

Л.М. Божко, канд. экон. наук, доцент,<sup>1</sup>  
г. Санкт-Петербург

## АНАЛИЗ И РАЗВИТИЕ ПОНЯТИЯ «УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ»

В статье анализируется сущность и определяется взаимосвязь понятий «управление», «организация», «изменение» в составе категории «управление организационными изменениями». Установлена разница между организационными изменениями и управлением организационными изменениями.

**Ключевые слова:** управление, менеджмент, управление изменениями, организационные изменения, управление организационными изменениями.

Категория «управление организационными изменениями» возникла в современной литературе по управлению относительно недавно и, несмотря на бурное появление публикаций по данной тематике за последние десять-пятнадцать лет, еще не закрепились ни в научной литературе, ни в лексиконе практикующих специалистов. Феномен организационных изменений появился не так давно (и в зарубежных странах, и в России), поэтому нет однозначного или, по крайней мере, схожего его восприятия, отношения к нему. Не рассматриваемое за редким исключением на рубеже XX–XXI вв., управление изменениями за первые десять лет текущего столетия стало одним из часто упоминаемых и обсуждаемых в отечественной научной литературе понятий. Во втором десятилетии XXI в. мы отмечаем всплеск публикационной активности по проблемам проведения организационных изменений (табл. 1).

Организационные изменения как явление претерпели стремительное развитие и в науке, и в практике менеджмента. Еще в конце XX в. слово «изменения» за редким исключением использовали применительно

но к внешней среде, а организационные изменения называли другими, смежными терминами (инновации, реформирование и т. п.). В то же время в теории настоятельно стояла потребность в ответвлении и специальном исследовании нового направления менеджмента – управления организационными изменениями. Изменения внутри организации поначалу рассматривались как внедрение новшеств, как проектная деятельность, как мероприятия по повышению конкурентоспособности организации.

Отечественная наука управления изменениями уходит корнями в управление проектами, в инновационный менеджмент (90-е гг. XX в.). Далее она вбирает в себя методологию и инструментарий стратегического менеджмента, организационного развития, реинжиниринга бизнес-процессов (нулевые годы XXI в.). В настоящее время (10-е гг. XXI в.), зарекомендовав себя как самостоятельная дисциплина, управление изменениями достаточно широко использует инструментарий смежных управленческих наук (стратегического менеджмента, теории организации, инвестиционного менеджмента, управления персоналом и др.), преподается в вузах и выходит за рамки экономических наук.

Например, организационные изменения активно и успешно изучаются и в психологии, и в социологии, что подтверждается

<sup>1</sup> Божко Леся Михайловна – кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга факультета «Экономика и социальное управление» Петербургского государственного университета путей сообщения; e-mail: lemib@rambler.ru.

защитой диссертаций по данной тематике. На современном этапе своего развития управление изменениями адаптируется в экономической науке для различных отраслей народного хозяйства: исследуются проблемы управления изменениями в промышленности, на транспорте, в гостиничном бизнесе и др.

Таким образом, на формирование понятийного аппарата управления изменениями влияют три ключевых фактора:

1) становление и развитие управления изменениями как самостоятельного научного направления;

2) изменение представлений об управлении и организации (диалектика этих понятий);

3) насущная потребность со стороны прикладного менеджмента как в разработанной, актуальной реалиям общей теории и методологии управления изменениями, так и в адаптированных применительно к конкретным отраслям и сферам деятельности технологий управления изменениями.

Категорию «управление организационными изменениями» мы проанализируем по понятиям, входящим в состав данного словосочетания: «управление», «организация» и «изменение». Поиск наиболее подходящей трактовки управления организационными изменениями окажется эффективным, если установить логическую связь

между всеми тремя терминами («управление», «организация» и «изменение»), служащими для расчлененного обозначения единого понятия.

Мы будем проводить исследование по схеме «управление → изменения → организация», отражающей подчинительную связь соединения слов «управление», «организационными», «изменениями» в исследуемом словосочетании. Слово «управление» здесь выступает главным членом и определяющим все остальное понятие: «управление чем?» – «изменениями» (инструментатив, зависимый член). Управление означает действие, проявление активности, исходящей от субъекта. На значимость слова «управление» в исследуемом – подчинительном – словосочетании указывает даже вид подчинительной связи, а именно управление (т. е. не согласование и не примыкание). Словосочетание «организационные изменения» также подчинительное, но в нем уже главным словом будет «изменение». Зависимое слово «организационные» связано с главным связью «согласование» (оно согласуется с главным в роде, числе, падеже).

В литературе на настоящий момент нет однозначности по поводу использования одной из двух дефиниций – «управления» или «менеджмента» – применительно к организационным изменениям. Наряду с

Таблица 1

Результаты поисковых запросов «управление изменениями», «менеджмент изменений» в Научной электронной библиотеке (<http://elibrary.ru>) за 1991–2013 гг.\*

Поисковый запрос	Количество результатов по периодам		
	1991**–2000 гг.	2001–2010 гг.	2011–2013 гг.
Управление изменениями	54	4064	2147
Менеджмент изменений	3	397	209

\* Отбор проводился по названиям публикации, аннотациям, ключевым словам. Учитывались все типы публикаций: статьи в журналах, книги, материалы конференций, депонированные рукописи, диссертации, отчеты, патенты. 2013 г. – текущий год, данные за этот год могут меняться ежедневно. Результаты за 2013 г. приведены по состоянию на 26.04.13.

\*\* 1991 г. – год издания самых ранних публикаций, размещенных в Научной электронной библиотеке.

«управлением организационными изменениями» в литературе встречается «менеджмент изменений», порой – «менеджмент организационных изменений» (см. табл. 2).

Попытаемся сначала разобраться в вопросе: какая дефиниция – «управление» или «менеджмент» – наиболее приемлема для определения данного феномена?

Понятие «управление» уже стало относительно конкретным в экономической науке, хотя оно постоянно уточняется (что свидетельствует о развитии науки управления).

Понятие «управление» трактуется в современной экономической литературе по-разному. Наиболее распространенными подходами к определению управления являются:

1. Управление как воздействие (см. [1], [2]). Так, в Современном экономическом словаре находим: «Управление – сознательное целенаправленное воздействие со стороны субъектов, органов на людей и экономические объекты, осуществляемое с целью направить их действия и получить желаемые результаты» [3].

2. Управление как процесс (см. [4, с. 6], [5]). В Толковом словаре экономических терминов «управление» раскрывается как «процесс регулирования состояния экономической системы хозяйственного объекта» [6].

Встречаются также такие вариации толкования, как «организация процессов» [7],

«процесс воздействия» [8]. Менее распространенными, но используемые для определенных случаев являются трактовки «управления» как функции или совокупности функций [9], вида профессиональной деятельности, принятия и реализация решений и даже труд людей [10]. Управлением называется аппарат, орган власти. Управление как наука – это «система упорядоченных знаний в виде концепций, теорий, принципов, способов и форм управления» [11]. Однако, на наш взгляд, определения, содержащие толкуемое слово, не вполне удачные. Пожалуй, более корректным является такое разъяснение: наука управления «создает, систематизирует и распространяет знания о том, как осуществлять управленческую деятельность» [12].

В пору становления рыночных отношений в России, подчеркивая необходимость работать в новых экономических условиях, стали говорить о «менеджменте», противопоставляя ему «управление» как характерное для административной системы понятие.

Известно, что менеджмент – слово английского происхождения (management), которое в переводе на русский язык означает «управление, руководство, регулирование, заведование» [13] Первоначально слово «management» означало «искусство управлять лошадьми» [14], в других источниках – «умение объезжать лошадей» [12].

Таблица 2

Результаты поисковых запросов «управление организационными изменениями», «менеджмент изменений», «менеджмент организационных изменений» в Научной электронной библиотеке (<http://elibrary.ru>) за период 2010–2013 гг.\*

Поисковый запрос	Количество результатов
Управление организационными изменениями	242
Менеджмент изменений	306
Менеджмент организационных изменений	40

*Примечание.* \* Отбор проводился по названиям публикации, аннотациям, ключевым словам. Учитывались все типы публикаций: статьи в журналах, книги, материалы конференций, депонированные рукописи, диссертации, отчеты, патенты. 2013 г. – текущий год, данные за этот год могут меняться ежедневно. Результаты за 2013 г. приведены по состоянию на 26.04.13.

Английский глагол «to manage» (управлять), в свою очередь, произошел от латинского слова «manus» (рука). Буквально «менеджмент» можно определить как «руководство людьми». В современной учебной литературе «менеджмент» трактуется как «вид деятельности по руководству коллективами людей для достижения поставленных целей организации» [4, с. 5].

Если не четкая граница, то смысловая разница между «управлением» и «менеджментом» имеется. Эта разница по-прежнему обсуждается в современных научных публикациях, так как менеджмент покрывает все большую сферу управления, проникая в прежде «управленческие» сферы (менеджмент образования, здравоохранения, менеджмент некоммерческой сферы и др.) и распространяясь на новые объекты (самоменеджмент, тайм-менеджмент, менеджмент знаний и пр.). Несмотря на то, что граница между управлением и менеджментом все больше стирается, ключевое различие между этими понятиями, на наш взгляд, всегда будет заключаться в объекте. Управлять можно самыми разными объектами (не только организациями), но главным объектом в менеджменте был и остается персонал организации (человеческие ресурсы).

Обычно при выявлении специфики понятий «управление» и «менеджмент» помимо объекта указывают также на приоритеты, разделяют принципы управления и менеджмента, но все они обычно также связаны с человеческим фактором (см., например, [15, с. 7–9]). Зачастую менеджмент рассматривается как часть управленческой деятельности, имеющая рыночную подоплеку, но при этом менеджмент определяется через термин «управление».

Порой указывается, что менеджмент отличается от управления более высокой степенью свободы руководителей и подчиненных в условиях неопределенных ситуаций [12], [14]. Получается, что «менеджмент» несет в себе дух современности, а

от «управления», напротив, веет пережитками административной системы (ограничением свободы руководителей, идеей предопределенности основных событий и т. п.). Именно по этой причине многие новомодные, недостаточно апробированные идеи по совершенствованию деятельности организации называются менеджментом, а не управлением. В современной учебной литературе границы менеджмента существенно расширились, и он уже стал рассматриваться как составная часть культуры и мировоззрения человеческой цивилизации, отражающей и соответствующей уровню ее развития (см. [4, с. 9]).

Исходя из наших рассуждений по поводу разницы между управлением и менеджментом, можно предположить, что термин «менеджмент» более применим для организационных изменений. Во-первых, менеджмент подразумевает воздействие на людей, а организационные изменения – это всегда работа с людьми, поскольку изменения происходят в организации. Во-вторых, менеджмент подчеркивает рыночную ориентацию деятельности, а изменения в организации часто проводятся с целью адаптации к новым рыночным условиям. В-третьих, осуществление изменений – это сравнительно новое направление в управлении организацией. Поскольку не только в деловом, но и в научном обороте часто принято новые технологии называть менеджментом, то понятие «менеджмент изменений» могло бы явиться не просто модным атрибутом, а системой современных знаний и приемов. Отсюда корректнее было бы использовать термин «менеджмент организационных изменений» вместо «управления организационными изменениями». К тому же в англоязычной литературе, откуда, собственно, и перенимаются современные знания по управлению и передовой зарубежный опыт, исследуемое понятие называется «change management» ([16], [17] и др.) и дословно переводится на русский язык как «менеджмент изменений». Формулировку

«change management» используют приезжающие в Россию иностранные специалисты-консультанты в этой сфере (см. [18]). Однако, как видно из табл. 2, отечественная научная общественность чаще склоняется к использованию категории «управление организационными изменениями».

Внести ясность в исследование данного вопроса нам помогли результаты исследования категорий «управление» и менеджмент» Д. А. Мизгулина. Всесторонне исследуя значения понятий «управление» и «менеджмент», Д. А. Мизгулин на основе анализа различных точек зрения заключил, что «данные термины синонимичны по этимологическому и лингвистическому наполнению и идентичны по содержанию» [19, с. 65].

Действительно, содержание термина «управление» может рассматриваться с разных позиций: как науки, как искусства, как функции, как процесса, как органа власти. Точно таким же многоаспектным понятием является «менеджмент». При таком анализе различия между «управлением» и «менеджментом» размываются. Тогда допустимо употребление понятия «управления организационными изменениями» наряду с «менеджментом изменений». Возможно, одно из них в будущем полностью выместит другое (из русского языка). Дополнительным аргументом в пользу использования «управления» может стать чувство патриотизма и гордости за великий русский язык: слово «управление» является более привычным синонимом «менеджмента», оно перестало рассматриваться как рудимент командно-административной системы и используется применительно ко многим направлениям жизнедеятельности современного предприятия (корпоративное управление, управление развитием персонала, управление взаимоотношениями с клиентами и др.). Использование «управления», а не «менеджмента» для организационных изменений указывает также на более широкий выбор технологий и методов «управ-

ления», т. к. «менеджмент» – это все же часть «управления».

Таким образом, на бытовательском уровне и в практической сфере понятия «управление» и «менеджмент» порой подменяются, что вполне допустимо. В научном обороте данные понятия различаются по наполнению, что все же не мешает использовать их как синонимы. Несмотря на то, что понятие «менеджмент» давно уже стало привычным в экономической литературе, оно по-прежнему развивается, уточняясь для каждой области. Кроме того, менеджмент находит новые объекты и сферы применения. Эта тенденция стирает различия между менеджментом и управлением, но по-прежнему менеджмент выступает именно как рыночно ориентированное управление с использованием современных знаний и передовых технологий. Ключевой особенностью менеджмента было и остается то, что менеджмент – это всегда управление людьми.

Задача определения управления организационными изменениями состоит не в том, чтобы предложить еще одно авторское определение, а в том, чтобы раскрыть содержание исследуемого понятия, что обеспечит должные теоретические предпосылки для решения насущных проблем на практике. Поэтому считаем, что дефиниция «управление» будет более приемлемой для обозначения управления организационными изменениями. Использование термина «управления» позволяет использовать богатый, переосмысливаемый сегодня опыт управленческой деятельности в нашей стране до становления рыночных отношений, подчеркивает самобытность рыночных отношений в России и патриотизм отечественной управленческой мысли, открывает простор для использования более широкого, чем в менеджменте, спектра возможностей.

Обратимся к понятию «организация». Слово «организация» в менеджменте традиционно рассматривается в двух ракурсах:

1) как социально-экономическая система, ориентированная на достижение поставленных целей;

2) как функция управления, которая связана прежде всего с формированием организационной структуры управления, а также проектированием работ, распределением задач между участниками и т. п.

В подтверждение в электронном толковом словаре [Upravlenie24.ru](http://Upravlenie24.ru) находим два развернутых толкования: «Организация – это открытая система взаимодействующих и управляемых частей (подразделений, людей и т. д.), работающая с определенной целью, смыслом, миссией и имеющая в своем распоряжении ресурсы: финансовые ресурсы; материальные ресурсы (оборудование и т.п.); людские ресурсы; информационные ресурсы; временные ресурсы» и «Организация – составная часть управленческой деятельности, представляющая собой процесс, комбинирующий труд, выполняемые индивидуальными или группами людей, наделенных качествами, необходимыми для его выполнения, так, что обеспечиваются наилучшие условия эффективного, систематического, позитивного скоординированного приложения знаний работников» [12].

Нас интересует значение слова «организация» в первом варианте. Синонимами организации как целеориентированной системы выступают понятия «предприятие», «фирма». Принимая во внимание ряд толкований, отметим, что слово «предприятие» заключает в себе финансовый интерес (прибыль) для его владельцев и руководителей, а слово «фирма» наряду с коммерческим смыслом предполагает частную форму собственности. Здесь противоположным по смыслу словом (антонимом) является «учреждение». И «фирму», и «учреждение» можно заменить словом «организация», но «учреждение» «фирмой» – нет. В свете расширяющихся представлений об управлении (как в качестве его объекта, так и в качестве возможностей применения) организацией можно назвать и предприятие, и фирму, и

учреждение. Организационные изменения происходят на предприятиях всех форм и отраслей, потому «организация» в составе словосочетания «организационные изменения» наиболее приемлемо. Другим аргументом в пользу «организационных» изменений является масштаб изменений: перемены могут происходить как во всей организации, так и в ее части (подразделении), но даже в этом случае дело касается организации (как организации работы подразделения).

В понятии управление организационными изменениями категория «изменения» является, пожалуй, наиболее дискутируемым. Несмотря на разнообразие концептуальных моделей и подходов к проведению организационных изменений, до настоящего времени в науке управления не сложилось единого понимания о сущности исследуемого понятия. В теории менеджмента и тем более в еще молодой теории управления организационными изменениями стоит вопрос о том, рассматривать ли термины «изменение», «преобразование», «реформирование», «развитие», «трансформация», «адаптация», «реинжиниринг» и т. п. как синонимы, разделять по принципиальным отличиям или объединять в какое-то одно из них общее понятие, вбирающее в себя признаки других.

Слово «change» в составе «change management» восходит к французскому слову «changer», означающему в первоначальном значении «изгиб», «поворот» (ветвей дерева, виноградной лозы). Можно провести параллель между виноградной лозой и организацией: и та и другая совершает «поворот» (т. е. изменяется) под внешним воздействием (солнца, факторов внешней среды). Поэтому слова «change» и его перевод на русский язык «изменение» максимально отражают взгляд на организацию как на организм (органический подход). С этой точки зрения, «изменения» по сути – это «внутренние повороты» (жизненно необходимые или для использования возможностей).

Вместе с тем слово «изменение» часто используется и для описания внешних процессов (факторов внешней среды): конъюнктуры рынка, социальной или политической обстановки и т. п. Именно поэтому для уточнения того, какие именно изменения имеются в виду, порой приходится конкретизировать: «внутренние» (т. е. организационные) изменения или «внешние» изменения.

В настоящее время существуют много определений понятия «изменение». Каждый из авторов вкладывает свой смысл в это понятие. В 2004 г. Т. Е. Андреева представила сравнительный анализ основных подходов к определению организационных изменений [20, с. 35], где разделила ряд авторских определений слова «изменения» на те, где под изменениями понимается содержание, понимается процесс и присутствуют обе эти характеристики одновременно. Предложенный подход к анализу понятия изменения получает развитие и широкое распространение благодаря трудам Г. В. Широковой, которая отметила, что «подобное разделение имеет серьезное прикладное значение для исследователей» [21, с. 55], поскольку исследование организационных изменений будет тогда полноценным, когда станет охватывать и содержательную, и процессную сторону изменений. Четкое разделение содержания и процесса изменений присутствует в следующих определениях [20, с. 35–36]:

- «содержание изменения – эмпирическое наблюдение различий в форме, качестве или состоянии какого-либо организационного элемента в течение времени. Организационным элементом может быть работа конкретного сотрудника, рабочая группа, организационная стратегия, программа, продукт или вся организация в целом;
- процесс изменения – последовательность событий, которые привели к наблюдаемому содержательному

изменению в организации, т. е. совокупность причин, вызвавших изменение, и подпроцессов принятия решения об изменении, его детальной проработки и внедрения в организации».

По ее мнению А. И. Гилиуллиной, определения изменений, где учтены и содержание, и процесс изменений, имеют недостаток: они «чаще констатируют факт, а не раскрывают, почему именно в модели существуют те или иные элементы и взаимосвязи» [22]. Потому, по заключению автора, попытки объединить два направления в одном определении «не имеют достойного результата». В качестве своего решения А. И. Гилиуллина дает такое определение: «Организационные изменения – целенаправленный процесс освоения организацией новых моделей функционирования для перевода самой организации или ее элемента(тов) в качественно новое состояние» [22]. Как видим, организационные изменения здесь трактуются как комплексное, многомерное понятие, при этом учтены не только содержательная и процессная составляющие, но и отмечена целенаправленность изменений. Вместе с тем обратим внимание на то, что «организационные изменения» и «управление организационными изменениями» не одно и то же. Как мы выяснили, это «управление» является целенаправленным процессом, процессом воздействия на что-то, т. е. какой-либо объект. В то же время в управлении организационными изменениями таким объектом являются организационные изменения.

Мы под *организационным изменением* понимаем смену характеристик (формы, содержания, качества) какого-либо организационного элемента или организации в целом за определенный период. Полагаем, что «изменениями могут быть и радикальные, масштабные перемены в организации, и детальные, более узкие, связанные с внедрением новшеств, а также переме-

ны, не связанные напрямую с инновационной деятельностью, но имеющие целью построить адекватную требованиям среды систему предприятия (организации) [23, с. 5].

На основе анализа составляющих понятия «управление организационными изменениями» дефиниций мы можем дать его уточненное определение. Управление организационными изменениями – это управленческое воздействие на организационный элемент или всю организацию в целом с целью придания ей новых качественных и количественных характеристик.

Организационные изменения – это емкое понятие. К организационным изменениям относятся реструктуризация, реорга-

низация, реформирование, реинжиниринг, инновации и другие виды изменений. В том или ином случае каждая из перечисленных категорий, являющейся разновидностью организационных изменений, и понятие «организационные изменения» могут выступать как синонимы. Использование однозначной категории организационных изменений, четкие понятия организационных изменений и управления организационными изменениями являются основой для понимания сути данного феномена, а конкретизация изменений на прикладном уровне позволит максимально сблизить понимаемое, желаемое (планируемое) и достигнутое, т. е. повысить эффективность проведения организационных изменений.

#### **Список использованных источников**

1. Кураков Л. Экономика и право: словарь-справочник. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.vocable.ru/dictionary/80/word/upravlenie> (дата обращения: 23.04.2013).
2. Тарасов С. Глоссарий системного анализа предприятия (проект arbinada.com). [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.vocable.ru/dictionary/640/word/upravlenie> (дата обращения: 23.04.2013).
3. Райзберг Б., Лозовский Л., Стародубцева Е. Современный экономический словарь. [Электронный ресурс]. Режим доступа: URL: <http://www.vocable.ru/dictionary/88/word/upravlenie> (дата обращения: 23.04.2013).
4. Грушенко В.И. Менеджмент. Восприятие сущности менеджмента в условиях стратегических изменений: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2011. 288 с.
5. Азрилиян А. Большой бухгалтерский словарь. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.vocable.ru/dictionary/98/word/upravlenie> (дата обращения: 23.04.2013).
6. Толковый словарь экономических терминов. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.bibliotekar.ru/biznes-15-7/63.htm> (дата обращения: 25.04.2013).
7. Управление маркетингом: глоссарий / под ред. Короткова А. В., Синяевой И. М. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.vocable.ru/dictionary/810/word/upravlenie> (дата обращения: 23.04.2013).
8. Гукасян Г. М. Экономика от А до Я: Тематический справочник, 2007. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.vocable.ru/dictionary/910/word/upravlenie> (дата обращения: 23.04.2013).
9. Словари online – Экономический словарь. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.slovari-online.ru/word/исторический-словарь/управление.html> (дата обращения: 25.04.2013).



10. Psylist.net Психологический образовательный сайт. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://psylist.net/uprav/ponat3.htm> (дата обращения: 25.04.2013).
11. Economux.ru экономические словари. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.economux.ru/marketing/page/upravlenie.2209/> (дата обращения: 25.04.2013).
12. Upravlenie24.ru. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.upravlenie24.ru> (дата обращения: 25.04.2013).
13. Англо-русский словарь. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://english-dictionary.ru/search.php> (дата обращения 23.04.2013).
14. Саак А. Э., Пшеничных Ю. А. Менеджмент в социально-культурном сервисе и туризме: Учебное пособие. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.piter-press.ru/attachment.php?barcode=978546901368&at=exc&n=0> (дата обращения: 26.04.2013).
15. Коротков Э. М. Развитие менеджмент-образования: технологии и методическое обеспечение // Профессиональный учебник. 2006. № 4 (10). Режим доступа: [http://www.unity-dana.ru/index.php?option=com\\_content&task=view&id=112&Itemid=32](http://www.unity-dana.ru/index.php?option=com_content&task=view&id=112&Itemid=32)(дата обращения: 23.04.2013).
16. Change Management // eHow. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.ehow.com/change-management/> (address date: 25.04.2013).
17. Themanager.org: Management Portal. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.themanager.org/Knowledgebase/Management/Change.htm> (address date: 25.04.2013).
18. Как управлять переменами: Change Management глазами специалиста: Интервью с международным консультантом в области внедрения изменений А. Скотт (02.03.2003) // E-xecutive.ru. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.e-xecutive.ru/knowledge/announcement/339237/> (дата обращения: 25.04.2013).
19. Мизгулин Д. А. Методологические подходы к определению содержания понятий «управление» и «менеджмент» // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. 2012. № 1. С. 62–67.
20. Андреева Т. Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций // Вестник Санкт-Петербургского ун-та. Сер. 8: Менеджмент. 2004. № 2. С. 33–50.
21. Широкова Г. В. Управление организационными изменениями: учеб. пособие. СПб.: Издат. дом СПбГУ, 2005. 432 с.
22. Галиуллина А. И. Проблема определения организационных изменений // Международный журнал экспериментального образования. 2011. № 8. С. 210.
23. Божко Л. М. Развитие маркетингового инструментария в управлении преобразованиями на предприятии: монография. Тверь: Твер. гос. ун-т, 2007. 168 с.