

*На правах рукописи*



**Божко Леся Михайловна**

**МЕТОДОЛОГИЯ  
УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ  
НА ОСНОВЕ РЫНОЧНОЙ ОРИЕНТАЦИИ**

Специальность: 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(менеджмент)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
доктора экономических наук

Москва – 2019

Работа выполнена на кафедре менеджмента и инноваций Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» (СПбГЭУ)

Научный  
консультант

**Бездудная Анна Герольдовна**

доктор экономических наук, профессор, заведующая  
кафедрой менеджмента и инноваций СПбГЭУ

Официальные  
оппоненты:

**Кожевина Ольга Владимировна**

доктор экономических наук, доцент, профессор депар-  
тамента «Антикризисное управление и финансы»  
ИЭАУ,

**Анискин Юрий Петрович**

доктор экономических наук, профессор, профессор ка-  
федры экономики, менеджмента и финансов НИУ  
МИЭТ,

**Колбачев Евгений Борисович**

доктор экономических наук, профессор, декан факуль-  
тета инноватики и организации производства, заведую-  
щий кафедрой «Производственный и инновационный  
менеджмент» ФГБОУ ВО «ЮРГПУ (НПИ) имени М.И.  
Платова»

Ведущая  
организация:


Федеральное государственное автономное образова-  
тельное учреждение высшего образования «Санкт-Пе-  
тербургский политехнический университет Петра Вели-  
кого»

Защита диссертации состоится «17» октября 2019 г. в 13-00 часов на заседа-  
нии диссертационного совета Д 212.141.21 при ФГБОУ ВО «МГТУ им. Н.Э. Бау-  
мана» по адресу: 105005, Москва, ул. 2-я Бауманская, д. 7, ауд. 511 МТ.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ФГБОУ ВО «МГТУ им.  
Н.Э. Баумана» и на сайте [www.bmstu.ru](http://www.bmstu.ru), с авторефератом – на официальном сайте  
ВАК РФ <http://vak.ed.gov.ru>

Автореферат разослан «\_\_» \_\_\_\_\_ 2019 г.

Ученый секретарь  
диссертационного совета  
к.э.н., доцент



Славянов Андрей Станиславович

## 1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы диссертационного исследования.** Современные экономические условия характеризуются укоренными темпами изменения конкурентной среды, растущими потребительскими ожиданиями, чередой финансово-экономических кризисов. Поэтому способность распознавать изменения внешней среды и своевременно адаптироваться к ним является не просто конкурентным преимуществом для организации, но и необходимым условием для выживания и развития в долгосрочной перспективе. Проблемы реализации изменений на прикладном уровне обуславливают актуальность развития теоретико-методологической базы в данной сфере.

Управление изменениями – относительно новое и актуальное направление менеджмента и потому объективно нуждается в развитии. Несмотря на выявленный всплеск публикационной активности российских и зарубежных исследователей по проблемам управления изменениями, появление новых моделей и методик изменений, в теории по-прежнему остаются нераскрытыми многие вопросы управления изменениями. Разработанная к настоящему времени теоретико-методологическая база нуждается в уточнении и систематизации с целью раскрытия природы, содержания и логики управления организационными изменениями, разработки механизмов его осуществления. Для обеспечения функционирования и развития организаций необходимы методологически проработанные подходы к осуществлению изменений с учетом влияния внешней среды, ориентации на рынок.

В этой связи большой потенциал для успешных организационных изменений имеет маркетинговый подход к управлению как один из научных подходов менеджмента. Применение данного подхода в основном относится к внешней деятельности организации, вопросы решения внутренних проблем организации с его помощью освещены недостаточно. Ориентация на рынок при проведении изменений требует развития выбранного научного подхода для управления изменениями. Также рыночная ориентация при управлении изменениями подразумевает и оценку эффективности изменений с учетом взаимодействия с рынком. При всей важности все эти вопросы остаются неизученными.

Проблемы, не имеющие достаточной теоретической и методологической проработки в менеджменте, обусловили актуальность исследований по развитию теории и методологии управления организационными изменениями на основе рыночной ориентации.

**Степень разработанности научной проблемы.** Вопросам повышения конкурентоспособности и развития организаций уделяется много внимания в литературе по менеджменту. Так, различные аспекты обеспечения эффективного функционирования и развития организаций исследовались в работах А.Г. Бадаловой, А.Г. Бездудной, В.А. Дуболазова, И.В. Ильина, А.М. Карминского, Е.Б. Колбачева, Г.А. Краюхина, В.Г. Ларионова, А.И. Орлова, И.Н. Омельченко, Л.Г. Поповича, А.И. Пригожина, С.Г. Фалько и других ученых. Вопросы формирования адаптационных способностей организации исследуются в разных областях

менеджмента (стратегическое управление, инновационный менеджмент и др.). Однако проблемы управления изменениями изложены в них разрозненно с учетом ракурса той или иной области. Консолидации знаний по управлению изменениями в единое научное направление способствовали Н.В. Казакова, О.В. Кожевина, А.Н. Морозов, В.М. Распопов, Г.В. Широкова. Избранные вопросы управления изменениями изучались Ю.П. Анискиным, Д.В. Горбуновым, Г.Н. Кузнецовым, Д.Л. Медведевым, В.И. Силутиным, А.В. Сорокоумовым, С. Тюленевым и др. Среди зарубежных авторов следует выделить И. Адизеса, С. Байта, М. Бира, В. Глика, Т. Норберта, Н. Нория, М. Хаммера, Дж. Чампи, Ж. Хабера и др.

В современной литературе организационные изменения большей частью представляются как эндогенная проблема организации, исследуемая и решаемая изолированно от внешней среды (рынка) или от других проблем (например, в привязке к стадиям жизненного цикла организации, с фокусом на преодолении сопротивления персонала); по-прежнему отсутствует единое представление о феномене организационных изменений, дискуссионным остается вопрос об их значении в организационном развитии.

За сравнительно короткий срок появились разнообразные модели проведения изменений. В числе зарубежных разработчиков таких моделей Р. Бекхард, Л. Грейнер, Ф. Гуияр, Дж. Дак, Дж. Келли, Дж. Коттер, К. Левин, К. Тюрли и др. Не без гордости можно отметить, что и отечественными учеными за последнее десятилетие разработано немало моделей изменений; в числе разработчиков: Т.А. Волкова, Э.Б. Воронова, Т.Ю. Иванова, И.А. Кислухина, Н.М. Кобзева, Е.Н. Корнеева, Б.З. Мильнер, В.А. Поплавская, Е.Л. Смольянова, Н.Ю. Тумбинская и др. Изобилие моделей явно нуждается в систематизации. Большой частью попытки группировки определений изменений основаны на их процессном и содержательном толковании (Т.Е. Андреева, Г.В. Широкова и др.), что предлагалось еще до появления многих современных моделей. Систематизация современных научных подходов к управлению изменениями, позволяющая упорядочить модели изменений, до сих пор не проводилась. Несмотря на то, что научные подходы к управлению в целом подробно изучены (В.М. Распопов, Р.А. Фатхутдинов и др.), лишь немногие исследователи целенаправленно занимались проработкой отдельно взятых подходов для управления изменениями (например, Т.Ю. Иванова). Обеспечивающий ориентацию на рынок маркетинговый подход как один из возможных для управления изменениями лишь озвучивался и специально не исследовался. Проблемы управления организационными изменениями на основе рыночной ориентации в диссертационном исследовании рассматриваются впервые.

Вместе с тем в отечественной науке проработка вопросов ориентации управления на рынок и существенное развитие маркетингового подхода в менеджменте осуществлялись благодаря вкладу ученых: И.А. Аренкова, Г.Л. Багиева, С.Г. Божук, А.Г. Будрина, А.В. Короткова, О.К. Ойнер, А.Н. Романова, О.А. Третьяк и др. Среди зарубежных исследователей вклад в развитие управления на рыночной ориентации внесли: Р. Венкатесан, Г. Карпентер, О. Колл, В. Кумар,

Ж.-Ж. Ламбен, Р. Руст, Р. Стриваслава, Т. Эмблер и др. Однако остаются непроработанными вопросы обеспечения ориентации на рынок для отдельных областей менеджмента, одна из которых – управление изменениями. Так, методологические основы использования рыночно ориентированного подхода в управлении организационными изменениями до настоящего времени практически не разработаны. Отечественные и зарубежные исследования ни в сфере управления изменениями, ни в маркетинге не представляют единой концепции, охватывающей управление изменениями на основе ориентации на рынок.

Риски, возникающие при проведении организационных изменений, требуют отдельного изучения. Концепции и принципы управления рисками достаточно подробно и логично изложены в трудах ученых: И.Т. Балабанова, В.П. Буянова, С.М. Васина, П.Г. Грабового, В.М. Гранатурова, Э.М. Короткова, М.Г. Лапуста, М.А. Рогова, Л.Н. Тэпмана, Н.В. Хохлова, В.С. Шутова и др. Однако в литературе риски организационных изменений и вопросы управления ими специально не изучены.

Данные обстоятельства обусловили выбор темы, цель, задачи и структуру настоящего диссертационного исследования.

**Цель и задачи диссертационного исследования.** Целью диссертационного исследования является развитие теории и разработка методологии управления организационными изменениями, основанной на рыночной ориентации.

Для достижения цели были поставлены и решены следующие **задачи**:

- выявить проблемы развития отечественных организаций в современных условиях, обуславливающие потребность в проведении изменений; систематизировать причины и определить проблемы проведения организационных изменений;
- уточнить на основе систематизации накопленного научного опыта понятийный аппарат управления организационными изменениями;
- определить значение организационных изменений для организационного развития на основе установления взаимосвязи организационных изменений и организационного развития;
- систематизировать существующие научные подходы к управлению организационными изменениями;
- выделить методологические обоснования для применения рыночно ориентированного подхода в управлении организационными изменениями;
- разработать концепцию управления организационными изменениями на основе рыночной ориентации;
- раскрыть содержание функций управления организационными изменениями на основе рыночной ориентации;
- предложить теоретико-методологические решения для развития стратегического менеджмента и риск-менеджмента в условиях реализации организационных изменений на основе рыночной ориентации;
- разработать методологию оценки эффективности организационных изменений, проводимых на основе рыночной ориентации;

– разработать модель для комплексной оценки эффективности организационных изменений.

**Объект и предмет исследования.** Объектом исследования являются коммерческие и некоммерческие организации различных отраслей, сфер и масштабов деятельности вне зависимости от формы собственности, а также отдельные подразделения этих организаций, в которых предполагаются или реализуются процессы изменений. Предметом исследования являются теория и методология управления организационными изменениями, реализуемого на основе рыночной ориентации, включающие концепции, принципы, подходы, методы и модели.

**Теоретическую и методологическую основу исследования** составили труды отечественных и зарубежных ученых в области теории общего и стратегического менеджмента, теории организации, организационного развития, маркетинга и формирующейся теории управления изменениями.

Методологической основой исследования послужило комплексное использование общенаучных методов (анализ, синтез, диалектический подход, абстрагирование, индукция, дедукция, классификация, аналогия, системный подход, структурно-функциональный анализ) и специальных методов (статистический анализ, экспертные оценки, контент-анализ, экономико-математическое моделирование, методы стратегического и маркетингового анализа, количественные методы маркетинговых исследований (опросы)), а также табличных и графических приемов визуализации.

**Информационная база исследования.** Исследование проводилось на основе статистических и аналитических данных о состоянии и динамике развития отечественных организаций: данных Федеральной службы государственной статистики (Росстата), результатах специального масштабного обследования фирм-газелей, проводимом исследователями из Финансового университета при Правительстве РФ (проф. А.Ю. Юданов) и журнала «Эксперт». Для проведения кабинетных исследований автором использовались база Научной электронной библиотеки eLibrary.ru, публикации российских и зарубежных авторов по тематике исследования.

В значительной мере диссертация базируется на материалах эмпирических исследований организаций Тверской области, выполненных лично автором для решения задач диссертационного исследования; профессиональном опыте автора в качестве руководителя, ответственного за развитие организации и ее политику на рынке; полученных в ходе консалтинговой практики автора материалах по стратегическому менеджменту и управлению изменениями в организациях различных отраслей, сфер и масштабов деятельности.

**Обоснованность и достоверность результатов исследования.** Обоснованность полученных результатов подтверждается глубоким всесторонним анализом академической и прикладной литературы отечественных и зарубежных авторов, релевантных публикаций в ведущих периодических изданиях, в том числе входящих в Перечень ВАК РФ, использованием обширной статистической базы российских организаций.

Достоверность результатов обеспечивается применением научных методов исследования, подтверждающими примерами в конкретных экономических условиях, представлением положений и выводов диссертации на научно-практических конференциях различного уровня, внедрением результатов в практику управления изменениями.

**Соответствие диссертации Паспорту научной специальности.** Диссертация соответствует Паспорту научных специальностей ВАК РФ 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством, области исследований «**Менеджмент**» п. 10.8. «Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Зависимость управления от характера и состояния экономической системы. Управление изменениями в экономических системах. Теория и практика управления интеграционными образованиями и процессами интеграции бизнеса»; п. 10.11. «Процесс управления организацией, её отдельными подсистемами и функциями. Целеполагание и планирование в управлении организацией. Контроль, мониторинг и бенчмаркинг. Механизмы и методы принятия и реализации управленческих решений. Управление проектом. Управление знаниями. Риск-менеджмент. Управление производством. Современные производственные системы»; п. 10.12. «Оценка управления организациями как социальными и экономическими системами. Критерии оценки эффективности управления. Методы и показатели оценки результативности управления»; п. 10.15. «Стратегический менеджмент, методы и формы его осуществления. Внешняя и внутренняя среда организации. Процесс и методы разработки и реализации стратегии. Развитие форм стратегического партнерства. Содержание и методы стратегического контроля. Корпоративные стратегии, оптимизация размера фирмы и вертикальная интеграция, стратегии диверсификации. Формирование и управление цепочками создания ценности. Конкурентоспособность бизнеса. Создание и удержание ключевых компетенций. Стратегические ресурсы и организационные способности фирмы. Сбалансированная система показателей как инструмент реализации стратегии организации. Процесс построения сбалансированной системы показателей (ССП). Преимущества и недостатки применения СПП в российских условиях. Управление жизнеспособностью организации».

**Научная новизна результатов исследования** состоит в развитии теории управления изменениями, теоретическом обобщении его методологических подходов и разработке методологии управления организационными изменениями на основе рыночной ориентации.

**Наиболее существенные результаты исследования, обладающие научной новизной и полученные лично соискателем в области исследований «Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент)»:**

1. Определены и систематизированы причины проведения организационных изменений, учитывающие структуру внешней среды и влияние контактных аудиторий, что позволило расширить представление об основаниях для осуществления изменений, обосновать важность внешнего влияния и дополнить классификацию организационных изменений по связанным со стратегией признакам (п. 10.8).

2. Уточнен понятийный аппарат теории управления организационными изменениями: дана трактовка понятий организационных изменений и управления организационными изменениями, разделяющая эти понятия, учитывающая разнообразие видов и целенаправленность воздействия при их проведении, что послужило основой для понимания феномена организационных изменений и развития методологии управления изменениями (п. 10.8).

3. На основе анализа понятий и изучения действия законов диалектики выявлена взаимосвязь категорий организационных изменений и организационного развития, проявляющаяся в необходимости осуществления изменений для упорядочивания и обеспечения соответствия внешней среде, что позволило раскрыть значение организационных изменений для организационного развития (п.10.8).

4. Предложена систематизация научных подходов к управлению изменениями по структурному и хронологическому признакам, что позволило упорядочить существующие модели изменений, сформулировать преимущества, недостатки, условия применения научных подходов к управлению изменениями (п.10.8).

5. Разработана модель управления организационными изменениями, которая в отличие от известных моделей построена на системном и процессном подходах, включает блок действий, ориентированный на рынок при инициации и реализации изменений, и позволяет учитывать воздействие внешней и внутренней среды на организацию и организационные изменения и обеспечивать реализацию стратегии (п. 10.8).

6. Разработаны теоретико-методологические положения по интеграции организационных изменений в стратегический менеджмент, в частности, введено понятие рыночной стратегии организационных изменений, сформулированы детерминанты разработки и реализации рыночной стратегии для управления организационными изменениями, предложена классификация рыночных стратегий управления организационными изменениями, которые увязывают управление изменениями, основанное на рыночной ориентации, и стратегический менеджмент, что является методологической базой для решения задач стратегического менеджмента при проведении изменений (п.10.15).

7. Разработаны теоретико-методологические положения риск-менеджмента при проведении организационных изменений: классифицированы риски организационных изменений, выявлены особенности риск-менеджмента при проведении изменений, разработан алгоритм риск-менеджмента в управлении организационными изменениями на основе рыночной ориентации; которые в отличие от существующих концепций риск-менеджмента учитывают особенности рисков при реализации изменений и содержат рыночную ориентацию, что способствует повышению эффективности организационных изменений (п. 10.11).

8. Разработан методологический подход к оценке эффективности организационных изменений, проводимых на основе рыночной ориентации, который в



отличие от известных подходов учитывает внутреннюю и внешнюю эффективность изменений и позволяет оценивать результативность управления изменениями с учетом требований внешней среды (п. 10.12).

9. Разработана модель оценки эффективности организационных изменений, которая в отличие от известных моделей включает систему взаимосвязанных показателей эффективности и предусматривает оценивание как на оперативном, так и стратегическом уровнях управления. Модель позволяет комплексно оценивать эффективность изменений с точки зрения достижения стратегических целей организации (п. 10.12).

**Теоретическая и практическая значимость исследования.** Разработанные автором теоретические и методологические основы, положения, концепция, модели углубляют существующие представления об управлении изменениями, о возможностях использования научных подходов в управлении изменениями, об использовании алгоритмов и методов, обеспечивающих взаимосвязь с рыночным окружением при реализации организационных изменений; могут быть использованы для решения стратегических и тактических задач менеджмента организаций различных отраслей, сфер и масштабов деятельности вне зависимости от формы собственности, т.к. носят универсальный характер в условиях рыночной экономики.

Результаты диссертационного исследования могут быть использованы в практической деятельности организаций при разработке и реализации стратегии развития, в планировании деятельности, в том числе при определении приоритетных направлений стратегической, инновационной и маркетинговой деятельности; для разработки, реализации и оценки эффективности программ организационных изменений, распространяемых как на организации в целом, так и на отдельные их подразделения и протекающие процессы, связанных с предотвращением негативных явлений, использованием возможностей, обеспечением функционирования и развития.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения диссертации представлялись автором на 34 научно-практических конференциях различного уровня, из них 5 Всероссийских, 29 Международных, в т.ч. Всероссийской научно-практической конференции «Актуальные проблемы менеджмента в России. Проблемы развития экономического анализа и бухгалтерского учета в условиях финансового кризиса». Тольятти, 2010; Международной научно-практической конференции «Экономика и управление предприятиями, отраслями и комплексами в условиях инновационного развития». Тверь, 2013; II научной конференции «Управленческие науки в современном мире». Москва, 2014; VII Международной научно-практической конференции «Научный диспут: вопросы экономики и финансов». Киев-Будапешт-Вена, 2016; международном научно-практическом веб-конгрессе экономистов и правоведов «Economics, law, society: resume of 2016». Винтертур, Швейцария, 2016; международной научно-практической конференции «Инновационное развитие как фактор конкурентоспособности национальной экономики». Уфа, 2017; Международной научно-практической конференции «Концепции устойчивого развития науки в современных

условиях». Казань, 2017; II Всероссийской научно-практической конференции «Наука в России: перспективные исследования и разработки». Новосибирск, 2017; XIII Международной научно-практической конференции «Современный менеджмент: проблемы и перспективы». Санкт-Петербург, 2018; I Международной научно-практической конференции «Цифровая экономика: новые подходы экономической теории и управленческой науки». Санкт-Петербург, 2018.

Результаты диссертационного исследования, на основе которых были разработаны конкретные программы, методики и рекомендации, нашли практическое применение в деятельности организаций различных отраслей: ООО «Юридический эксперт» (юридические услуги, СПб), ООО «Специализированный Застройщик Удача Юго-Запад Капитал» (девелопмент, г. Тверь), АО «Петербургский тракторный завод» (производство сельскохозяйственной и промышленной техники, СПб).

Результаты диссертационного исследования используются в учебном процессе Петербургского государственного университета путей сообщения Императора Александра I при разработке курсов, чтении лекций и проведении практических занятий по дисциплинам «Управление изменениями», «Основы менеджмента», «Менеджмент», «Современные проблемы менеджмента», «Маркетинг».

**Публикации результатов исследования.** Результаты исследования отражены в 78 научных работах, в том числе 2 авторских монографиях, 22 статьях, опубликованных в изданиях, рекомендованных ВАК РФ. Общий объем опубликованных работ по теме исследования, подготовленный лично автором, составляет 66,67 п. л.

**Структура диссертации.** Диссертационная работа состоит из введения, пяти глав, выводов и заключения, списка литературы из 262 наименований. Диссертация изложена на 345 страницах, содержит 24 таблицы и 29 рисунков.

## 2. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

**Во введении** обосновывается актуальность темы диссертации, приведены цель, задачи, предмет, объект, методы исследования, научная новизна, теоретическая и практическая значимость, информация об апробации результатов работы.

**В первой главе «Причины и проблемы проведения организационных изменений в контексте развития отечественных организаций в современных рыночных условиях»** в ходе изучения экономических показателей деятельности отечественных организаций в целом и детализировано для крупных, средних и малых предприятий были выявлены общие и специфичные проблемы развития организаций, связанные с необходимостью проведения организационных изменений.

Консолидация данных по обороту организаций и индивидуальных предпринимателей за 2005-2016 г.г. в обозримом виде позволила отследить динамику и рассчитать вклад малого предпринимательства в совокупный оборот (Таблица 1). За базисный год принят кризисный 2008, что позволило оценить выход из кризиса для каждого типа организаций.

Таблица 1.

Динамика оборота организаций и индивидуальных предпринимателей за 2005-2016 г.г.

№ стр.	Показатель	Годы								Базисные темпы роста					
		2005	...	2008	2009	...	2013	...	2016	2009/ 2008	2010/ 2008	...	2013/ 2008	...	2016/ 2008
1	Оборот организаций (без учета деятельности финансовых организаций), млрд. руб.	36459,5	...	74180,9	67434,7	...	114625,7	...	149320,2	0,91	1,09	...	1,55	...	2,01
2	Оборот средних предприятий, млрд. руб.	-	...	3105,2	3030,5	...	4717,05	...	7590,4	0,98	2,39	...	1,52	...	2,44
3	Оборот малых предприятий всего, млрд. руб.	9612,6	...	18727,6	16873,1	...	24781,6	...	38877,0	0,90	1,01	...	1,32	...	2,08
4	в т.ч. микропредприятия, млрд. руб.	-	...	8634,1	8067,2	...	9101,3	...	20138,8	0,93	0,65	...	1,05	...	2,33
5	Объем выручки индивидуальных предпринимателей (с учетом налогов), млрд. руб.	-	...	7000,2	7301,2	...	9732,9	...	12369,2	1,04	0,67	...	1,39	...	1,77
6	Оборот малого предпринимательства (стр.3+стр.5), млрд. руб.	-	...	25727,8	24174,3	...	34514,5	...	51246,2	0,94	0,92	...	1,34	...	1,99
7	Удельный вес оборота малого предпринимательства в совокупном обороте ((стр.6/(стр.1+стр.5)*100), %	-	...	31,69	32,35	...	27,75	...	31,69	1,02	0,87	...	0,88	...	1,00

По базисным темпам роста произошло увеличение оборота малых предприятий за рассматриваемый период. Микропредприятия показали снижение оборота в 2009 г. и превысили значение оборота 2008 г. только в 2013 г. Таким образом, у малых предприятий при исключении из них микропредприятий оборот растет более высокими темпами. Оборот микропредприятий (даже с учетом меньших после 2008 г. значений), в период с 2008 по 2016 г.г. превышал оборот средних предприятий (кроме 2010 г.).

Анализ структуры вклада в основные экономические показатели по типам предприятий за 2010-2016 г.г. показал, что удельный вес малых предприятий существенно не меняется. Наметившаяся в 2010 г. тенденция к увеличению их оборота обернулась спадом почти на 12% в 2016 г. Процесс развития малого бизнеса сдерживается многими известными негативными факторами – противостоять им возможно путем проведения организационных изменений. Малый бизнес при высокой зависимости от рыночных колебаний вносит относительно стабильный вклад в экономику, но этот вклад в ВВП небольшой (вместе со средним бизнесом около 20% в 2017 г.).

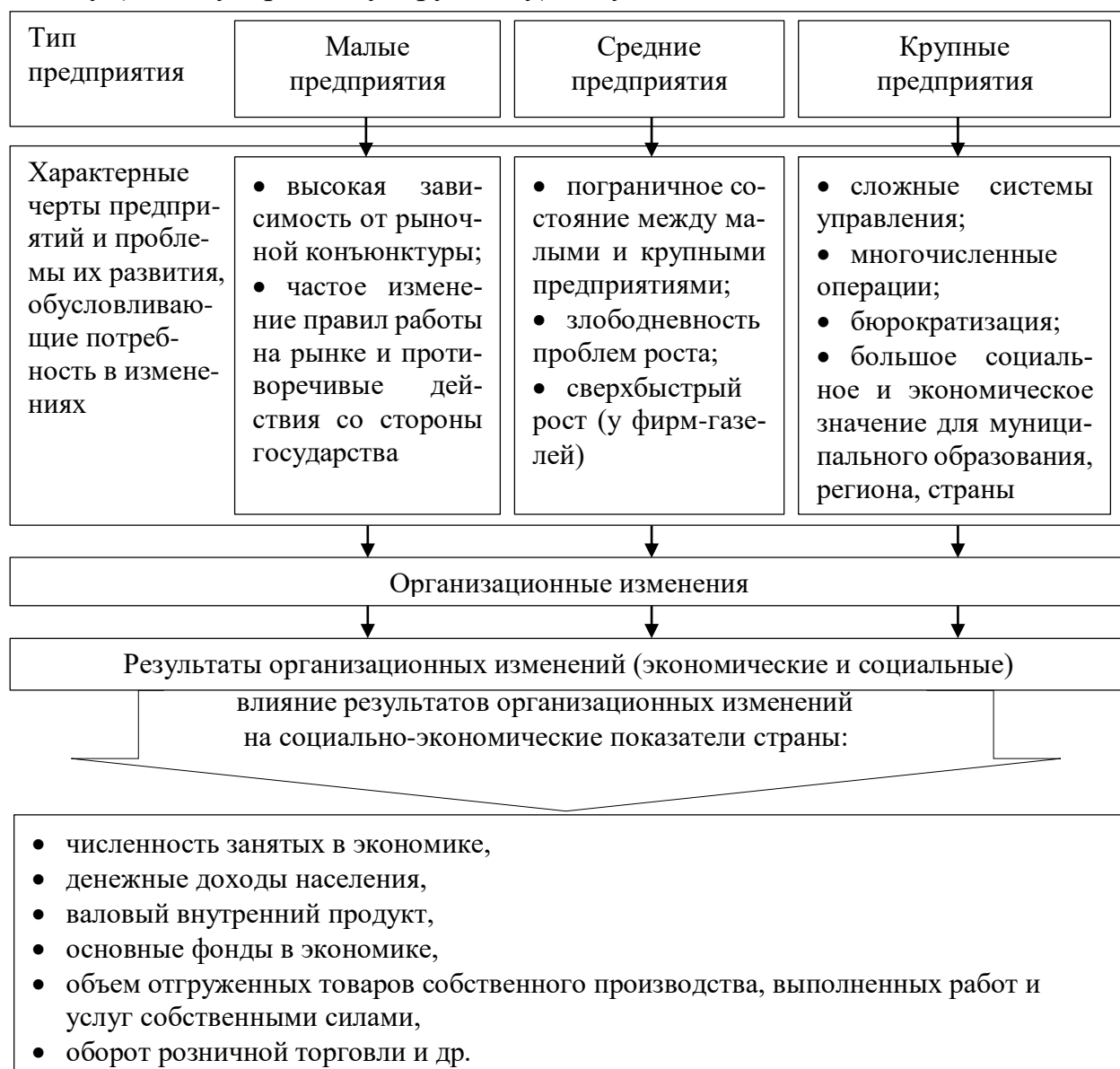
Частые изменения во внешней среде характерны и для среднего бизнеса – во многом его проблемы совпадают с проблемами малого. Вырастить крупное предприятие из малого является весьма сложной проблемой в современных условиях, потому проблемы организационного роста, чреватого организационными изменениями, для средних предприятий актуальны особенно. Сравнение оборота средних предприятий с оборотом других предприятий (с 2008 по 2016 г.г.), обнаружение приходящегося на средний бизнес наименьшего вклада в экономические показатели (по данным Росстата за 2010-2016 г.г.) лишь подчеркивает его уязвимость. Вместе с тем весомый вклад в рост российской экономики обеспечивается именно средними и растущими малыми предприятиями, что было установлено проф. А.Ю. Юдановым в ходе многолетнего исследования российских фирм-газелей. Анализ результатов данного исследования позволил нам заключить, что успех фирм-газелей кроется в особенной рыночной стратегии, сопровождаемой своевременными организационными изменениями. Это подтверждает нашу гипотезу о том, что организационные изменения, проводимые с ориентацией на рынок, обеспечивают конкурентоспособность и устойчивость организации в долгосрочной перспективе.

Данные Росстата за 2005-2016 г.г. показывают, что по-прежнему определяющее влияние на российскую экономику оказывают крупные предприятия. Крупные предприятия также сталкиваются с проблемами проведения организационных изменений, и потому от успешности решения таких проблем во многом зависит экономика страны.

На Рис. 1 отражена связь между получаемыми результатами организационных изменений предприятий различных типов и основными социально-экономическими показателями страны.

В современных экономических условиях отечественные организации независимо от размера и вклада в российскую экономику нуждаются в проведении

организационных изменений с учетом особенностей развития, характерных каждому (малому, среднему, крупному) типу бизнеса.



*Рисунок 1. Влияние разрешения проблем развития малых, средних и крупных предприятий посредством организационных изменений на экономику страны*

Проблемы развития предприятия порождают проблему организационных изменений, от разрешения которой зависит результат организационных изменений. В свою очередь, результат организационных изменений влияет на положение предприятия на рынке и его вклад в экономику. От качества разрешения проблем организационных изменений зависит экономическое благополучие страны.

Теоретическое изучение причин организационных изменений состоит, прежде всего, в систематизации этих причин. Условно причины организационных изменений разделяются на внутренние и внешние. Изучение проблем управ-

ления организационными изменениями в рыночном ракурсе позволяет нам декомпозировать внешние причины изменений по источникам в микросреде и макросреде (Таблица 2).

Таблица 2.

*Классификация причин организационных изменений*

Характеристика	Причины организационных изменений		
Группа причин	внутренние	внешние	
Источник причин	внутренняя среда, в т.ч. внутренние контактные аудитории	микросреда, в т.ч. внешние контактные аудитории	макросреда
Виды и разновидности причин	<ul style="list-style-type: none"> <li>• потребность в росте;</li> <li>• потребность в продлении или в переходе к определенной стадии жизненного цикла;</li> <li>• организационные патологии;</li> <li>• организационные противоречия и конфликты;</li> <li>• потребность в снижении зависимости организации от внутренних колебаний;</li> <li>• дисбаланс между стратегическим и оперативным управлением;</li> <li>• отсутствие слаженных алгоритмов управления;</li> <li>• потребность в достижении новых целей организации;</li> <li>• влияние представителей контактных аудиторий на цели организации и осуществление функций управления и др.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• намерения и действия со стороны: <ul style="list-style-type: none"> <li>— клиентов;</li> <li>— поставщиков;</li> <li>— маркетинговых посредников;</li> <li>— конкурентов.</li> </ul> </li> <li>• влияние контактных аудиторий: <ul style="list-style-type: none"> <li>— финансовых кругов,</li> <li>— госучреждений,</li> <li>— гражданских групп действий,</li> <li>— СМИ,</li> <li>— местных контактных аудиторий,</li> <li>— широкой публики и др.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• экономические причины (изменение доходов населения, изменение границ рынка и др.),</li> <li>• государственное регулирование (экономическая политика по отраслям, удержание курса национальной валюты, структура расходов в бюджете страны, изменение нормативной базы для бизнеса, система налогообложения и др.)</li> <li>• политические причины (смена политических лидеров, политического курса и др.),</li> <li>• социальные причины (уровень безработицы, демографическая обстановка, наличие социальных программ и др.),</li> <li>• технологические причины (развитие информационных технологий, коммуникационных систем, научно-технические достижения и др.),</li> <li>• экологические причины (погодные аномалии, стихийные бедствия и т.п.) и др.</li> </ul>

Классификация причин организационных изменений проливает свет на классификацию организационных изменений, которую можно проводить и не

только по группам вызывающих факторов. Организационные изменения разделяются в зависимости от: 1) вызывающих изменения источников; 2) предсказуемости событий; 3) масштаба влияния результатов изменений на перспективу организации; 4) принадлежности к стратегическому или оперативному управлению; 5) подхода к проведению изменений; 6) радикальности изменений; 7) элементной направленности в составе системы управления; 8) числа сотрудников, на которых изменения направлены; 9) принадлежности к функции управления; 10) функционального вида менеджмента.

В работе обосновано значение факторов внешней среды для организационных изменений: условия рыночной среды вынуждают организации своевременно и адекватно реагировать на внешние причины изменений, поскольку от этого зависит жизнеспособность и развитие организаций. Однако не следует расценивать зависимость организации от внешней среды как фатальность: организация проявляет свою активность во внешней среде путем реализации соответствующей стратегии. При этом организационные изменения выступают средством реализации стратегии, т.к. они способствуют качественной перестройке.

Результаты эмпирических исследований организаций вскрыли проблемы проведения организационных изменений на прикладном уровне, доказывающие актуальность и определяющие направления развития теории и методологии управления изменениями.

Многократное эмпирическое исследование (2011-2017 г.г.) проводилось автором с целью выявления причин и проблем управления изменениями на прикладном уровне менеджмента. *Задачи исследования* заключались в установлении факта и частоты проведения изменений; в определении причин изменений; в выявлении проблемы планирования и реализации изменений; в выявлении факта проведения и характера оценки результатов изменений. Методом сбора данных стало очное анкетирование. Генеральной совокупностью явились коммерческие и некоммерческие организации различных отраслей, сфер и масштабов деятельности. Использовался метод невероятностного выборочного обследования. Формой направленного отбора явилась гнездовая выборка. В выборку вошли преимущественно коммерческие организации (87,36-89,29%). Пространственная протяженность: Тверская область РФ. Было обследовано 162 организации в 2011 г., 174 – в 2013 г., 165 – в 2015 г., 168 – в 2017 г.

Практически все организации подтвердили, что осуществляют организационные изменения (98,67% в 2017 г.); причем в современных условиях развития экономики проводить их приходится чаще (в т.ч. и некоммерческим). В числе распространенных причин изменений называются стремление сохранить организацию, развить ее, отсутствием слаженной работы, влияние субъектов микро-среды (где особенно выделяются запросы клиентов (до 49,32% в 2017 г.). По-прежнему распространены спонтанные, непредсказуемые изменения – потребность в них зависит от ситуации на рынке, в экономике страны. Начатые изменения, к сожалению, далеко не всегда завершаются, что указывает на сложности при реализации изменений на практике. Все чаще одни изменения переходят в другие изменения (до 37,58% в 2017 г.). Это меняет отношение к изменениям

как к конкретному проекту и требует поиска новых подходов к управлению «постоянными изменениями». Довольно часто изменения затягиваются во времени (до 58,13% в 2015 г.), что негативно влияет на их эффективность. Основные причины неудачных или несостоявшихся изменений лежат не в отсутствии финансирования, а в реализации функций управления изменениями (Рис. 2).

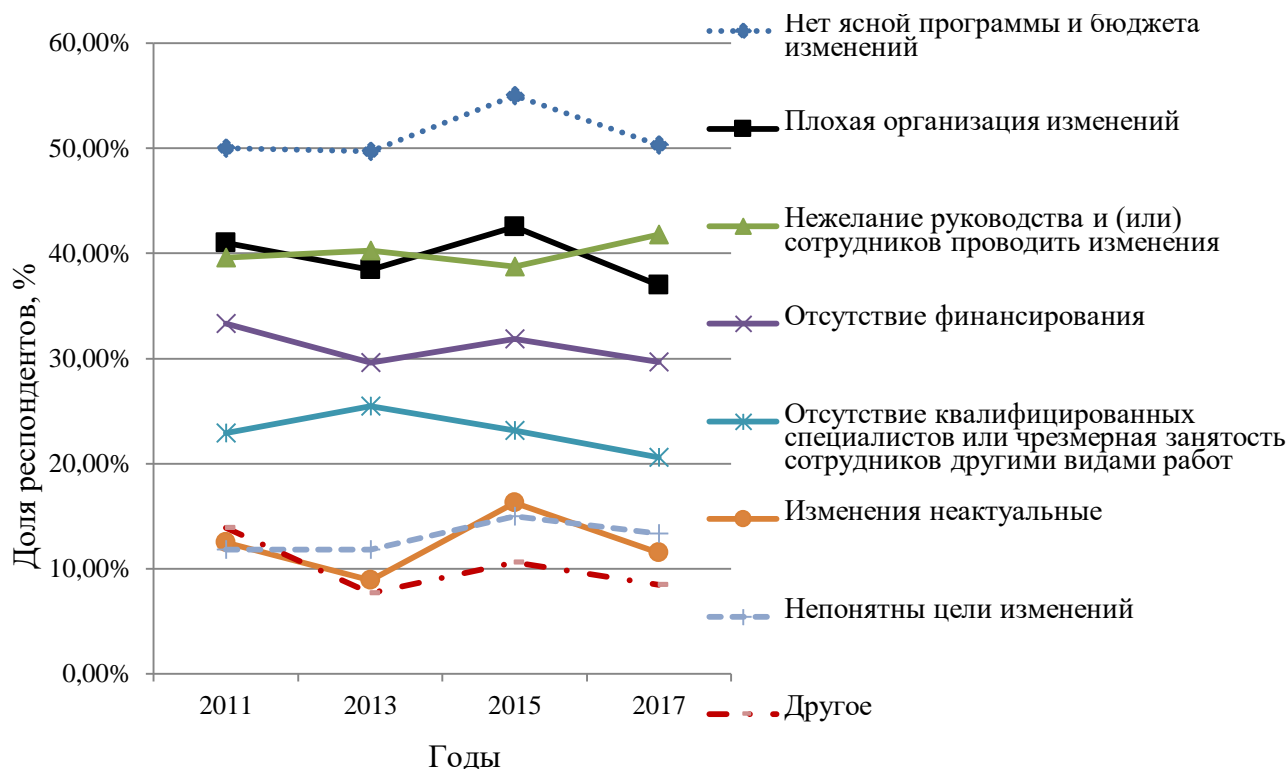


Рисунок 2. Распределение ответов на вопрос о причинах неудачных или несостоявшихся изменений в организации

На практике достаточно часто оценкой результатов изменений не занимаются (38,13 % в 2015 г.), не всегда до участников изменений доводят результаты такой оценки. При оценке изменений зачастую (до 87,88% в 2015 г.) оценивается именно работа отдельного человека или группы (вклад в проект), но не изменения в целом. В ходе исследования подтвердилась гипотеза: большинство организаций испытывают проблемы управления изменениями, носящие организационно-управленческий характер.

Проблемы практического проведения организационных изменений на теоретико-методологическом уровне следует рассматривать как проблемы управления организационными изменениями. Необходимы ответы на вопросы о том, что такое организационные изменения, что к ним относится, что такое управление организационными изменениями, как — с помощью каких подходов и концепций — оно осуществляется, как их оценивать.

Во второй главе «Генезис понятийного аппарата управления организационными изменениями» уточнены понятия организационного изменения и управления организационными изменениями; проанализирована сущность синонимов понятия изменения.



На формирование понятийного аппарата управления изменениями влияют факторы: 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.

В поисках подходящей трактовки управления организационными изменениями проведен анализ понятий, входящих в состав данного словосочетания: «управление», «организация» и «изменение». Обоснована целесообразность использования на современном этапе слова «управление» в составе категории управления организационными изменениями. Отбор с последующим анализом синонимов понятия «организационные изменения» позволил определить разновидности изменений и установить возможные ситуации замены одного понятия другим. Сделан вывод о том, что организационные изменения как более емкое понятие включают реструктуризацию, реорганизацию, реформирование, реинжиниринг, инновации и другие разновидности изменений.

Уточнены понятия: 1. организационные изменения – это смена характеристик (формы, содержания, качества) какого-либо организационного элемента или организации в целом за определенный период; 2. управление организационными изменениями – это управленческое воздействие на организационный элемент или всю организацию в целом с целью придания ей новых качественных и количественных характеристик. Предложенная трактовка организационных изменений является универсальной для разных направлений изменений, охвата, применяемых технологий и критериев оценки результата изменений. В общем случае управление организационными изменениями – это направление менеджмента, связанное с разработкой и внедрением организационных изменений для обеспечения конкурентоспособности и стратегической устойчивости организации.

Исследована взаимосвязь категорий организационных изменений и организационного развития на основе проявления законов диалектики на организацию в рыночном ракурсе; проведено разграничение данных категорий, позволяющее определить значение организационных изменений для организационного развития.

Взаимосвязь организационного развития и организационных изменений устанавливалась посредством изучения трактовок данных категорий и действия законов диалектики на организацию в контексте ее взаимоотношений с окружением. Так, исследовано проявление закона единства и борьбы противоположностей с рыночного ракурса. В стратегическом менеджменте организация всегда рассматривается во взаимодействии с внешней (рыночной) средой. Внешняя среда является источником причин рассогласования элементов организации и катализатором нарастания противоречий внутри организации. Она же влияет на период сохранения единства внутри организации. Организация как подчиненная

внешней среде система должна развиваться для обеспечения своего существования. Внешняя среда также непрерывно развивается. Диалектическое противоречие не только на уровне организации, но и на уровне взаимодействия организации и внешней среды обеспечивает движение и развитие самой организации, развитие ее взаимоотношений с внешней средой. Таким образом, целенаправленные изменения разрешают противоречия и придают системе новые качества (т.е. происходит развитие).

Организационные изменения объясняет и другой закон диалектики – закон «отрицания отрицания». Изменения чего-то вызывают первое отрицание (сложившегося порядка) и, собственно, хаос. Изменения при втором отрицании состояние хаоса превращают в порядок – он тоже результат развития системы. То есть развитие начинается с противоречия – отправной точки изменений, а далее посредством изменений происходит развитие. Таким образом, изменение – это причина, предпосылка и средство развития. Отсюда управление развитием – более широкое понятие, чем управление организационными изменениями. Изменение обеспечивает развитие, но не всегда означает развитие. Термины устойчивого развития, сбалансированного развития и бизнес-развития расширяют представления о развитии, подчеркивая значение организационных изменений.

**В третьей главе «Эволюция научных подходов к управлению организационными изменениями»** дифференцированы и систематизированы научные подходы к управлению организационными изменениями, разработана типология моделей управления изменениями по научным подходам.

Разнообразные научные подходы к управлению (их число превышает 45) не всегда используются в управлении изменениями. В ходе анализа результатов теоретических исследований в области управления изменениями и регионального эмпирического исследования организаций на предмет применяемых подходов к проведению изменений были выявлены научные подходы, теоретически освещенные и непосредственно используемые в управлении изменениями. На следующем этапе подходы были разделены по типам «классические» (применяемые в чистом виде) и «комбинированные», при этом последовательность подходов определялась по хронологии появления моделей изменений). К классическим подходам отнесены: проектный, процессный, системный, ситуационный; к комбинированным – процессно-системный, системно-ситуационный и подход «человеческого фактора». Для каждого выявленного подхода к управлению изменениями были определены парадигма, преимущества, недостатки, условия применения. Проблема упорядочивания разнообразных моделей управления изменениями была решена путем отнесения моделей изменений отечественных и зарубежных авторов к тому или иному научному подходу. Подход «человеческого фактора» прежде не был обозначен специальной формулировкой. Однако наличие множества моделей, основанных на первостепенной важности персонала при проведении изменений, потребовало их выделения в отдельную группу, для которой и было предложено такое название.

Выделенные научные подходы – это и варианты методологической базы проведения изменений, и признаки группировки существующих и появляющихся моделей управления изменениями. Однако в основном рассмотренные подходы и относящиеся к ним модели концентрируются на внутренних процедурах проведения изменений. Это чревато проведением изменений в отрыве от внешней среды и неактуальными результатами.

На основе систематизации научных подходов к управлению изменениями были сформулированы приоритеты в управлении для каждого подхода (Таблица 3).

Таблица 3.

*Приоритеты основных научных подходов  
в управлении организационными изменениями*

№ п/п	Научный подход	Приоритеты в управлении
1	Проектный	Выполнение ключевых заданных параметров проекта изменений (цели, задачи, сроки, стоимость)
2	Процессный	Обеспечение беспрепятственного прохождения этапов в соответствии с намеченным процессом изменений
3	Системный	Взаимосвязи и взаимодействия элементов организационных изменений
4	Синергетический (в рамках системного)	Достижение синергического эффекта через создание определенной композиции системы изменений
5	Ситуационный	Соответствие характеристик управления (структуры, методов, стиля и др.) управленческой ситуации
6	Процессно-системный	Представление и наполнение изменений как «белого ящика» с детальным изложением процессов и подсистем.
7	Системно-ситуационный	Адаптация социально-экономической системы к внутренним и внешним условиям, определяющим управленческую ситуацию
8	«Человеческого фактора»	Формирование благоприятной социально-психологической атмосферы при реализации изменений, снижение сопротивления
9	Маркетинговый	Потребности рынка (главным образом – потребителей), взаимодействия с внешней средой

Ориентация на рынок может быть обеспечена за счет использования рыночно ориентированного (маркетингового) подхода в управлении изменениями. В отличие от других подходов, он нацелен на соответствие результата (изменений) требованиям потребителей и другим составляющим внешней среды. Теоретико-методологические предпосылки для обеспечения управлению изменениями ориентации на рынок лежат и в управлении изменениями как сфере менеджмента, и в маркетинге как функциональном виде менеджмента; формирование

ориентации на рынок для управления изменениями определяется уровнем развития управления изменениями и характером использования маркетингового подхода как одного из научных подходов менеджмента.

Выделенные в работе обоснования для применения рыночно ориентированного (маркетингового) подхода в управлении изменениями стали основанием для разработки специальной, основанной на данном научном подходе, модели изменений.

В работе изложены преимущества применения рыночно ориентированного подхода в управлении организационными изменениями, главное из которых: данный подход способствует экономному достижению рыночных целей организации, поскольку рассматривает внутреннюю оптимизацию как производную от внешней ситуации.

**В четвертой главе «Методология реализации рыночно ориентированного подхода в управлении организационными изменениями»** предложена концепция управления организационными изменениями на основе рыночной ориентации: для управления изменениями развиты положения концепции адаптирующего маркетинга и разработана модель управления организационными изменениями, основанная на рыночной ориентации, – маркетингоориентированная системно-процессная модель управления организационными изменениями.

Управление организационными изменениями на основе рыночной ориентации нашло отражение в концепции адаптирующего маркетинга, применяемой в управлении изменениями. Активное влияние маркетинга на внутреннюю среду организации, реализуемое в данной концепции, основывается на результатах изучения рынка и проявляется в воздействии на систему управления. Результатом такого влияния является не маркетинг-микс (что привычно в традиционном маркетинге), а создание благоприятных возможностей для развития организации через ее качества: ориентацию всех бизнес-процессов на рыночные требования, адаптивность, конкурентоспособность (что востребовано в стратегическом менеджменте). Поэтому выдвинутые положения концепции адаптирующего маркетинга актуальны для управления изменениями: 1. Обеспечение чувствительности организации к потребностям потребителей. 2. Систематическая оценка и прогноз конъюнктуры рынка. 3. Приоритет внешних влияний перед внутренними конфликтами и рутинной. 4. Обеспечение проникновения принципов маркетинга в функциональные направления деятельности организации. 5. Оценка принимаемых решений с точки зрения укрепления рыночных позиций, приобретения долгосрочных конкурентных преимуществ, перспектив развития спроса. 6. Обеспечение одновременного изменения всех элементов комплекса маркетинга для достижения целей развития. 7. Постоянное отслеживание и прогнозирование изменений во внешней среде в период реализации организационных изменений и соответствующий пересмотр целей, задач и способов проведения изменений.

Механизмом обеспечения ориентации на рынок управления изменениями может явиться разработанная маркетингоориентированная системно-процессная модель управления организационными изменениями (Рис. 3, 4).

Маркетингоориентированная системно-процессная модель управления организационными изменениями представляет собой и процесс (Рис. 3), и систему (Рис. 4), или «процесс в системе».



Рисунок 3. Процесс управления организационными изменениями



Рисунок 4. Система управления организационными изменениями

Логика этапов процесса управления организационными изменениями вполне соответствует апробированным и признанным технологиям управления. Особенность состоит в прохождении перечисленных этапов, содержание которых раскрыто в диссертационной работе.

Выйти из процесса управления организационными изменениями можно на любом его этапе, что и отражено в правой части Рис. 4. Прохождение всех этапов делает процесс управления изменениями состоявшимся. За одним циклом управления изменениями следует другой, при этом оценивается новая ситуация и учитывается опыт прохождения предыдущего цикла изменений.

Система управления организационными изменениями (Рис. 4) включает три подсистемы, наличие которых обеспечивает актуальность, востребованность, бесперебойный ход изменений и потому обязательное. Вместе с тем система управления организационными изменениями может быть дополнена и другими составляющими на усмотрение менеджеров.

Маркетингоориентированная системно-процессная модель управления организационными изменениями строится на системном, процессном, а также ситуационном подходах. Черты рыночной ориентации присутствуют во всех ее подсистемах и на всех этапах при детальном рассмотрении.

Достоинства данной модели изменений: 1) Использование преимуществ системного и процессного подходов как методологического фундамента изменений, рыночную направленность которым придает маркетинговый подход. 2) Параллельное взаимозависимое решение ключевых задач управления изменениями: собственно проведение изменений, управление сопротивлением изменениям, определение влияния окружения на проведение изменений. 3) Динамическая картина протекания процесса изменений и оценки результатов изменений. 4) Циклический характер изменений как условие обеспечения гибкости и конкурентоспособности организации. 5) Объективность потребности, выбора средств и оценки результатов изменений за счет ориентации на внешнее окружение и на взаимодействия с внешней средой. 6) Рассмотрение организационных изменений как открытой системы. 7) Гибкость управления, проявляющейся в возможности: а) дополнять систему управления изменениями другими необходимыми элементами в конкретных условиях, б) своевременно пересматривать изменения, в) сокращать или растягивать во времени процесс изменений.

В рамках изложения методологии реализации организационных изменениями на основе рыночной ориентации конкретизирован перечень и изложено содержание функций управления организационными изменениями на основе рыночной ориентации.

Сформулированные в работе причины и факторы изменения функций управления потребовали пересмотра функций маркетинга как функционального вида менеджмента для формирования функций управления изменениями на основе рыночной ориентации.

С учетом рыночной ориентации был уточнено содержание базовых функций управления организационными изменениями: планирование изменений, организация изменений, мотивация участников изменений, контроль изменений.

Планирование в управлении организационными изменениями на основе рыночной ориентации рассмотрено как рыночно ориентированное планирование организационных изменений. Изложены этапы планирования изменений на основе рыночной ориентации: 1) анализ исходной ситуации, 2) моделирование, 3) формирование целей организационных изменений, 4) разработка альтернативных вариантов проведения организационных изменений, 5) выбор оптимального варианта и разработка программы организационных изменений, 6) реализация программы организационных изменений, 7) оценка эффективности организационных изменений. В процессе планирования должна четко прослеживаться связь между рыночными условиями, целями организационных изменений и процедурами планирования. Движение по этапам планирования может происходить не от проблем, а от возможностей организации.

В работе представлен перечень специальных (конструктивных) функций управления изменениями на основе рыночной ориентации с изложением каждой: адаптационная, инвестиционная, аналитическая, креативная, контроллинговая, координирующая.

При реализации организационных изменений на основе рыночной ориентации для теоретико-методологического обеспечения стратегического менеджмента введено понятие рыночной стратегии организационных изменений; сформулированы детерминанты разработки и реализации рыночной стратегии в управлении организационными изменениями; предложена классификация рыночных стратегий управления организационными изменениями.

Для инициации и содействия реализации организационных изменений в стратегическом менеджменте предусматривается набор соответствующих стратегий. Рыночная стратегия управления организационными изменениями – это генеральное направление разработки и реализации организационных изменений в целях обеспечения рыночного потенциала и конкурентоспособности организации, основанное на взаимодействии организации с внешней средой.

Раскрытые в диссертации детерминанты разработки и реализации рыночной стратегии управления организационными изменениями включают: 1) ориентацию на потребителей продукции организации и их потребности как основного стратегического актива организации; 2) разделение рыночной ориентации между участниками процесса изменений в организации; 3) использование инновационных элементов в составе программ изменений; 4) наличие инновационной составляющей в самом результате изменений; 5) учет персонала организации, в которой проводятся изменения; 6) определение и учет факторов мотивации персонала.

Выбор стратегии управления организационными изменениями зависит наряду с другими факторами от степени вовлечения маркетинга в процесс изменений. По этому критерию можно выделить следующие специальные виды стратегии: 1) стратегия устранения симптомов; 2) стратегия системного маркетингового управления изменениями; 3) стратегия маркетингового участия в изменениях; 4) стратегия внутреннего маркетинга. Также можно использовать общеиз-

вестные классификации стратегий, но адаптированные для управления изменениями. Так, на основе разработанных М. Портером подходов к разработке стратегии, предложены рыночные стратегии управления изменениями: 1) стратегия лидерства по издержкам на проведение изменений; 2) стратегия дифференциации подходов к изменениям; 3) стратегия концентрации усилий на изменениях, – но в отличие от известной классификации здесь основой выделения является дифференциация отношения руководства к изменениям.

Введено понятие риска организационных изменений, предложена классификация рисков организационных изменений, выявлены особенности рисков организационных изменений и риск-менеджмента при проведении организационных изменений. Выявленные особенности учтены в разработанном алгоритме риск-менеджмента в управлении организационными изменениями на основе рыночной ориентации. Для конкретизации обеспечивающих ориентацию на рынок действий выделены направления маркетинговой деятельности в области риск-менеджмента при проведении организационных изменений.

Риски организационных изменений – это риски, связанные с выбором и реализацией конкретного варианта организационных изменений. В зависимости от сферы организационных изменений можно выделить технико-технологические, социальные, финансовые, маркетинговые, экологические риски. По отношению к процессу организационных изменений риски можно разделить на стратегические, имеющие перспективную важность, и операционные, влияющие на процесс реализации организационных изменений. По отношению к процессу управления организационными изменениями как замкнутой системе разделим риски на внешние и внутренние (в т.ч. маркетинговые). Сущность риска организационных изменений описывается через ряд его особенностей: риск всегда присущ организационным изменениям, не равен нулю и всегда уникален; это совокупность рисков проекта, результатов организационных изменений и рисков, характерных для традиционного функционирования организации; такой риск имеет бинарную природу и сложную структуру; его сложно оценить в силу отсутствия полноценной базы анализа.

Цель риск-менеджмента в управлении организационными изменениями заключается в снижении опасности принятия неверных управленческих решений, предотвращении влияния нежелательного развития событий, сокращении возможных негативных последствий при проведении организационных изменений. Управление рисками организационных изменений направлено на достижение результата организационных изменений при приемлемом риске их проведения.

Процесс управления рисками при проведении организационных изменений на основе рыночной ориентации отличается от стандартных схем риск-менеджмента тем, что он не ограничивается определением рисков по проекту (альтернативным проектам), сферой организационных изменений (из-за действия принципов системности и распространения маркетинговой деятельности за пределы организации), а маркетинговая деятельность проникает здесь и в технологии риск-менеджмента.



Это учтено в разработанном алгоритме риск-менеджмента в управлении организационными изменениями на основе рыночной ориентации. Ключевые этапы риск-менеджмента в управлении организационными изменениями представлены тремя блоками. На стратегическом уровне решаются вопросы: проводить изменения или нет; если проводить, то какие именно. Соответственно, определяются два блока управления рисками: 1 «Определение потребности в организационных изменениях» и 2 «Оценка рисков по альтернативным программам организационных изменений». Этапы первого блока направлены на проведение качественного и количественного анализа рисков как причин проведения организационных изменений. Необходимо поставить задачи по проведению рыночной оценки рискованных ситуаций, по изучению влияния риска на рыночные позиции и перспективы предприятия. Этапы второго блока посвящены анализу рисков по каждому альтернативному варианту проведения организационных изменений и разработке мероприятий по противодействию рискам. Действия направлены на оценку рыночных последствий по достижении каждой альтернативной программы организационных изменений и разработку мероприятий, повышающих маркетинговую прочность результатов изменений. Блок 3 «Управление рисками процесса реализации организационных изменений» имеет операционный характер и связан с рисками процесса реализации организационных изменений. Деятельность по ориентации на рынок здесь проявляется в анализе внутренней среды предприятия, выявлении скрытых факторов риска, разработке антирисковых мероприятий, направленных на повышение эффективности протекания организационных изменений (это могут быть мероприятия внутреннего маркетинга).

На основе анализа рисков во втором и третьем блоке можно получить суммарную количественную оценку риска по каждой альтернативной программе организационных изменений. Эта величина послужит важным критерием оценки альтернативных вариантов проведения организационных изменений: при прочих равных условиях предпочтительным вариантом будет тот, который имеет наименьший суммарный риск (1):

$$R_{рез.i} + R_{реализ.i} \rightarrow \min, \quad (1)$$

где  $R_{рез.i}$  – оцененный риск результата по  $i$ -ой альтернативной программе организационных изменений (блок 2),

$R_{реализ.i}$  – оцененный риск реализации  $i$ -ой альтернативной программы организационных изменений (блок 3).

Суммарный риск реализации и достижения результатов организационных изменений, оцененный количественно, должен быть меньше риска-причины организационных изменений.

**В пятой главе «Оценка эффективности организационных изменений при использовании рыночно ориентированного подхода» обосновывается, что в методологии оценки эффективности изменений целесообразно применение категорий внутренней и внешней эффективности. Методология оценки эффективности организационных изменений, проводимых на основе рыночной ориен-**

тации, включает четыре подхода, базирующихся на современных представлениях об эффективности управления. Для проведения оценки эффективности изменений с учетом взаимодействия с рынком могут быть использованы методы оценки удовлетворенности клиентов.

При разработке методологии оценки эффективности организационных изменений автор опирался на теоретические взгляды ученого О.К. Ойнер, разделяющую внутреннюю и внешнюю эффективность – распространенное за рубежом, но все еще редкое в отечественной литературе понимание эффективности. Для оценки эффективности организационных изменений также не обойтись только категорией внутренней эффективности. Внешняя эффективность отражает способность организации к развитию, ее адаптивность и потому применима и для управления изменениями исходя из его природы.

В работе определены и изложены следующие подходы к оценке эффективности организационных изменений:

1. По степени достижения внутренних целей предприятия.
2. Через оценку удовлетворенности клиентов.
3. Через оценку достижения баланса с внешней средой.
4. Через систему взаимосвязанных показателей эффективности.

Ориентация на рынок подразумевает повышение уровня удовлетворенности клиентов как неотъемлемую задачу управления организационными изменениями. Следовательно, определение эффективности управления организационными изменениями должно проводиться и по изменению уровня удовлетворенности потребителей. В работе подобраны и адаптированы для оценки эффективности организационных изменений методы оценки удовлетворенности потребителей: анализ «важность – исполнение», опрос покупателей, метод «таинственный покупатель», даны рекомендации по использованию данных методов.

Изложенные в диссертации направления применения метода «важность – исполнение» представлены на Рис. 5.



Рисунок 5. Направления использования метода «важность – исполнение» для оценки эффективности организационных изменений

Измерить эффективность организационных изменений невозможно формулой «результаты/затраты» по всему многообразию прямых и косвенных, скорых и отдаленных во времени эффектов организационных изменений невозможно или, по крайней мере, недостаточно. Оценка эффективности организационных изменений должна включать разноплановые измерители, также требуется установление взаимного влияния ключевых показателей. Решить данную проблему возможно с помощью комплексной системы взаимосвязанных показателей эффективности.

Разработанная в соответствии с определенными требованиями модель оценки эффективности организационных изменений включает технологию проведения оценки эффективности и модель комплексной системы взаимосвязанных показателей, позволяющую оценивать эффективность на стратегическом и оперативном уровнях. Для оценки эффективности организационных изменений на стратегическом уровне введен показатель стратегической эффективности организационных изменений SEOC.

В диссертации выдвинуты и раскрыты требования к оценке эффективности управления организационными изменениями: 1) комплексность; 2) гармонизация внутренней эффективности и внешней эффективности; 3) интеграция между стратегическим и оперативным уровнями управления; 4) обозримость показателей оценки; 5) своевременность ее проведения.

Технология проведения оценки эффективности организационных изменений представлена этапами: 1. Определение состава приоритетных видов эффекта и эффективности. 2. Ранжирование видов эффективности по убыванию значимости. 3. Включение в каждую группу эффективности необходимых для оценки показателей. 4. Проведение расчетов по выбранным показателям эффективности с помощью специальных методов, получение количественных и (или) качественных оценок. 5. Фиксирование даты получения результатов оценки. 6. Определение синергического эффекта по всем направлениям оценки (интегральное оценивание). 7. Сопоставление полученных оценок эффективности с целями организационных изменений.

Из-за многоплановости и разнонаправленности эффектов результатом оценки эффективности изменений не может являться одно значение какого-либо интегрального показателя. Модель комплексной системы взаимосвязанных показателей эффективности организационных изменений быть представлена формулами (2, 3):

$$E_{oper} = f(x_1, x_2, \dots, x_n), \quad (2)$$

$$E_{strateg} = F(y_1, y_2, \dots, y_m), \quad (3)$$

где  $E_{oper}$  – оперативная (operative) эффективность,  
 $x_i$  – набор показателей оперативной эффективности,  
 $E_{strateg}$  – стратегическая (strategic) эффективность,  
 $y_j$  – набор показателей стратегической эффективности.

Объединить формулы знаком системы некорректно, т.к. наборы показателей  $x_i$  и  $u_j$  отличны. Оценка на оперативном и стратегическом уровнях проводится отдельно.

*Оперативный уровень оценки эффективности организационных изменений* предполагает проведение организационных изменений для получения финансового результата. Организацию, преследующую цель получение прибыли, интересует, как показатели ее маркетинговой деятельности формируют финансовые результаты. Взаимосвязь организационных изменений, маркетинговых и финансовых результатов деятельности организации на оперативном уровне может быть представлена через цепочку взаимообусловленности эффекта изменений, маркетингового эффекта и финансовых результатов деятельности организации (Рис. 6).

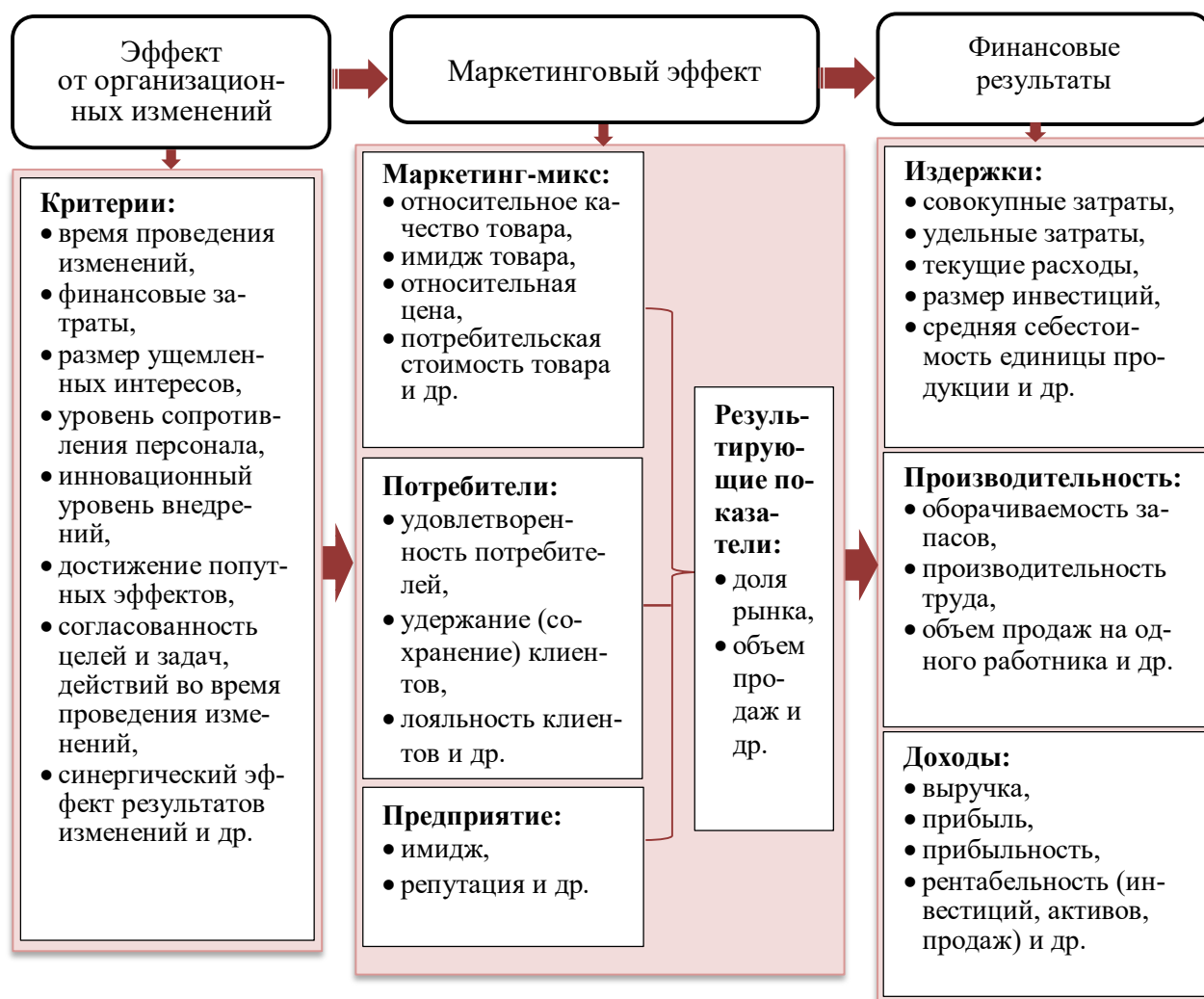


Рисунок 6. Взаимовлияние эффекта от организационных изменений, маркетингового эффекта и финансовых результатов организации

Таким образом, организационные изменения формируют маркетинговые результаты, а те – сказываются на финансовых показателях.

Стратегический уровень оценки эффективности организационных изменений связывает деятельность по ориентации на рынок с развитием стратегических проектов, повышением стоимости бизнеса, потому что она не привязана к конкретным продажам. Критерием оценки здесь выступает положение организации на рынке вследствие организационных изменений.

Для оценки эффективности организационных изменений на стратегическом уровне может быть использован *показатель стратегической эффективности организационных изменений SEOC*:

$$SEOC = P(t_1, t_2, \dots, t_n) \times \alpha \times f(O; I; L),$$

где *SEOC* – показатель стратегической эффективности организационных изменений,

$P(t_1, t_2, \dots, t_n)$  – стратегический потенциал,

$t_i$  – целевая характеристика по конкретным стратегическим намерениям

$\alpha$  – коэффициент наращивания,

$O$  – совокупный показатель влияния внешней среды,

$I$  – совокупный показатель влияния внутренней среды,

$L$  – показатель лидерского участия.

В диссертации изложены содержание и предложены формулы для определения  $P$ ,  $\alpha$ ,  $O$ ,  $I$ ,  $L$ . Показатель *SEOC* всегда будет иметь уникальное значение, зависящее от стратегического потенциала организационных изменений, специфики влияния факторов внешней среды, внутренней среды, личности лидера изменений – и все это с поправкой на конкретный момент оценки эффективности в перспективе. В формуле расчета показателя *SEOC* отражена зависимость совокупного результата организационных изменений – стратегического потенциала – от ряда факторов при его использовании, соблюдены выдвинутые требования к модели оценки эффективности управления организационными изменениями.

Таким образом, разработанная модель оценки эффективности организационных изменений представляет собой комплексную оценку различных направлений маркетинговой и других видов деятельности с точки зрения их оперативной и стратегической эффективности, скорректированной с учетом стратегического положения предприятия на рынке. В управлении организационными изменениями необходимо находить баланс между оперативной и стратегической эффективностью как уникальное их сочетание.

Рыночная ориентация при оценке эффективности организационных изменений проявляется, во-первых, в разграничении и оценивании внутренней и внешней эффективности, что позволяет делать оценку гармоничной; во-вторых, в установлении связи между проведенными организационными изменениями и рыночной позицией, которая, в свою очередь, влияет на финансовые результаты организации; в-третьих, в интеграции оценок на оперативном и на стратегическом уровнях управления.

### 3. ВЫВОоды И ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Цель диссертационного исследования достигнута за счет развития теории управления организационными изменениями и разработки его методологии, основанной на рыночной ориентации. По результатам исследования сделаны следующие выводы и рекомендации:

1. Развитие отечественных организаций в современных условиях сопровождается проблемами внешнего и внутреннего характера, что обуславливает потребность в проведении изменений; дополненная автором система причин организационных изменений позволяет расширить представления о возможных и веских основаниях для своевременной инициации изменений; влияние внешних причин изменений настолько значительно, что требует учета воздействия внешней среды до и во время осуществления изменений, обеспечения управлению изменениями ориентации на рынок; проведение организационных изменений сопровождается обнаруженными организационно-управленческими проблемами, негативно влияющими на результаты изменений.

2. В понятийном аппарате представляется целесообразным использовать «управление», а не «менеджмент» изменений, использовать «изменение» как наиболее емкое понятие, вбирающее в себя все другие разновидности изменений; следует различать «управление изменениями» и «изменения»; предложенные трактовки понятий организационных изменений и управления организационными изменениями позволяют сформировать более четкое и вместе с тем универсальное представление о сущности феномена изменений в организации с учетом их многообразия и подчеркнуть целенаправленность воздействия при их проведении.

3. Организационное изменение – это причина, предпосылка и средство организационного развития; изменение обеспечивает, но не всегда означает развитие.

4. Имеющиеся к настоящему времени модели изменений с учетом используемых на практике научных подходов могут быть систематизированы по типам «классические» и «комбинированные», что позволяет распределить известные модели изменений по научным подходам и тем самым упорядочить, добавляя по мере необходимости и появления в предложенную систему новые подходы и модели изменений.

5. В современных условиях обнаружены методологические обоснования для применения рыночно ориентированного подхода в управлении изменениями, который обладает преимуществами с учетом влияния внешней среды.

6. Разработанная концепция управления организационными изменениями на основе рыночной ориентации предполагает задействование в управлении изменениями принципов маркетинга (что отражено в разработанных для решения задач управления изменениями положениях «адаптирующего маркетинга»); для управления изменениями на основе рыночной ориентации может использоваться разработанная автором модель управления изменениями, учитывающая влияние

внешней и внутренней среды и тем самым способствующая получению актуальных результатов изменений и реализации стратегии.

7. Для раскрытия содержания деятельности в управлении организационными изменениями уточнены функции управления организационными изменениями на основе рыночной ориентации, что позволяет решать задачи управления организационными изменениями на основе рыночной ориентации.

8. Предложенные теоретико-методологические решения в стратегическом менеджменте (введено понятие рыночной стратегии организационных изменений, предложена классификация рыночных стратегий управления организационными изменениями) и риск-менеджменте (выявлены особенности рисков и риск-менеджмента при проведении организационных изменений; разработаны классификация рисков организационных изменений и алгоритм риск-менеджмента в управлении организационными изменениями на основе рыночной ориентации) способствуют развитию данных областей менеджмента для условий реализации организационных изменений и успешному проведению изменений на основе рыночной ориентации.

9. Разработанная автором методология оценки эффективности организационных изменений также основана на рыночной ориентации и содержит подходы к оценке эффективности организационных изменений, которые позволяют оценивать результаты управления изменениями с учетом взаимодействия организации с внешней средой.

10. Разработанная модель оценки эффективности организационных изменений позволяет осуществлять оценивание результатов изменений поэтапно и с учетом системного воздействия изменений, оценивать эффективность изменений на оперативном и стратегическом (за счет применения предложенного показателя SEOC) уровнях, обеспечивая комплексность оценки и соответствие результатов изменений внешней среде.

Разработанные теоретические и методологические положения и основанные на них методические рекомендации могут использоваться в практике менеджмента организаций различных отраслей, сфер и масштабов деятельности для адаптации к факторам влияния, достижению устойчивого функционирования и развития, что обеспечивается благодаря универсальности предлагаемой методологии. На основе предлагаемых методологических положений могут разрабатываться конкретные методики проведения изменениями с учетом особенностей организации и рыночной среды.

#### **4. НАУЧНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

##### **Монографии и главы монографий (30,52 п.л.)**

1. Божко Л.М. Развитие маркетингового инструментария в управлении преобразованиями на предприятии: Монография. Тверь: Твер. гос. ун-т, 2007. 168 с. (10,5 п.л.)

2. Божко Л.М. Маркетинговые стратегии управления организационными изменениями // Вопросы методологии, теории и практики в формировании стратегии развития социально-экономического и технического потенциала предприятий, отраслей: Монография / под. общ. ред. В.В. Бондаренко. Пенза: Приволжский Дом знаний, 2010. С. 92-104. (1,09 п.л.)
3. Божко Л.М. Маркетинговые основы оценки эффективности организационных изменений // Современный менеджмент: актуальность, значение, перспективы: Монография / Л.М. Божко, В.В. Зундэ, Н.А. Левочкина и др. Saint-Louis, MO: Publishing House «Science & Innovation Center», 2013. С. 7-76. (3,56 п.л.)
4. Божко Л.М. Планирование организационных изменений при использовании маркетингового подхода к управлению // Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами: Монография / А.А. Баранников, Ю.К. Беляев, Л.М. Божко и др. Книга 22. Новосибирск: ООО агентство «СИБПРИНТ», 2013. С. 54-70. (1,57 п.л.)
5. Божко Л.М. Эволюция научных подходов к управлению организационными изменениями // Современная модель эффективного бизнеса: Монография / Т.А. Барсукова, Ю.К. Беляев, Л.М. Божко и др. / Под. общ. ред. С.С. Чернова. Книга 12. Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2014. С. 175-206. (2,8 п.л.)
6. Божко Л.М. Теоретико-методологические основы управления организационными изменениями: маркетинговый подход: Монография. СПб.: ФГБОУ ВПО ПГУПС, 2014. 176 с. (11 п.л.)

**Статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК РФ (18,19 п.л.)**

7. Божко Л.М. Анализ исходной рыночной ситуации как начальный этап планирования преобразований в организации (маркетинговый аспект) // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: «Экономика». 2006. № 4 (13). С. 229-232. (0,3 п.л.)
8. Божко Л.М. Маркетинго-ориентированное планирование организационных изменений // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: «Экономика». 2012. Выпуск 2 (53). С. 33-41. (1,31 п.л.)
9. Божко Л.М. Состав и содержание специальных функций маркетинга в управлении организационными изменениями // Вестник Воронежского гос. университета. Серия: Экономика и управление. 2012. № 2. С. 190-192. (0,43 п.л.)
10. Божко Л. М. Проблемы оценки эффективности организационных изменений, реализуемых на основе маркетингового подхода // Вестник Тверского государственного университета. Серия «Экономика и управление». 2012. Вып. 16, № 26. С. 107-116. (0,87 п.л.)
11. Божко Л.М. Сбалансированность с внешней средой как критерий эффективности организационных изменений // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: «Экономика». 2013. Выпуск 1 (60). С. 90-94. (0,62 п.л.)
12. Божко Л.М. Новые возможности применения метода анализа «важность – исполнение» // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2013. № 5 (107). С. 338-345. (0,78 п.л.)



13. Божко Л.М. Оценка эффективности организационных изменений через систему взаимосвязанных показателей: маркетинговый подход // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: «Экономика». 2013. Выпуск 5 (64). С. 56-65. (1,4 п.л.)
14. Божко Л.М. О сущности эффективности управления в контексте проведения организационных изменений на основе маркетингового подхода // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2013. №1. С. 37-40. (0,51 п.л.)
15. Божко Л.М. Оперативный и стратегический уровни маркетинговой оценки эффективности организационных изменений // Вестник Тверского государственного университета. Серия «Экономика и управление». 2013. Вып. 20. С. 149-157. (0,75 п.л.)
16. Божко Л.М. Организационные изменения и организационное развитие: взаимосвязь категорий // Вестник Тихоокеанского государственного экономического университета. 2013. № 3 (67). С. 79-91. (1,22 п.л.)
17. Божко Л.М. Анализ и развитие понятия «управление организационными изменениями» // Вестник УРФУ. Серия Экономика и управление. 2014. № 1. С. 37-45. (0,98 п.л.)
18. Божко Л.М. Понятие организационных изменений и его синонимы // Вестник Омского государственного университета. Серия Экономика. 2014. №1. С. 77-84. (1,05 п.л.)
19. Божко Л.М. Риск-менеджмент в управлении организационными изменениями на основе маркетингового подхода // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2014. №1. С. 22-28. (0,92 п.л.)
20. Божко Л.М. Модель маркетинговой оценки стратегической эффективности организационных изменений // Ученые записки Петрозаводского государственного университета. Серия: Общественные и гуманитарные науки. 2014. № 3 (140). С. 103-106. (0,61 п.л.)
21. Божко Л.М. Применение проектного подхода в управлении организационными изменениями: ограничения и перспективы // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2014. Вып. 1, Ч. 1. С. 109-115. (0,48 п.л.)
22. Божко Л.М. Современные композиции научных подходов к управлению организационными изменениями // Экономика и менеджмент систем управления. 2014. №1.2 (11). С. 216-223. (0,75 п.л.)
23. Божко Л.М. Развитие процессного, системного и ситуационного подходов в управлении изменениями // Экономика и предпринимательство. 2014. № 1, Ч. 2 (42-2). С. 531-536. (1,06 п.л.)
24. Божко Л.М. Концепция адаптирующего маркетинга: характеристика, условия применения и методические положения // Вестник Астраханского государственного технического университета. Серия: Экономика. 2014. № 2. С. 42-47. (0,8 п.л.)
25. Божко Л.М. Комбинированные научные подходы к управлению изменениями // Вестник Омского государственного университета. Серия Экономика. 2015. № 2. С. 77-83. (1,04 п.л.)

26. Божко Л.М. Причины и проблемы проведения организационных изменений // Вестник Тверского государственного университета. Серия «Экономика и управление». 2015. № 2. С. 188-199. (0,93 п.л.)
27. Божко Л.М. Возможности использования процессного подхода в управлении организационными изменениями // Бюллетень результатов научных исследований. 2017. № 4. С. 215-222. (0,54 п.л.)
28. Божко Л.М. Проблемы реализации организационных изменений (региональный аспект) // Вестник Тверского государственного университета. Серия «Экономика и управление». 2018. № 4. С. 37-43. (0,84 п.л.)

**Публикации в журналах, сборниках научных трудов и материалах конференций (17,96 п.л.)**

29. Божко Л.М. Влияние инноваций на жизненный цикл организации // Циклы природы и общества: Материалы VIII Международной конференции «Циклы природы и общества» (г. Ставрополь, 25-30 сентября 2000 г.). Ставрополь: Изд-во Ставропольского ин.-та им. В. Д. Чурсина, 2000. С. 184-187. (0,2 п.л.)
30. Божко Л.М. Причины сопротивления персонала при проведении преобразований организации // II Московский международный форум «Образование – Занятость – Карьера»: Сборник тезисов участников научно-практической конференции «Мост в будущее» (30 октября – 2 ноября 2000 г.) М.: Рос. экон. акад., 2001. С. 105. (0,05 п.л.)
31. Божко Л.М. Процесс планирования нововведений // Циклы природы и общества: Материалы IX научной конференции «Циклы природы и общества» (г. Ставрополь, 25-28 сентября 2001 года). Ставрополь: Изд-во Ставропольского ин.-та им. В. Д. Чурсина, 2001. С. 195-197. (0,2 п.л.)
32. Божко Л.М. Необходимость использования маркетинга в управлении преобразованиями предприятия // Информация – Коммуникация – Общество (ИКО – 2002): Тезисы докладов и выступлений Международной научной конференции. Санкт-Петербург, 12-13 ноября 2002 г. СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2002. С.33-34. (0,1 п.л.)
33. Божко Л.М. Интровертные маркетинговые коммуникации как неотъемлемая часть проведения преобразований в организации // Информация – Коммуникация – Общество (ИКО – 2003): Тезисы докладов и выступлений Международной научной конференции. Санкт-Петербург, 11-12 ноября 2003 г. СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2003. С. 61-63. (0,1 п.л.)
34. Божко Л.М. Специфика функций маркетинга при применении маркетингового подхода к управлению преобразованиями // Информация – Коммуникация – Общество (ИКО – 2004): Тезисы докладов и выступлений Юбил. научн. конф. Санкт-Петербург, 12-13 октября 2004 г. СПб.: Изд-во СПбГЭТУ «ЛЭТИ», 2004. С. 39-41. (0,15 п.л.)
35. Божко Л.М. Роль маркетингового подхода в управлении преобразованиями // Вестник Тверского государственного университета: Серия «Управление». 2004. Вып. 1, № 3 (5). С. 4-13. (0,6 п.л.)

36. Божко Л. М., Чистяков М. В. Управление внутренними преобразованиями – основа перспективного повышения эффективности деятельности организации // Управление регионом: Теория и практика: Сб. науч. статей. Тверь: Твер. гос. ун-т, 2004. С.3-15. (0,7 п.л./0,6 п.л.)
37. Божко Л.М. Эволюция концептуальных моделей маркетинга с точки зрения управления преобразованиями в организации // Вестник Тверского государственного университета: Серия «Управление». 2005. Вып. 2, № 3 (9). С. 47-56. (0,6 п.л.)
38. Божко Л.М. Проблемы разработки альтернативных вариантов развития компании в процессе планирования внутрифирменных изменений // Вестник Тверского государственного университета: Серия «Управление». 2006. Вып. 3, № 1 (18). С. 4-10. (0,35 п. л.)
39. Божко Л.М. Оценка моделей проведения внутрифирменных изменений // Эффективность управления как комплексная проблема: материалы Межрегион. науч. конф. Тверь, 11-12 мая 2006 г. Часть 1. Тверь: ТФ МГЭИ, 2006. С. 33-38. (0,32 п.л.)
40. Божко Л.М. Маркетинговый аудит как метод оценки эффективности преобразований на предприятии // Становление и развитие системы управления в России: сб. науч. статей / Отв. ред. Т. И. Славко. Сыктывкар: КРАГСиУ, 2007. Вып. 1. С. 5-14. (0,69 п.л.)
41. Божко Л.М. Комбинирование альтернативных подходов к развитию предприятия для реализации стратегических преобразований // Экономические и организационно-административные аспекты обеспечения социального развития Тверского региона: Материалы науч.-прак. конференции / Под ред. О. Н. Хохловой. Тверь: ООО «Пирамида XXI», 2007. С. 3-9. (0,44 п.л.)
42. Божко Л.М. Проблемы развития маркетинга на современном этапе // Вестник Тверского государственного университета: Серия «Экономика и управление». 2009. Вып. 4, № 38. С. 55-62. (0,56 п.л.)
43. Божко Л.М. Методы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям // Вопросы развития кадрового потенциала региона. Сборник материалов научно-практич. конференции «Развитие кадрового потенциала региона. Тверь, 9 декабря 2009 года». Тверь: Издатель Алексей Ушаков, 2010. С. 122-126. (0,21 п.л.)
44. Божко Л.М. Кризисные состояния в течение жизненного цикла организации: выход в организационных изменениях // Кризис экономической системы как фактор нестабильности современного общества: Материалы международной научно-практической конференции (18 декабря 2009 г.) – в 3-х частях – Ч.1 / Отв. ред. Л.А. Тягунова. Саратов: ИЦ «Наука», 2009. С. 116-118. (0,25 п.л.)
45. Божко Л.М. Методические положения управления организационными изменениями на основе концепции адаптирующего маркетинга // Актуальные проблемы менеджмента в России. Проблемы развития экономического анализа и бухгалтерского учета в условиях финансового кризиса: сборник материалов Всероссийской научно-практической конференции. Тольятти, 3-5

- марта 2010 г. / Отв. ред. Е.В. Никифорова. В 2-х т. Тольятти: ТГУ, 2010. Т. I, Ч. 1. С. 35-39. (0,37 п.л.)
46. Абрамова Т.А., Божко Л.М. Проблемы развития и государственная поддержка малого бизнеса на федеральном и региональном уровнях // Вестник Тверского государственного университета: Серия «Экономика и управление». 2010. Вып. 5, № 12. С. 106-121. (1,19 п.л./0,53 п.л.)
47. Божко Л.М. Условия применения концепции адаптирующего маркетинга в развитии предприятия // Проблемы взаимодействия теории и практики при решении социально-экономических задач в условиях глобального кризиса: материалы международной научно-практической конференции (16 марта 2010 г.). – в 2-х частях. – ч. 1/ Отв. ред. Л.А. Тягунова. Саратов: ИЦ «Наука», 2010. С. 62-65. (0,25 п.л.)
48. Божко Л.М. Сегментирование внутреннего рынка в процессе управления организационными изменениями // Товар, потребительский рынок и маркетинговые коммуникации: сборник статей V Международной научно-практической конференции. Пенза: Приволжский Дом знаний, 2010. С. 8-10. (0,2 п.л.)
49. Божко Л.М. Выбор маркетинговой стратегии управления организационными изменениями // Теория и практика антикризисного менеджмента: сборник статей VIII Международной научно-практической конференции. Пенза: Приволжский Дом знаний, 2010. С. 16-18. (0,2 п.л.)
50. Божко Л.М. Развитие маркетинговых функций в управлении организационными изменениями на основе маркетингового подхода // Казанская наука. 2010. Вып. 1, № 9. С. 334-337. (0,39 п.л.)
51. Божко Л.М. Принципы выбора и классификация маркетинговых стратегий управления организационными изменениями // Вестник Тверского государственного университета: Серия «Экономика и управление». 2010. Вып. 6, № 26. С. 91-97. (0,63 п.л.)
52. Божко Л.М. Концепция адаптирующего маркетинга как маркетинговая модель управления организационными изменениями // Модель российской экономической системы: тенденции, проблемы и перспективы целеполагания и отраслевого менеджмента: всерос. науч.-практ. конф. (2010; Волгоград): Сборник статей. М.: ООО «Планета», 2010. С. 319-323. (0,34 п.л.)
53. Божко Л.М. Причины проведения и виды организационных изменений // Вестник Тверского государственного университета: Серия «Экономика и управление». 2011. Вып. 12, № 30. С. 85-90 (0,48 п.л.)
54. Божко Л.М. Формирование маркетинговой организационной культуры как направление организационных изменений, проводимых на основе маркетингового подхода // Экономика России: современные тенденции и проблемы развития: сб. науч. трудов. Тверь: Твер. гос. ун-т, 2011. С. 64-69. (0,47 п.л.)
55. Божко Л.М. Общие функции маркетинга в управлении организационными изменениями // Якість економічного розвитку: глобальні та локальні аспекти: матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., 24-25 трав. 2012 р.: у 3 т. – Т.2 Актуальні питання сучасності (Качество экономического развития: глобальные и локальные аспекты: материалы IV Междунар. науч.-практ. конф., 24-25 мая

- 2012 г.: в 3 т. – Т. 2 Актуальные вопросы современности). Дніпропетровськ: Біла К.О., 2012. С. 18-20. (0,19 п.л.)
56. Божко Л.М. Подходы к определению эффективности организационных изменений, реализуемых на основе маркетингового подхода // Актуальные вопросы экономики и управления: сборник научных трудов по результатам научно-практической конференции в РСЭИ от 28-29 мая 2012 г. / под ред. д-ра техн. наук, проф. Д.Д. Габриэльяна. Ростов-н/Д: РСЭИ, 2012. С. 112-116. (0,31 п.л.)
57. Божко Л.М. Применение метода анализа «важность – исполнение» для оценки эффективности организационных изменений // Современное состояние экономики России и экономический механизм инновационного развития. Сборник статей I Всероссийской научно-практической конференции с международным участием / под ред. д.э.н., проф., акад. РАЕН Г.А. Александрова. Тверь: СФК-офис, 2012. С. 403-411. (0,59 п.л.)
58. Божко Л.М. Использование опроса покупателей и метода «таинственный покупатель» для оценки эффективности организационных изменений // Экономика и управление народным хозяйством: сборник статей Междунар. научно-практич. конф. Пенза: Приволжский дом знаний, 2012. С. 143-145. (0,18 п.л.)
59. Bozhko L.M. The risks of organizational changes: concept, types, analysis methods (Божко Л.М. Риски организационных изменений: понятие, виды, методы анализа) // Scientific enquiry in the contemporary world: theoretical basics and innovative approach: Research articles/ Science editor A. Burkov. Vol. 5 Economics . Titusville, FL, USA: L&L Publishing, 2012. P. 30-32. (0,51 п.л.)
60. Божко Л.М. Технология проведения оценки эффективности организационных изменений // Экономика и управление народным хозяйством: сборник статей II Междунар.науч.-практич. конф. (апрель 2013 г.) / Под. ред. Б.Н. Герасимова. Пенза: Приволжский Дом знаний, 2013. С. 141-143. (0,19 п.л.)
61. Божко Л.М. Требования к оценке эффективности управления организационными изменениями // Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд: сборник материалов XIX Международной научно-практической конференции (Новосибирск, 19 апреля 2013). Новосибирск: ООО агентство «СИБПРИНТ», 2013. С. 18-23. (0,4 п.л.)
62. Божко Л.М. Практика оказания консалтинговых услуг при проведении стратегических изменений в компании // Развитие управленческого консалтинга в регионах: Материалы Международной научно-практической конференции, апрель 2013 г. / Под ред. В.И. Звонникова, О.В. Кожевиной. Барнаул: АзБука, 2013. С. 156-160. (0,39 п.л.)
63. Божко Л.М. «Управление» или «менеджмент» организационных изменений: выбор подходящей дефиниции // Проблемы развития современной экономики: материалы III Международной конференции. Ставрополь: Логос, 2013. С. 44-49. (0,36 п.л.)
64. Божко Л.М. Современные подходы к управлению организационными изменениями // Экономика и управление предприятиями, отраслями и комплек-

- сами в условиях инновационного развития: сборник материалов Международной научно-практической конференции (21 октября 2013 г., г. Тверь) / под общ. ред. О.М. Дюжиловой, Г.Г. Скворцовой. Тверь: ООО «Документ-Сервис», 2013. С. 16-21. (0,61 п.л.)
65. Божко Л.М. Процессно-системный подход в управлении организационными изменениями // Актуальные проблемы управления: опыт, проблемы, перспективы: Материалы Международной заочной научно-практической конференции. Тверь, ТвГУ, 2013. С. 36-41. (0,32 п.л.)
  66. Божко Л.М. Показатель стратегической эффективности организационных изменений // Модернизация экономики и управления: II Международная научно-практическая конференция, 27 февраля 2014 г.: сборник научных статей / Под общ. ред. д-ра экон. наук, проф. В.И. Бережного; Северо-Кавказский федеральный университет. Ставрополь: Ставролит, 2014. Часть II. С. 195-198. (0,43 п.л.)
  67. Божко Л.М. Направления оценки эффективности организационных изменений, проводимых на основе маркетингового подхода // Управленческие науки в современном мире = Management Sciences in the Modern World: Сб. докл. науч. конф.: В 2 т. / Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации; науч.-практ. журнал «Эффективное Антикризисное Управление». СПб: ИД «Реальная экономика», 2015. Т. 2. С. 300-303. (0,36 п.л.)
  68. Божко Л.М. Системно-ситуационный подход в управлении изменениями // Науковий диспут: питання економіки та фінансів: збірник тез наукових робіт VII Міжнародної науково-практичної конференції (Київ–Будапешт–Відень, «30» вересня 2016 року) (Сб. научных трудов VII Международной научно-практической конференции «Научный диспут: вопросы экономики и финансов» (Київ-Будапешт-Вена) (30 сентября 2016 г.)). Київ–Будапешт–Відень: Фінансово-економічна наукова рада, 2016. С. 44-47. (0,28 п.л.)
  69. Bozhko L.M. The possibilities of the application of process approach to change management // The International Scientific and Practical Web-Congress of Economists and Jurists "ECONOMICS, LAW, SOCIETY: resume of 2016" (Божко Л.М. Возможности применения процессного подхода в управлении организационными изменениями // Материалы международного научно-практического веб-конгресса экономистов и правоведов «Economics, law, society: resume of 2016» (г. Винтертур, Швейцария, 27-28 октября 2016 г.), professional scientific publication, - ed.dep.: Geneva (Switzerland), Minsk (Republic of Belarus), Odessa (Ukraine), St. Petersburg (Russian Federation), 2016. P. 54-60. (0,48 п.л.)
  70. Божко Л.М. Категории развития в контексте управления организационными изменениями // Закономерности и тенденции развития науки в современном обществе: Сборник статей Международной научно-практической конференции (1 ноября 2016 г., г. Уфа). В 3 ч. Ч.1. Уфа: АЭТЕРНА, 2016. С. 44-47. (0,33 п.л.)

71. Божко Л.М. Подход «человеческого фактора» к управлению изменениями: ориентация на персонал // Моделирование в менеджменте и маркетинге: проблемы и пути решения: Сборник научных трудов Всероссийской молодежной научно-практической конференции (23-24 марта 2017 г. –Уфа, Башкирский государственный университет). Уфа: Аэтерна, 2017. С. 78-80. (0,34 п.л.)
72. Божко Л.М. Маркетинг в организационных изменениях, реализуемых в целях инновационного развития // Инновационное развитие как фактор конкурентоспособности национальной экономики: сборник статей международной научно-практической конференции (8 декабря 2017 г., г. Уфа). В 2 ч. Ч. 1. Уфа: Омега Сайнс, 2017. С. 69-70. (0,18 п.л.)
73. Божко Л.М. Законы диалектики в управлении организационными изменениями // Концепции устойчивого развития науки в современных условиях: Сборник статей по итогам Международной научно - практической конференции (Казань, 14 декабря 2017) в 6 ч. Ч.1. Стерлитамак: АМИ, 2017. С. 60-63. (0,24 п.л.)
74. Божко Л.М. Внедрение модели маркетингового управления организационными изменениями // Инновационные исследования: проблемы внедрения результатов и направления развития: Сборник статей Международной научно-практической конференции (18 декабря 2017 г., г. Челябинск). В 3 ч. Ч.1. Уфа: Омега Сайнс, 2017. С. 21-24. (0,24 п.л.)
75. Божко Л.М. Категория «организация» в составе понятия организационных изменений // Современные проблемы и перспективные направления инновационного развития науки: Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции (Оренбург, 24 декабря 2017)./в 6 ч. Ч.1. Стерлитамак: АМИ, 2017. С. 67-69. (0,18 п.л.)
76. Божко Л.М. Разнообразие современных научных подходов к управлению изменениями // Наука в России: перспективные исследования и разработки: Сборник материалов II Всероссийской научно-практической конференции / Под общ. ред. С.С. Чернова. Новосибирск: Издательство ЦРНС, 2017. С. 150-155. (0,46 п.л.)
77. Божко Л.М. Система альтернативных подходов к управлению организационными изменениями // Вестник факультета управления СПбГЭУ. 2018. Вып. 3, Часть 1. Современный менеджмент: проблемы и перспективы: Сборник статей XIII Международной научно-практической конференции (26-27 апреля 2018 г., Санкт-Петербург). С. 260-265. (0,51 п.л.)
78. Божко Л.М. Система научных подходов к управлению изменениями // Цифровая экономика: новые подходы экономической теории и управленческой науки: Сборник трудов I Международной научно-практической конференции. Санкт-Петербург, 30 ноября 2018 г. СПб.: ФГБОУ ВО ПГУПС, 2018. С. 90-97. (0,6 п.л.)