этом сотрудники могут быть не готовы или недостаточно замотивированы на перенастройку привычного алгоритма работы. В исследованиях [8] описывается концепция готовности к изменениям А. Арменакиса, С. Харриса и К. Моссхолдера, согласно которой «готовность предшествует сопротивлению или принятию предстоящих перемен», таким образом, являясь их модерирующим фактором.

Хотя существуют инструменты оценки трансформационного потенциала компании по отдельным направлениям (например, модели зрелости бизнес-процессов BPMM, модель процессной зрелости Forrester, модели цифровой зрелости MIT & Capgemini и MinTIC & iNNpuls), однако, предваряющая их верхнеуровневая оценка готовности к организационным изменениям, как правило, не проводится либо сводится к качественным описаниям.

При рассмотрении кадрового менеджмента как объекта трансформации в условиях реализации изменений по архетипу «Е» М. Бира, который подразумевает ориентацию на экономические цели компании, возникает вопрос об измерении эффективности применяемых инструментов и новых, предлагаемых к применению. Эффект от организационно-управленческих инноваций, к которым относятся инновации в области

управления персоналом, сложно или невозможно оценить традиционными методами ввиду их косвенного влияния на множество бизнес-процессов [9]. Примером инструмента с неопределенным экономическим эффектом может служить используемая в организации методика адаптации (социальные нововведения), носителями которой являются менеджеры кадровой функции. При инициации трансформации методики (при пути изменений «сверху вниз») может усилиться сопротивление участвующих в её пересмотре сотрудников, поскольку неэффективность текущей системы не очевидна.

Дополнительным фактором, осложняющим работу с проблемным полем трансформации, является общая неосведомленность сотрудников об инструментах работы с блокираторами и отсутствие системной работы с ними. Непроработанность проблем на уровне руководителя (инициатора) трансформации может усиливать их влияние на подчиненных (участников проектной команды) при каскадировании задач, что приводит к стагнации трансформационной деятельности [10]. Некомпетентность руководителей также может рассматриваться как модерирующий фактор проблемного поля. По данным журнала Форбс, 70% современных руководителей не обладают необходимыми знаниями в области управления изменениями, что свидетельствует о недостаточной проработке кадрового блока как субъекта управления изменениями вопроса развития управленческих компетенций.

Таким образом, для реализации стратегии организационной трансформации необходим системный, комплексный подход, направленный на работу с усиливающими проблемное поле изменений факторами. С точки зрения рассмотрения в нём места и роли функции управления персоналом, основной принцип стратегии можно изложить в виде формулировки «меняемся сами и меняем остальных».

В рамках такого подхода предлагается выделить три этапа организации работы с изменениями: этап диагностики трансформационного потенциала, этап уточнения оценки эффективности, этап индивидуальной работы. HR-функция в данном случае рассматривается одновременно и в качестве примера объекта управления, и в качестве агента, сопровождающего внедрение изменений в организации.

Результаты.

Предлагаемые системные мероприятия в соответствии с выделенными этапами работы с изменениями в разрезе HR-функции приведены в таблице 1.

Таблица 1 – системные мероприятия по организации работы с изменениями.

	Этап	Модерирующий фактор проблемного поля	HR-функция – объект управления («меняемся сами»)	HR-функция – субъект управления («меняем остальных»)
1	Этап диагностики трансформационного потенциала	Неэволюционный курс возникновения изменений Комплексная неготовность к изменениям	Проведение аналитики трансформационного потенциала на уровне подразделения: инструменты OCC и ROC	Проведение обучающих и фасилитирующих сессий по работе с инструментами оценки транс-

				формационного потенциала и зрелости процессов
2	Этап уточнения оценки эффективности	Невозможность оценить экономический эффект трансформации	Внедрение управления по метрикам на уровне ключевых процессов с постановкой целей согласно бенчмаркингу, определение целевого состояния системы	Проведение обучающих сессий по методам целеполагания, модерирование обсуждений
3	Этап индивидуальной работы	Отсутствие применения системных инструментов при каскадировании работы с изменениями Некомпетентность руководителей	Внедрение системных инструментов при внедрении изменений (методология ADKAR, модель Маурера)	Обучение руководителей методологиям внедрения изменений, развитие компетенций сотрудников в области проектного управления

В рамках первого этапа предлагается проведение комплексной количественной оценки готовности к изменениям для митигации последующих рисков активного проявления проблемного поля. К основным инструментам, применяемым на данном этапе, можно отнести методику ROC (Readiness for organizational change) Д. Холта и методику OCC (Organizational Change Capability) [11], отображающих измерение показателей готовности и способности к организационным изменениям соответственно. Показатель OCC позволяет количественно оценить потенциал организации к возникновению в рамках неё эволюционных самозарождающихся изменений, в то время как с помощью показателя ROC возможно оценить готовность сотрудников разного уровня к уже определенным конкретным изменениям.

Таким образом, данные показатели могут применяться на стратегическом и тактическом уровне менеджмента изменений для диагностики западающих зон на системном и индивидуальном уровнях. К потенциальным ограничениям использования показателей относится отсутствие русифицированной версии опросника методики OCC, что является перспективной задачей для дальнейшей работы в данном направлении.

Этап уточнения оценки эффективности предполагает внедрение системы KPI, охватывающей ключевые процессы и позволяющей осуществлять постановку целей в соответствии с лучшими практиками / бенчмаркингом. Масштабирование целеполагания до уровня проектной деятельности, результатом которой служит повышение метрик процессного уровня (метод HADI), возможно осуществлять через качественное описание конечных целей проекта. К основным инструментам, в данном направлении, можно отнести методику целеполагания OKR (Objective & Key Results), позволяющей раскрывать цель через набор ключевых результатов, а также «Дерево целей», представляющей цель в виде иерархической схемы с отдельными подзадачами.

При каскадировании трансформационных инициатив применение руководителем системных инструментов по работе с проблемным полем на индивидуальном уровне сотрудников способствует повышению их вовлеченности и обеспечивает более высокую степень приживаемости изменений. К подобным инструментам можно отнести модель ADKAR, описывающую последовательную проработку 5 уровней: осведомленности, желания, знания, умения и закрепления – а также модель Маурера, предполагающую системную работу с сопротивлением по факторам понимания сути изменения, эмоций и доверия к иницилирующим перемены сотрудникам.

В рамках каждого из описанных этапов организации системной работы с изменениями, кадровая функция рассматривается как центр экспертизы, обеспечивающий распространение и приживаемость внедряемых методик как в смежные функции, так и внутри собственного подразделения. В целевом состоянии кадровый менеджмент принимает непосредственное участие в формировании архитектуры трансформации организации, включающей в себя использование инструментов диагностики трансформационной гибкости компании, проработку этапа подготовки к изменениям с определением целей трансформации и обеспечения бесшовной передачи изменений на операционный уровень без эскалации системных рисков.

Необходимо отметить, что предлагаемые системные мероприятия могут быть внедрены в составе общих стратегий управления изменениями, таким образом дополняя и конкретизируя её отдельные шаги. К примеру, при использовании модели изменений Дж. Коттера, этапы диагностики трансформационного потенциала и уточнения оценки эффективности будут являться подэтапом в рамках подготовки к проведению трансформации, а этап индивидуальной работы – подэтапом в рамках внедрения и закрепления изменений. Уточненная структура модели Дж. Коттера, соответствующая с этапами внедрения изменений методологии Prosci, представлена в таблице 2.

Таблица 2 – уточненная модель управления изменениями Коттера.

Этапы изменений	I. Подготовка	II. Внедрение	III. Закрепление
Шаги управления изменениями по Коттеру	1. Создание атмосферы необходимости изменений 2. Формирование группы единомышленников 3. Разработка видения стратегии	4. Коммуникация видения изменений 5. Устранение препятствий 6. Создание быстрых побед	7. Закрепление изменений в культуре 8. Обеспечение устойчивости изменений
Поддерживающие инструменты	OCC, ROC, целеполагание по OKR, процессные KPI	ADKAR, модель Маурера	ADKAR, регламент аудитов устойчивости

Заключение.

Менеджмент изменений представляет собой актуальное и перспективное направление исследований, затрагивающее процессы компаний широкого спектра отраслей. Применение кросс-дисциплинарного подхода, включающего в себя сочетание методов и инструментов в области экономики, психологии и специфических технологических знаний позволяет конкретизировать особенности проявления проблемного поля изменений и выбора стратегий реагирования.

Предложенные системные мероприятия в соответствии с этапами организации работы с изменениями

позволяют акцентировать внимание на обеспечении эволюционного вектора развития компаний и уточнить отдельные шаги по выстраиванию трансформационной работы в соответствии со спецификой кадровой функции, рассматриваемой в данном исследовании в качестве примера.

К дальнейшим шагам в рамках развития подходов к управлению изменениями можно отнести уточнение отдельных шагов в существующих моделях работы с сопротивлениями, их адаптация под различные условия корпоративных сред, а также интеграция теорий и практических разработок смежных дисциплин.

Конфликт интересов

Не указан.

Рецензия

Все статьи проходят рецензирование в формате double-blind peer review (рецензенту неизвестны имя и должность автора, автору неизвестны имя и должность рецензента). Рецензия может быть предоставлена заинтересованным лицам по запросу.

Conflict of Interest

None declared.

Review

All articles are reviewed in the double-blind peer review format (the reviewer does not know the name and position of the author, the author does not know the name and position of the reviewer). The review can be provided to interested persons upon request.

Список источников:

1. Теванян А. М. Адаптация экономических систем к стрессовым нагрузкам посредством управления интеллектуальным капиталом // КЭ. 2017. № 11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-ekonomicheskikh-sistem-k-stressovym-nagruzkam-posredstvom-upravleniya-intellektualnym-kapitalom> (дата обращения: 17.08.2026).
2. Петрова, М. О. Адаптивные стратегии бизнеса в условиях экономической нестабильности / М. О. Петрова // Вестник евразийской науки. 2025. Т. 17. № 51. URL: <https://esj.today/PDF/109FAVN125.pdf> (дата обращения: 15.08.2026). EDN: JHIWWJ
3. Блинов А. О., Узрюмова Н. В. Менеджмент изменений: от хорошего к лучшему // Вестник УГНТУ. Наука, образование, экономика. Серия: Экономика. 2015. №2 (12). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-izmeneniy-ot-horoshogo-k-luchshemu> (дата обращения: 18.08.2026). EDN: UBUXNR
4. Результаты исследования практик внедрения изменений 2023 ЭКОПСИ Консалтинг. URL: https://www.ecopsy.ru/upload/iblock/d9f8ydoro3loohgjq5rnqqwif4bxf5veq2y/Issledovanie_praktik_vnedreniya_izmeneniy_EKOPSI_2023.pdf (дата обращения: 16.08.2026).
5. Koilakonda, Raghunath Reddy & Franklin, Melanie. Global Trends in Change Management: Insights and Key Takeaways for 2025 // International Journal of Trend in Scientific Research and Development. 2025. Vol. 9. P. 140-146.
6. Dempsey, Mary & Geitner, Lisa & Brennan, Attracta & Mcavoy, John. // A Review of the Success and Failure Factors for Change Management. 2022. IEEE Engineering Management Review. Vol. 50. P. 85-93.
7. Калашикова И. В., Сигитова М. А. Менеджмент изменений: архетипы корпоративных преобразований и проблемное поле управления // Вестник ТОГУ. 2022. №3 (66). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-izmeneniy-arhetipy-korporativnyh-pre-obrazovaniy-i-problemnoe-pole-upravleniya> (дата обращения: 21.08.2026). EDN: QQILHZ
8. Наумцева Е. А. Анализ психометрических свойств русскоязычной версии опросника Д. Холта "Готовность к организационным изменениям" // Организационная психология. 2016. №4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-psihometricheskikh-svoystv-russkoyazychnoy-versii-oprosnika-d-holta-gotovnost-k-organizatsionnym-izmeneniyam> (дата обращения: 16.08.2026). EDN: XSBKHZ

9. Салимьянова И. Г., Дячук Е. А. Инновации в менеджменте // Стратегии бизнеса. 2016. №8 (28). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-v-menedzhmente> (дата обращения: 18.08.2026). EDN: WWJUXD

10. Музаева Е. В. Непрофессионализм руководителя как фактор снижения эффективности деятельности организации // Вестник Академии знаний. 2019. №1 (30). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/neprofessionalizm-rukovoditelya-kak-faktor-snizheniya-effektivnosti-deyatelnosti-organizatsii> (дата обращения: 20.08.2026). EDN: NHKSVZ

11. Vanhengel, Sven & George, Bert & Letens, Geert & Verweire, Kurt. The organizational change capability of public organizations: Concept and measurement // Public Money & Management. 2025. Vol. 46. P. 112-123.

References:

1. Tevanyan A.M. Adaptation of economic systems to stress loads through intellectual capital management // CE. 2017. No. 11. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/adaptatsiya-ekonomicheskikh-sistem-k-stressovym-nagruzkam-posredstvom-upravleniya-intellektualnym-kapitalom> (date of access: 08/17/2026).

2. Petrova M. O. Adaptive business strategies in conditions of economic instability / M. O. Petrova // Vestnik evraziyskoy nauki. 2025. Vol. 17. No. s1. URL: <https://esj.today/PDF/109FAVN125.pdf> (accessed: 15.08.2026). EDN: JHIWWJ

3. Blinov A. O., Ugryumova N. V. Change Management: From Good to Better // Vestnik UGNTU. Science, Education, Economics. Series: Economics. 2015. No. 2 (12). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-izmeneniy-ot-horoshego-k-luchshemu> (accessed: 18.08.2026). EDN: UBUXNR

4. Results of a study of change implementation practices, 2023, ECOPSI Consulting. URL: https://www.ecopsy.ru/upload/iblock/d9f/8ydoro3loohgj5rnqwf4bxf5veq2y/Issledovanie_praktik_vnedreniya_izmeneniy_EKOPSI_2023.pdf (accessed: 08/16/2026).

5. Koilakonda, Raghunath Reddy and Franklin, Melanie. Global trends in change management: conclusions and key points for 2025 // International Journal of Trends in Scientific Research and Development. 2025. Vol. 9. Pp. 140–146.

. Dempsey, Mary, Gatener, Lisa, Brennan, Attracta, and McVoy, John. // Review of success and failure factors in change management. 2022. IEEE Engineering Management Review. Volume 50. Pp. 85–93.

7. Kalashnikova I. V., Sigitova M. A. Change Management: Archetypes of Corporate Transformations and the Problem Field of Management // Bulletin of the Pacific National University. 2022. No. 3 (66). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/menedzhment-izmeneniy-arhetipy-korporativnyh-preobrazovaniy-i-problemnoe-pole-upravleniya> (accessed: 21.08.2026). EDN: QQILHZ

8. Naumtseva E. A. Analysis of the psychometric properties of the Russian-language version of D. Holt's questionnaire "Readiness for Organizational Change" // Organizational Psychology. 2016. No. 4. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/analiz-psikhometricheskikh-svoystv-russkoyazychnoy-versii-oprosnika-d-kholta-gotovnost-k-organizatsionnym-izmeneniyam> (accessed: 16.08.2026). EDN: XSBKHZ

9. Salimyanova I. G., Dyachuk E. A. Innovations in Management // Business Strategies. 2016. No. 8 (28). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/innovatsii-v-menedzhmente> (accessed: 18.08.2026). EDN: WWJUXD

10. Mugayeva E. V. Unprofessionalism of a Manager as a Factor Reducing the Efficiency of an Organization's Activities // Bulletin of the Academy of Knowledge. 2019. No. 1 (30). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/unprofessionalism-of-the-manager-as-a-factor-reducing-the-effectiveness-of-an-organization's-activities> (accessed: 20.08.2026). EDN: NHKSVZ

11. Vanhengel, Sven, George, Bert, Letens, Gert, and Verweij, Kurt. The capacity of public organizations for organizational change: concept and assessment methods // Public Money & Management. 2025. Volume 46. Pp. 112–123.

Информация об авторе:

Давыдов Никита Александрович, аспирант кафедры менеджмента Санкт-Петербургского государственного университета промышленных технологий и дизайна, г. Санкт-Петербург, Россия; davydow.nikita@mail.ru

Nikita A. Davydov, postgraduate student at the Department of Management, Saint Petersburg State University of Industrial Technologies and Design, Saint Petersburg, Russia.

Статья поступила в редакцию / The article was submitted 25.08.2026;

Одобрена после рецензирования / Approved after reviewing 10.09.2026;

Принята к публикации / Accepted for publication 20.09.2026.

Автором окончательный вариант рукописи одобрен.