

Л.М. БОЖКО

Организационные изменения и организационное развитие: взаимосвязь категорий

Изложены подходы к определению понятия «развитие», показано проявление законов диалектики в организационных изменениях, рассмотрены понятия «устойчивое развитие», «сбалансированное развитие» и «бизнес-развитие» в контексте организационных изменений. Результаты исследования могут послужить теоретической базой для проектирования организационных изменений на прикладном уровне.

Ключевые слова: организационные изменения, организационное развитие, устойчивое развитие, сбалансированное развитие, бизнес-развитие.

Organizational changes and organizational development: interrelation of the categories. L.M. BOZHKO.

The consideration is given to approaches for defining the notion «development»; laws of dialectics in organizational changes are shown; notions «stable development», «balanced development» and «business development» are considered in the context of organizational changes. The results of the investigation can be a theoretical basis for projecting organizational changes on the application layer.

Key terms: organizational changes, organizational development, stable development, balanced development, business development.

Понятие «организационные изменения» претерпевает сейчас развитие и в теории, и в практике менеджмента. Еще в конце XX в. слово «изменения» за редким исключением использовали применительно к внешней среде, а организационные изменения называли другими терминами (инновации, реформирование и т. п.). В то же время существовала потребность в исследовании нового направления менеджмента – управления организационными изменениями. Изменения внутри организации изначально рассматривались как внедрение новшеств, проектная деятельность, мероприятия по повышению ее конкурентоспособности. Отечественные исследования в области управления изменениями исторически восходят к управлению проектами, инновационному менеджменту (90-е гг. XX в.), опираются на методологию и научный аппарат стратегического менеджмента, организационного развития, реинжиниринга бизнес-процессов (2000-е гг.). В настоящее время (2010-е гг.) в изучении управления изменениями уже как само-

стоятельной дисциплины достаточно широко используется инструментарий смежных управленческих наук (стратегического менеджмента, теории организации, инвестиционного менеджмента, управления персоналом и др.). На современном этапе управление изменениями рассматривается в экономической науке для различных отраслей народного хозяйства: промышленности, транспорта, гостиничного бизнеса и др. Кроме того, организационные изменения изучаются и в психологии, и в социологии. В силу востребованности результатов исследований в этой области знаний некоторые категории нуждаются в установлении взаимосвязи во избежание подмены понятий. В их числе – организационные изменения и организационное развитие.

Под организационным изменением мы понимаем смену характеристик (формы, содержания, качества) какого-либо организационного элемента или организации в целом за определенный период. Ряд авторов исследует организационные изменения в контексте организационного развития (Н.В. Казакова [5], Г.В. Широкова [18] и др.)

Отмечая противоречивость современного понимания организационных изменений и организационного развития, В.И. Силютин указывает на частую подмену одного понятия другим: изменения проводятся для улучшения, а улучшение отождествляется с развитием [13, с. 108]. Из-за размытой границы между понятиями «организационные изменения» и «организационное развитие» в научной и специальной литературе, а тем более в прикладной сфере, возникают проблемы с четким определением объектов управления.

Так, в 2012 г. В.И. Силютин опубликовал итоги проведенных диагностических исследований (в них участвовало 9 предприятий, было опрошено 112 менеджеров высшего и среднего уровня) (см. таблицу).

Результаты исследования потребности, участия и удовлетворенности результатом организационных изменений, % [13]

Потребность в ОИ		Опыт участия в ОИ		Удовлетворенность результатом			Понимание различий между ОИ и ОР	
Да	Нет	Да	Нет	Неудовлетворен	Удовлетворен		Да	Нет
					частично	полностью		
100		30	70	53	42	5	2	98

Примечание. ОИ - организационное изменение, ОР - организационное развитие.

К сожалению, автор не описывает подробно методику проведенного анализа, но полученные данные позволяют нам выявить прямую зависимость между отсутствием опыта участия в организационных изменениях и неудовлетворенностью результатами изменений. Однако акцент следует сделать на другом: почти все опрошенные не пони-

мают, что такое организационные изменения и чем они отличаются от развития. Возможно, в этом и кроется одна из главных причин неудовлетворенности результатами изменений.

Таким образом, разграничение понятий организационных изменений и организационного развития на теоретическом уровне (и четкое понимание сущности понятия «организационные изменения») создаст базу для проектирования результативных уникальных организационных изменений для конкретных предприятий и в конкретных условиях.

Попытаемся определить, чем различаются «развитие» и «изменение», а также установить взаимосвязь этих понятий.

«Развитие» в Толковом словаре русского языка С.И. Ожегова определяется как «процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более совершенное; переход от старого качественного состояния к новому, от простого к сложному, от низшего к высшему» [11]. В словаре Т.Ф. Ефремовой толкование отличается несущественно: «Развитие – процесс закономерного изменения, перехода из одного состояния в другое, более совершенное, от старого качественного состояния к новому, более высокому, от простого к сложному, от низшего к высшему» [3]. В Философском словаре под редакцией И.Т. Фролова указано, что «развитие – существенное, необходимое движение, изменение во времени. Развитие, как и движение, бесконечно, но вместе с тем каждое конкретное развитие существует как отдельный конечный процесс и имеет направленность: от внешнего к внутреннему, и наоборот от старого к новому, и наоборот от простого к сложному, и наоборот от случайного к необходимому и от необходимого к случайному» [16, с. 308]. В другом философском словаре конкретизируется отличие развития от других понятий (приведем полное толкование): «Развитие – закономерное, направленное качественное изменение материальных и идеальных объектов. Одновременное наличие этих свойств отличает развитие от других изменений. Обратимые изменения характерны для процессов функционирования (т. е. циклического воспроизведения постоянной системы связей и отношений); при отсутствии направленности изменения не могут накапливаться, что лишает процесс свойственной для развития единой, внутренне взаимосвязанной линии; отсутствие закономерностей характеризует случайные изменения катастрофического типа. Философское осмысление развития означает воспроизведение всеобщих характеристик всего многообразия связей, отношений и процессов реальности. В результате развития возникает новое качественное состояние объекта» [17].

Исследуя понятия «изменение» и «развитие», В.И. Силютин утверждает, что «изменение «поглощает» развитие, которое представляет собой особый вид движения. Изменение – это то, что находится между «было» и «стало», между тем, что «есть» и «будет», это то, что только возникает и становится» [13, с. 109]. При этом, по замечанию исследователя, возникающее не обязательно будет кардинально отличаться

от существующего, а может являться раскрытием его потенциала.

Итак, развитие – это закономерно необходимое, упорядоченное изменение во времени; это процесс, в результате которого у объекта появляются новые сущностные свойства. Появление этих свойств в результате развития означает обретение объектом нового качественного состояния. Вместе с тем результат развития (новая действительность) случаен, и «о новой действительности можно говорить только в вероятностном смысле» [12].

Понимание «развития» организации предполагает знание и принятие диалектического на нее взгляда. В диалектике центральным понятием выступает противоречие – оно является источником движения в природе и обществе [14, с. 1072]. Диалектическое противоречие становится причиной развития, что следует из закона единства и борьбы противоположностей. Этот закон действует и для организации: ее элементы (цели, структуры, функции и др.), согласованные между собой, в определенных условиях начинают не соответствовать друг другу, рассогласовываться. По мере нарастания поляризации противоположностей возникает серьезное противоречие, разрешить которое возможно за счет развития организации, в результате новые качества позволяют на какое-то время обрести единство интересов.

Проявление закона единства и борьбы противоположностей в научном познании, его действие на уровне организации достаточно подробно изложено в литературе [4, с. 75–79; 13, с. 110 и др.]. В.И. Силутин утверждает, что если понять процесс развития противоречия, «на сущностном уровне будут понятны исследуемые явления – изменение и развитие» [13, с. 110], и предлагает подробные выкладки действия законов единства и борьбы противоположностей и двойного отрицания. Но, на наш взгляд, эти выкладки все же четко не разграничивают понятия изменения и развития.

Взгляд на организацию как на открытую систему позволяет проследить действие закона единства и борьбы противоположностей за ее пределами. Внешняя среда служит источником причин рассогласования элементов организации и катализатором нарастания противоречий внутри нее. Она же влияет на длительность периода сохранения единства внутри организации (согласованности ее элементов).

Мы рассматриваем существование организации во взаимодействии с внешней (маркетинговой) средой, учитывая, что главные цели создания фирмы – это удовлетворение интересов (потребностей) общества и получение прибыли. В то же время у организации и внешней среды, а также конкретных групп факторов внешней среды – полярные интересы. По мере нарастания противоречия либо организация, либо внешняя среда, либо они вместе должны его разрешить, приобретая в результате новое качественное состояние. В силу сложности и неопределенности внешней среды организация слишком мала и зависима, чтобы противостоять внешнему давлению. Потому противоречия в основном разрешаются путем изменения самой организации или

ее взаимоотношений с внешней средой. Таким образом, организация, как подчиненная внешней среде система, должна развиваться для обеспечения своего существования.

Внешняя среда будучи более сложной системой также подчиняется законам диалектики, непрерывно развивается, и не исключено влияние на этот процесс со стороны организаций, усиливающееся по мере их интеграции. Например, совместно организации могут пролоббировать свои интересы, поддержать те или иные направления государственного регулирования экономики, повлиять на уровень безработицы, противостоять многочисленным мелким конкурентам и т. д. Однако отдельно взятой организации, какой бы крепкой она ни была, сложно оказать такое же по силе воздействие на внешнюю среду (и на ее развитие), какое оказывает внешняя среда на организацию. Так, диалектическое противоречие не только на уровне организации, но и на уровне взаимодействия организации и внешней среды обеспечивает движение и развитие самой организации и ее взаимоотношений с внешней средой.

Организационные изменения подтверждают и другой закон диалектики – закон «отрицания отрицания». Разрешение назревшего противоречия, дающее новые качества системе, начинается с отрицания. Первое отрицание связано с неприемлемостью прежнего уклада внутри организации, устаревших взаимоотношений с окружающей средой. Отрицание вызывает хаос, т. к. новый порядок еще не установлен, а старый разрушается. На этом этапе, всегда очень болезненном для организации, требуется квалифицированное управленческое вмешательство, создание организационного порядка, без которого невозможно существование организации. Здесь возникает второе отрицание – отрицание хаоса. Конструктивное отрицание беспорядка обеспечивает новый уклад, новый порядок – так организация переходит на следующий этап развития.

О.В. Кожевина отмечает, что «необходимость организационных преобразований обусловлена нарушением равновесного состояния предприятия» [6, с.118], при этом анализ асимметричности развития позволяет своевременно спланировать организационные изменения, которые приведут к новому состоянию динамического равновесия.

Таким образом, на всех этапах процесс изменения проявляется действие двух диалектических законов. Согласно закону единства и борьбы противоположностей изменения – и внутренние, и внешние, – вызывают различия элементов, приводят к противоположностям и усиливают противоречие. Целенаправленные же изменения разрешают противоречия и придают системе новые качества (т. е. развитие). По закону двойного отрицания изменения чего-то вызывают первое отрицание (отрицание сложившегося порядка) и, собственно, хаос. Изменения же при втором отрицании состояние хаоса превращают в порядок. И этот порядок тоже результат развития системы. Таким образом, с точки зрения диалектики получается, что изменение – это

причина, предпосылка и средство развития. Изменение обеспечивает развитие.

Отечественный эксперт в области организационного развития Ю. Ганус в начале XXI в. отмечал, что «не всякое изменение является развитием, но всякое развитие является изменением», и этой фразой назвал одну из своих статей [2]. По мысли ученого, развитие организации должно сопровождаться системным изменением всех составляющих ее элементов. Процесс развития начинается с момента учреждения организации и продолжается в течение всего периода деятельности, а изменения, происходящие в ходе развития, должны быть реальными действиями, направленными на изменение качественного состояния объекта. Хотя в статье идет речь о торговых организациях, можно считать, что выводы Ю. Гануса распространяются и на организации других сфер деятельности. Подчеркнем, что говорить о развитии можно, когда происходят качественные изменения, при этом количественное изменение (рост) неважно или, по крайней мере, не столь обязательно для развития.

Г.Н. Кузнецов выделяет две категории организационных изменений: развития и самосохранения, – а сами организационные изменения рассматривает как переходное неустойчивое состояние системы от одного ее устойчивого состояния к другому. Организационные изменения развития – это «количественные, качественные и структурные организационные изменения состава и способов соединения элементов производственной системы, характера связей между ними и форм их проявления в пространстве и во времени» [8, с. 219]. Автор отмечает, что для развивающихся систем характерны и устойчивость структуры, и ее потеря, замена одной структуры другой устойчивой структурой. Четкого определения организационных изменений самосохранения в упомянутой статье автор не приводит, но, учитывая закон самосохранения, становится понятно, что направлены они на противостояние среде функционирования при условии экономного расходования ресурсов. Нам сложно провести грань между организационными изменениями развития и самосохранения, т. к. организация может усиленно защищать свои слабые звенья, но все же обязана реагировать на определенные внешние факторы. Вместе с тем в отечественной экономике можно встретить много ярких примеров организационных изменений самосохранения. Так, после запрета производства электрических лампочек мощностью 100 Вт некоторые отечественные производители наладили выпуск электроламп мощностью 95 Вт, что вызвано как низкой платежеспособностью сегмента, на который ориентирован завод-изготовитель, так и невозможностью привлечь инвестиции для производства энергосберегающих ламп. Самосохранение проявляется в том, что на фоне заданного государством курса на энергосбережение завод пытается обеспечить свою рентабельность в краткосрочной перспективе. Полагаем, что такая понятная и экономичная модель поведения с большими сомнениями может считаться при-

емлемой, т. к. только ухудшает положение предприятия симптоматическими действиями, не устраняя проблемы. Самосохранение, направленное на отстаивание целостности и постоянства, противоречит прогрессу (развитию) и не позволяет воспользоваться открывающимися возможностями, может привести к сокращению периода деятельности организации, но факт проведения изменений остается.

Здесь также уместно привести выводы, сделанные А.Н. Морозовым, который в основу определения сущности организационных изменений положил идею дифференциации процессов функционирования и развития организации [10]: функционирование связано с выполнением обязательных для продолжения деятельности в относительно неизменных условиях функций, развитие (движение вперед) – с формированием и становлением новых черт и структур объекта. Развитие предполагает устойчивые изменения направлений деятельности, функций, структуры, качества работы.

Э.М. Коротков раскрывает сущность организационных изменений исходя из предложенной им классификации периодов жизнедеятельности систем, где выделяет стабильные, квазистабильные и переходные периоды. Бесспорно, организация не может находиться (по крайней мере, долгое время) в стабильном состоянии. Э.М. Коротков характеризует квазистабильные периоды как такое состояние системы, когда хотя бы одна из ее структурных составляющих находится в переходном периоде, но эти изменения настолько незначительны, что на состояние системы практически не влияют. Собственно, организационные изменения – это и есть «переходный период функционирования, когда система или какой-либо ее значимый показатель изменяются кардинальным образом, причем это изменение может повлиять на систему либо отрицательно (вследствие непредвиденных ситуаций, ошибок менеджмента и по другим причинам), либо положительно» [7]. Как видим, изменение системы (т. е. организации) в переходном периоде оказывает на нее заметное положительное или отрицательное влияние и становится «организационным изменением». Но если говорить об этих изменениях как происходящих в компании, то они будут относиться к квазистабильному периоду: в организации есть изменения как факт.

По замечанию О.В. Кожевиной, анализ механизмов развития требует изучения строения развивающихся объектов (их организации и функционирования), что позволит разрабатывать объективные критерии и тем самым реализовывать количественный подход к изучению процесса развития. В качестве критерия может выступать уровень организации в процессе развития [6, с. 119].

Потребность организации выживать (быть устойчивой, стабильной) в сложных и постоянно меняющихся условиях, с одной стороны, и развиваться (изменяться, переходя на новый уровень, совершенствоваться), с другой стороны, отражена в термине «устойчивое развитие» («sustainable development»), вошедшем в широкое обращение после

принятия Декларации Первой конференции ООН об окружающей среде (1972 г.), в которой говорилось о необходимости связи социального и экономического развития с учетом требований защиты окружающей среды. На второй Всемирной конференции об экологическом менеджменте (1991 г.) была принята «Деловая декларация устойчивого развития», в которой промышленникам были представлены ориентиры для формирования компонентов экологического менеджмента в условиях устойчивого развития. Возникла потребность в формулировке новой дефиниции с учетом критики понимания развития как количественного роста и необходимости установления новых взаимоотношений между развитием, благосостоянием общества и защитой окружающей среды. В «Декларации об окружающей среде и развитии», принятой на конференции ООН об окружающей среде и развитии в 1992 г., оно трактуется как «развитие, которое позволяет развивать технико-технологические основы труда, приумножение общественного богатства и благосостояния людей при одновременном сохранении окружающей среды для выживания нынешних и будущих поколений» [9, с. 227].

Традиционно, устойчивое развитие предполагает изменения прежде всего в трех взаимосвязанных и взаимозависимых сферах: финансах, социальной ответственности и экологии. В настоящее время понятие «устойчивое развитие» рассматривается, как правило, с двух позиций. В узком смысле внимание акцентируется преимущественно на экологической составляющей, а в широком – трактуется как процесс, обозначающий новый тип функционирования цивилизации [6, с. 118]. Согласно изначальному толкованию, термин «устойчивое развитие» в основном применяется к макроэкономической системе. На уровне экономики предприятия он скорее имеет отношение к экологическому менеджменту. Универсальным определением может явиться такое: устойчивое развитие – «непрерывный (хроноцелостный) процесс удовлетворения потребностей настоящего и будущих поколений» [6, с. 118]. Если окружающую среду рассматривать не как экологическое пространство, а более широко – как рыночную (маркетинговую) среду, где экологический фактор – один из многих, то уместнее говорить о внешней среде или о внешнем окружении предприятия. Тогда под устойчивым развитием организации будем понимать непрерывное организационное развитие, характеризующееся внедрением прогрессивных технологий и укреплением экономического положения при удовлетворении потребностей и требований внешней среды.

При исследовании вопросов обеспечения стабильности организации, т. е. непротиворечивости, сбалансированности различных интересов, необходимо упомянуть о сбалансированном развитии («balanced development»). О.В. Кожевина рассматривает его в качестве составляющего понятия «устойчивое развитие» и определяет как «обоснование баланса общих приоритетов (факторов) развития (ресурсных, социальных, экономических, экологических, правовых, культурных,

экологических) в условиях конкретной организации и их гармонизация с интересами отраслевого, регионального и национального развития» [6, с. 118]. Сбалансированное развитие организации предполагает череду изменений для перехода на новую ступень развития, а все ступени находятся на едином тренде-лестнице – сбалансированности внутри организации и организации и ее окружения. По-видимому, устойчивость развития невозможна без сбалансированного развития. Несбалансированное (противоречивое, негармоничное) развитие не станет устойчивым, по крайней мере, в долгосрочной перспективе.

Относительно новым является и другое смежное с развитием понятие – бизнес-развитие – процесс, направленный на повышение конкурентоспособности предприятия. Он может затрагивать структуры, технологии, товары и людей. Н.Ю. Тумбинская определяет бизнес-развитие как систему прогрессивных изменений в соответствии с техническим, экономическим и социально-культурным прогрессом, которая способствует расширению деятельности и увеличению значимости предприятия как в экономической, так и в социально-политической среде [15]. По ее мнению, «бизнес-развитие может осуществляться медленно и постоянно, сравнительно небольшие изменения – быстро, а масштабные радикальные преобразования – стремительно. Для малых предприятий более приемлемыми являются постоянные изменения. Для средних – первые и вторые, а радикальные преобразования в виде реинжиниринга способны осуществлять только крупные компании» [15]. Следовательно, Н.Ю. Тумбинская относит к бизнес-развитию только медленные и постоянные изменения, которые приемлемы для малых и средних предприятий. И, по мысли автора, реинжиниринг для них невозможен. Видимо, Н.Ю. Тумбинская, развивая применительно к бизнес-развитию мысли Р.Н. Вепровой по поводу управления изменениями на малых и средних предприятиях [1, с. 159], также не все изменения относит к бизнес-развитию.

Мы выяснили, что в некоторых случаях происходит подмена понятия «организационные изменения» понятием «организационное развитие», но при определенных обстоятельствах они все же могут использоваться как синонимы. Изменения необходимы для развития, оно происходит благодаря изменениям, более того – развитие невозможно без изменений. Исходя из этого управление развитием – более широкое понятие, чем управление организационными изменениями, связанное с прохождением организацией этапов развития. Это управление прогрессом организации. Оно концентрируется на видимых (масштабных) значительных и значимых характеристиках организации на каждом этапе ее развития. Управление изменениями, напротив, связано с деталями перехода организации от одного этапа развития к другому, на первый взгляд не всегда заметными. Скорость перехода организации на каждый этап развития различна и зависит от многих факторов, в том числе от слаженности и грамотности управления организационными изменениями. Если организация не переходит на другой, более

высокий уровень, управление организационными изменениями сохраняет ее на текущем уровне развития, поддерживает ее позиции и жизнеспособность; в противном случае организация деградировала бы. Различия в управленческих решениях относительно организационных изменений и развития имеются, если речь идет о локальных изменениях (когда «организационные изменения» и «развитие» не могут употребляться как синонимы). Управленческие решения, касающиеся, например, изменений в стратегии, являются решениями об организационном развитии. Управление изменениями способно повлиять на продолжение благоприятных для организации стадий жизненного цикла (например, стадии «раннего расцвета» в модели жизненного цикла организации И. Адизеса). От управления изменениями зависит скорость и успешность прохождения болезненных периодов (например, кризисов в модели жизненного цикла организации Л. Грейнера). Таким образом, управление изменениями необходимо для обеспечения существования и развития организации.

В прикладном отношении это означает, что каждый очередной этап развития организации, характеризующийся результирующими показателями: выручка за год, чистая прибыль, фондоотдача, число сотрудников, количество клиентов, объем выпуска, торговая площадь, количество регионов присутствия, стоимость бизнеса и др., – был достигнут благодаря серии различных по масштабу и сфере проведения организационных изменений. Результаты организационных изменений измеряются частными показателями в каждом конкретном случае в зависимости от области, в которой проводятся изменения, и влияют на результирующие показатели. Например, организационные изменения, связанные со снижением себестоимости продукции, позволяют сделать ее цену более приемлемой для покупателей. Это повышает конкурентоспособность продукции (результат организационных изменений), соответственно – и организации (агрегирующий результат). Конкурентоспособная цена позволит производителю соперничать с поставщиками в других регионах, что обеспечит реализацию стратегии развития с последующим увеличением числа клиентов, объема выпуска, оборота. Все это влияет на стоимость бизнеса (результат развития).

Понимание взаимосвязи понятий организационных изменений и организационного развития служит основой для установления сути данных явлений, а конкретизация изменений на прикладном уровне позволит максимально сблизить понимаемый, желаемый (планируемый) и достигнутый результаты, т. е. повысить эффективность проведения организационных изменений и обеспечить развитие организации.

Литература

1. Вепрова Р.Н. Управление изменениями на малых и средних предприятиях // Вестник Байкальского государственного университета экономики и права. 2010. № 3. С. 158–161.
2. Ганус Ю. Не всякое изменение является развитием, но всякое развитие является изменением // Управление продажами. 2001. № 3. С. 2–5.
3. Ефремова Т.Ф. Новый словарь русского языка. Толково-словообразовательный: в 2 т. М.: Рус.яз., 2000 / Толковые словари: электронные словари и энциклопедии. Режим доступа: <http://www.edudic.ru/efr/97799/>(дата обращения: 06.05.2013).
4. Иванов С.Ю. Проявление основных законов диалектики в научном познании // Вестник Оренбургского государственного университета. 2008. № 7. С. 75–79.
5. Казакова Н.В. Теория и методология управления организационными изменениями на промышленных предприятиях: дис. ... д-ра. экон. наук. СПб., 2006. 437 с.
6. Кожевина О.В. Управление развитием и организационными изменениями в системе менеджмента компании // Вестник университета (Государственный университет управления). 2012. № 11-1. С. 117–120.
7. Коротков Э. М. Концепция российского менеджмента. М.: ДеКа, 2004. 839 с.
8. Кузнецов Г.Н. Управление организационными изменениями на предприятиях водного транспорта // Журнал университета водных коммуникаций. 2010. № 3. С. 217–223.
9. Маркович Д. Социальная экология в концепции устойчивого развития Югославии // Региональные проблемы в стратегии устойчивого развития России: сборник статей. М.: МЦОС; Аванта+, 1999. С. 227–233.
10. Морозов А.Н. Теоретико-методологические основы управления организационными изменениями: автореф. дис. ... д-ра экон. наук. СПб., 2004. 41 с.
11. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений. 4-е изд., доп. М.: Азбуковник, 1999. 944 с. / Толковые словари: электронные словари и энциклопедии. Режим доступа: <http://www.edudic.ru/oje/43084/> (дата обращения: 06.05.2013).
12. Пригожин И., Стенгерс И. Порядок из хаоса. Новый диалог человека с природой: пер. с англ. / общ. ред. и послесловие В.И. Аршинова, Ю.Л. Климонтовича, Ю.В. Сачкова. 5-е изд. М.: КомКнига, 2005. 296 с.
13. Силютин В.И. Понимание сущности организационных изменений и развития // Вестник Самарского государственного университета. 2012. № 1. С. 108–113.
14. Советский энциклопедический словарь / Гл. ред. А.М. Прохоров. 4-е изд. М.: Советская энциклопедия, 1998. 1600 с.
15. Тумбинская Н.Ю. Проектный подход к бизнес-развитию предприятия // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2012. № 4. С. 89.

16. Философский словарь / Под ред. И.Т. Фролова. 4-е изд. М.: Политиздат, 1981. 445 с.
17. Философский энциклопедический словарь М.: Инфра-М., 1997–2003 / Толковые словари: электронные словари и энциклопедии. Режим доступа: <http://www.edudic.ru/fil/1057/> (дата обращения: 06.05.2013).
18. Широкова Г.В. Жизненные циклы российских предпринимательских фирм: методология исследования и основные стадии: автореф. дис. ... д-ра. экон. наук. СПб., 2010. 46 с.

References

1. Veprova R.N. Upravlenie izmeneniya minamalykh i srednikhpredpriyatiyakh [Change management at small and medium-sized enterprises]. *Vestnik Bajkalskogo gosudarstvennogo universiteta ekonomiki i prava*, 2010, no. 3, pp. 158–161.
2. Ganus Yu. Ne vsyakoe izmenenie yavlyaetsya razvitiem, no vsyakoe razvitiye yavlyaetsya izmeneniem [Not any change is development, but any development is change]. *Upravlenie prodazhami*, 2001, no. 3, pp. 2–5
3. *Slovar Efremovoj* [Efremova's dictionary] / Tolkovyheslovari: elektronnye slovari i entsiklopedii [Elektronnyjresurs]. Available at: <http://www.edudic.ru/efr/97799/> (accessed: 06.05.2013).
4. Ivanov S.Yu. Proyavlenie osnovnykh zakonov dialektiki v nauchnom poznanii [Manifestation of fundamental laws of dialectics in scientific knowledge]. *Vestnik Orenburgskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2008, no. 7, pp. 75–79.
5. Kazakova N.V. *Teoriya i metodologiya upravleniya organizatsionnymi izmeneniyami na promyshlennykh predpriyatiyakh* [The theory and methodology of organizational change management at the industrial enterprises]: dis. ... d-ra ekon. nauk. SPb, 2006. 437 p.
6. Kozhevina O.V. Upravlenie razvitiem i organizatsionnymi izmeneniyami v sistememenedzhmenta kompanii [Development management and organizational changes at the system of management of the company]. *Vestnik universiteta (gosudarstvennyj universitet upravleniya*, 2012, no. 11–1, pp. 117–120.
7. Korotkov Eh. M. *Kontseptsiya rossijskogo menedzhmenta* [The concept of the Russian management]. М.: DeKa, 2004. 839 p.
8. Kuznetsov G.N. Upravlenie organizatsionnymi izmeneniyami na predpriyatiyakh vodno gotransporta [Organizational change management at the enterprises of water transport]. *Zhurnal universiteta vodnykh kommunikatsij*, 2010, no. 3, pp. 217a–223.
9. Markovich D. Sotsialnaya ekologiya v kontseptsii ustojchivogo razvitiya YUgoslavii [Social ecology in the concept of a sustainable development of Yugoslavia]. *Regionalnye problemy v strategii ustojchivogo razvitiya Rossii: sbornik statej*. М.: MTSOS, Avanta+, 1999, pp. 227–233.
10. Morozov A.N. *Teoretiko-metodologicheskie osnovy upravleniya organizatsionnymii zmeneniyami* [Theoretical and methodological bases of organizational change management]: avtoref. dis. ... d-ra ekon. nauk. SPb., 2004. 41 p.

11. *Slovar Ozhegova* [Ojegov's dictionary] / *Tolkovyjeslovari: elektronnye slovari i ehntsiklopedii* [Elektronnyjresurs]. Available at: <http://www.edudic.ru/oje/43084/> (accessed: 06.05.2013).
12. Prigozhin I., Stengers *i Poryadok iz khaosa. Novyj dialog cheloveka s prirodoj* [Order from chaos. New dialogue of the person with the nature]: per. s angl. obshh. red. I posleslovie V.I. Arshinova, Yu.L. Klimontoviča, Yu.V. Sachkova. 5-e izd. M.: KomKniga, 2005. 296 p.
13. Silyutin V.I. Ponimanie sushhnosti organizatsionnykh izmenenij i razvitiya [Understanding of essence of organizational changes and development]. *Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2012, no. 1, pp. 108–113.
14. *Sovetskij entsiklopedicheskij slovar* [Soviet encyclopedic dictionary] / Gl. red. A.M. Prokhorov. 4-e izd. M.: Sovetskaya entsiklopediya. 1998. 1600 p.
15. Tumbinskaya N. YU. Proektnyjpodkhod k biznes-razvitiyu upredpriyatiya [Project approach to enterprise business development]. *Upravlenie ekonomii cheskimi sistemami: elektronnyj nauchnyj zhurnal*, 2012, no. 4, pp. 89.
16. *Filosofskij slovar* [Philosophical dictionary] / Chief red. I.T. Frolova. 4-e izd. M.: Politizdat, 1981. 445 p.
17. *Filosofskij slovar* [Philosophical dictionary] / *Tolkovyjeslovari: elektronnye slovari i entsiklopedii* [Elektronnyjresurs]. Available at: <http://www.edudic.ru/fil/1057/> (accessed: 06.05.2013).
18. Shirokova G.V. *Zhiznennye tsikly rossijskikh predprinimatel skikh firm: metodologiya issledovaniya i osnovnye stadi*: [Life cycles of the Russian enterprise firms: methodology of research and main stages]: avtoref. dis. ... d-ra ekon. nauk. SPb, 2010. 46 p.