

МЕТОДОЛОГИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМИ В КОНТЕКСТЕ СОВРЕМЕННЫХ ВЫЗОВОВ И ВОЗМОЖНОСТЕЙ ЭКОНОМИКИ

АВДЕЕВА Ирина Леонидовна, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры менеджмента и государственного управления, Среднерусский институт управления – филиал, Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, адрес: 302020, Россия, г.Орел, бульвар Победы, д.5а, e-mail: i-avdeeva-i@yandex.ru
AuthorID: (РИНЦ) 667930.

Аннотация. Цель исследования – рассмотреть теоретические и методические аспекты стратегического управления изменениями в контексте современных вызовов и возможностей экономики. В статье обосновано, что в основе стратегического управления лежит идея адаптации экономических систем различного уровня к изменяющейся обстановке внешней среды, реализация которой на практике предполагает их постоянное развитие с учетом имеющихся ограниченных ресурсов в контексте современных вызовов и возможностей экономики. Предметом исследования является система управления изменениями в деятельности экономических систем различного уровня.

Результаты исследования: рассмотрены существующие виды изменений в современных организациях, методологии управления изменениями. Обосновано, что с помощью стратегического планирования экономические системы различного уровня получают четкое направление своего развития, основанного на долгосрочной концепции мобилизации имеющихся ресурсов, технологий, способностей и компетенций. В этой связи предложены принципы системы управления изменениями, а также разработаны подходы к стратегическому управлению изменениями в современных условиях.

Ключевые слова: управление изменениями, стратегия, стратегическое планирование, стратегическое управление, экономические системы различного уровня.

Для цит.: Авдеева И. Л. Методология стратегического управления изменениями в контексте современных вызовов и возможностей экономики //Среднерусский вестник общественных наук. 2022.- Том 17.- №1.- С.186-201. - DOI: 10.22394/2071-2367-2022-17-1-186-200

METHODOLOGY OF STRATEGIC CHANGE MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF MODERN CHALLENGES AND OPPORTUNITIES OF THE ECONOMY

AVDEEVA I.L., Candidate of Economic Sciences, Senior Lecturer of the Department of Management and Public Administration, Central Russian Institute of Management, Branch of RANEPA (Russian Federation, Orel), e-mail: i-avdeeva-i@yandex.ru, AuthorID (РИНЦ): 667930

Abstract. *The purpose of the study:* to consider the theoretical and methodological aspects of strategic change management in the context of modern challenges and opportunities of the economy. The relevance of the study lies in the fact that today changes are an inseparable feature of modern business. The purpose of the change management process in economic systems of different levels is to identify an approach that allows you to quickly and effectively respond to possible changes, as well as control all stages of the process to improve the efficiency of operation. *The subject of the study* is the system of change management in the activities of economic systems of various levels. *Research methodology:* the methodological and theoretical basis of this study the works of both Russian and foreign researchers devoted to the problems of strategic planning, change management, as well as management of economic systems of different levels and strategy formation. Justification of the results of this study is provided by using the provisions of the general theory of management and the system approach. *Research results:* the existing types of changes in modern organizations, change management methodologies are considered. It was proved that with the help of strategic planning economic systems of different levels get a clear direction of their development, based on the long-term concept of mobilizing the available resources, technologies, abilities and competencies. In this regard, principles of change management system have been proposed, and approaches to the strategic management of changes in modern conditions have been developed.

Keywords: change management, strategy, strategic planning, strategic management, economic systems of different levels.

For citations: Avdeeva, I.L. (2022) *Methodology of strategic change management in the context of modern challenges and opportunities of the economy* // *Central Russian Journal of Social Sciences*. volume 17, Issue 1.- P.186-200.- DOI: 10.22394/2071-2367-2022-17-1-186-200

Введение

Управление экономическими системами различного уровня – это многогранный процесс, который предполагает внедрение соответствующих принципов, способов и технологий. Каждый хозяйствующий субъект в процессе осуществления своей деятельности постоянно сталкивается с различными переменами, которые могут оказывать на нее положительное (технические и управленческие квалификации, приобретенные за годы практической деятельности) или отрицательное влияние (снижение эксплуатационных характеристик основных средств и старение персонала). Эти изменения происходят независимо от желания руководства. Они не могут быть запланированы, но они могут и должны быть приняты во внимание при определении будущего организации. Можно планировать меры по предотвращению и устранению негативных последствий эволюционных изменений.

На сегодняшний день во многих российских организациях существуют проблемы, связанные с системой управления и организации, которые негативно влияют на эффективность управления, в результате чего компания находится в кризисном состоянии убытков или неспособности удовлетворения требования контрагентов, что приводит к низким темпам развития экономики государства и конкурентоспособности отечественных предприятий.

За годы своего существования стратегическое планирование приросло большим количеством теоретических концепций и практического инструментария. Концептуальные положения, которые составляют стратегическое планирование, за это время претерпели значительные изменения, дополняя теорию стратегического планирования разнообразными подходами и методологией.

Среди ученых, которые занимаются проблемами стратегического управления и труды которых послужили источниками для проведения данного исследования, можно выделить таких отечественных ученых, как О. В. Баженов, В. А. Баринев, М. И. Бухалков, Е. Н. Ветрова, Б. П. Воловиков, Е. П. Голубков, Ю. Н. Иванова, В. С. Катькало, А. П. Корчагин, Б. Л. Кукор, И. К. Ларионов, В. Н. Наумов, А. Н. Петров, В. В. Платонов, В. Е. Рохчин, Р. В. Савкина, М. В. Тихонова, Е. А. Яковлева, и других.

Среди зарубежных авторов, занимающихся вопросами стратегического планирования и управления, стоит отметить таких ученых, как Р. Грант, Д. Дайер, П. Друкер, Р. Каплан, Г. Минцберг, Д. Нортон, М. Портер, К. Прахалад, Р. Прием, Р. Румельт, С. Уинтер, Г. Ходжсон, Г. Хэмел, и других.

Учёные рассматривают вопросы стратегического планирования, подходы стратегического планирования, школы стратегического планирования, методологические приемы стратегического планирования. В трудах этих исследователей исследуется достаточно широкий спектр теоретических и практических аспектов, связанных со стратегическим планированием.

Однако стоит отметить, что проблемы стратегического управления изменениями, несмотря на их значимость и актуальность в настоящее время, в отдельном исследовании еще не рассматривались. В этой связи необходимость развития методологии стратегического управления изменениями в условиях вызовов и угроз предопределила цель и задачи данного исследования.

Стоит отметить, что эффективность процесса управления изменениями важна как для новых организаций на рынке, так и для финансово устойчивых хозяйствующих субъектов. При этом проекты, на основе которых осуществляется внедрение перемен, включают основные положения, определяющие их основную направленность. Также необходимо учитывать важность процессов изменений во всей функционирующей системе предприятия и ее организационной структуре, включая людей, процессы, потребителей, а также разные модели и методы их практической реализации.

На способность предприятия повышать эффективность деятельности и минимизировать убытки от воздействия различных изменений оказывает влияние уровень профессиональных знаний и умений персонала и конкурентоспособность инструментов для достижения стратегических целей. Поэтому управление изменениями в проектах занимает особое место в подготовке менеджеров на разных уровнях. До настоящего времени было опубликовано много учебников и монографий отечественных и зарубежных авторов по вопросам управления изменениями.

Концепция управления изменениями

Для того чтобы проанализировать, насколько эффективно осуществляется управление изменениями, используется множество показателей. Однако необходимо учитывать тот факт, что на данный процесс воздействует скорость, с которой происходят изменения, а также временной период, за который организация начинает реагировать на изменения.

В основе всех перемен, происходящих на предприятии, лежит изменение условий и субъектов в окружении хозяйствующего субъекта, что заставляет его постоянно адаптироваться к новым условиям для минимизации негативных последствий и повышения эффективности деятельности. При этом организация также может провоцировать перемены во внешней среде, реализуя новые виды продукции и расширяя рынки сбыта.

Под изменением в данном случае понимается процесс, включающий в себя множество этапов, реализуемых в определенной последовательности, и результатом которого является выход хозяйствующего субъекта на новый уровень. Представим на рисунке 1 существующие виды изменений в современных организациях.

Существует множество элементов, которые содержит в себе концепция управления изменениями. Сюда относятся трудовой, финансовый, экологический, организационный, политический, социальный и другие аспекты.

Стратегические изменения – это непостоянно осуществляемые изменения в хозяйствующем субъекте. Они характеризуются как нечасто повторяющиеся, крупные и обособленные. При этом стоит отметить, что всё чаще долгосрочное развитие хозяйствующего субъекта предполагает постоянные перемены, необходимость которых возникает по мере их внедрения [1].

Организационные изменения всегда вовлекают и оказывают влияние на огромное число людей (это и сотрудники компании, и её партнеры, и клиенты, и пр.). По этой причине сложно представить ситуацию, когда масштабное организационное изменение может быть успешно реализовано при отсутствии ясного понимания, как добиться ожидаемого эффекта, как уложиться в отведенные сжатые сроки и ограниченный бюджет.

На основании вышеизложенного любое организационное изменение – это сложная комплексная задача для бизнес-единиц, ее решение, в частности, зависит от применения современных инструментов рыночной адаптации.

Одним из современных направлений стратегического развития экономических систем различного уровня является управление организационными изменениями. Управление организационными изменениями раскрывает не только процесс руководства конкретным организационным изменением, но и в целом процесс управления сопутствующими явлениями.

Эффективное управление изменениями на предприятиях также способствует преодолению конкретных сопротивлений при реализации сопутствующих мероприятий.

Таким образом, в рамках управления изменениями принимаются и реализуются решения, позволяющие экономическим системам различного уровня перестроить работу с учетом изменившихся внешних условий функционирования, оставаться при этом эффективными; адаптация в новых условиях будет менее затратной, а также:

- будут достигнуты цели, поставленные при организационных изменениях;
- увеличится активность управленцев в отношении происходящих перемен;
- будет осуществляться координирующий контроль на каждой стадии управления, который способствует снижению количества проблемных ситуаций в ходе реализации организационных изменений;
- будет создана структура, способствующая эффективному взаимодействию персонала с управленцами;
- повысится экономическая эффективность от изменений (к примеру, увеличится производительность труда).

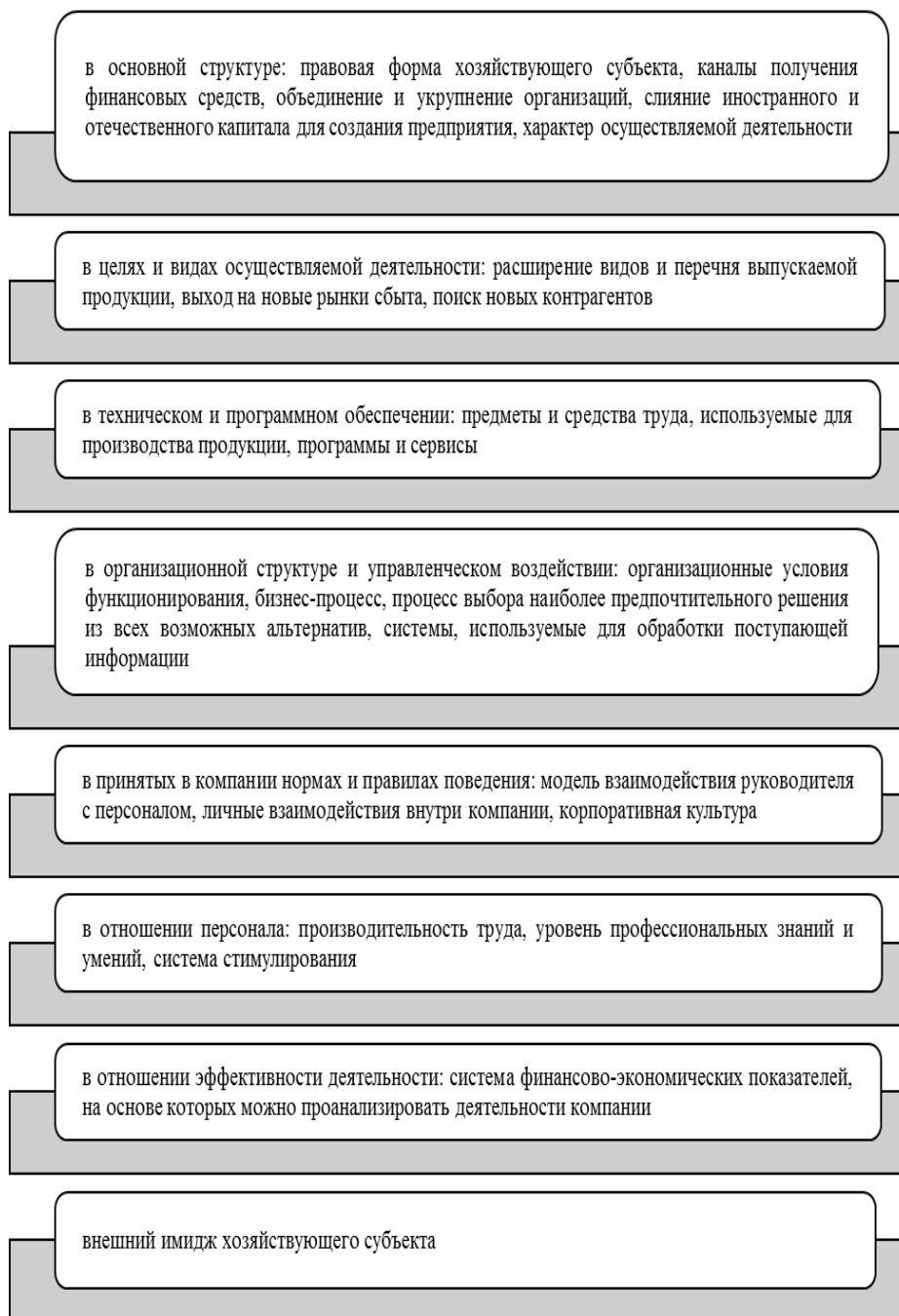


Рисунок 1 – Существующие виды изменений в современных организациях
Figure 1 – Existing types of change in modern organizations

Под инструментами управления организационными изменениями понимаются способы, которые применяются специалистом в области управления бизнес-процессами, для того чтобы внести определенные изменения в деятельность организации [3]. При этом специалист, выполняющий данную задачу, определяет, какие именно нужны изменения, планирует их, а также разъясняет персоналу, занимающемуся их реализацией, их необходимость.

Методология управления изменениями

Существует большое количество концепций и методов, использующихся при осуществлении стратегического планирования на предприятиях в условиях современных вызовов и угроз экономики. В зависимости от алгоритма, а также этапа осуществления стратегического планирования на предприятиях будут использоваться различные методы.

На сегодняшний день существует несколько наиболее распространенных и эффективных методологий управления изменениями, позволяющих управлять изменениями. Рассмотрим их более подробно.

1. Модель ADKAR. Данная модель была создана в конце 1990-х гг. Джеффри Хаяттом. В основе данной модели лежит положение, заключающееся в том, что изменения представляют собой многоступенчатый процесс, включающий множество этапов. Модель обрисовывает глубинные изменения управление персоналом. Предполагается, что процесс изменения стимулов определяет поведение персонала в ходе осуществления трудовой деятельности, это поведение включает множество этапов. Сначала персонал должен четко понимать причины, по которым внедряются изменения, и цели, а также осознавать важность перемен. Это приводит к повышению вовлеченности персонала в процесс внедрения изменений. Затем необходимо разъяснить каждому сотруднику, как осуществлять процесс внедрения, что в дальнейшем позволяет персоналу показать уровень своих профессиональных знаний и умений при внесении изменений. Заключительный этап представляет собой закрепление перемен.

2. Методология AIM. Данный метод используется для внедрения изменений, оказывающих влияние на деятельность организации в целом, и позволяет заранее определить проблемы, которые могут возникнуть при внесении изменений. Методология включает в себя 10 этапов, которые можно объединить в следующие укрупненные группы этапов: планирование, использование и наблюдение за процессом внедрения.

3. Модель Бекхарда и Харриса. Данная модель включает в себя пять этапов, в ходе которых осуществляется управление изменениями. Этапы позволяют выявить необходимость изменений, способы их осуществления, составить план реализации и определить ответственных исполнителей. Кроме того, предполагается, что изменение личностных характеристик возможно только в случае низкой степени устойчивости к переменам.

4. Переходная модель Уильяма Бриджа. В основе модели лежит внутренний переход организации, а не ее изменение. При этом модель не предполагает личностных изменений сотрудников, а только перемены в принципах работы [5–7]. Под изменением в данном случае понимается то, что может происходить в организации, хоть и многие могут сопротивляться переменам, которые осуществляются только в уме человека.

5. Модель изменений Джона Коттера. Суть данной модели заключается в необходимости повышения вовлеченности персонала в деятельность, связанную с управлением изменениями, а также в том, что данные изменения должны быть приемлемы для всех сотрудников. Модель включает в себя 8 этапов. При этом в случае пропуска одного из этапов могут возникнуть проблемы при внесении изменений.

6. Модель Кублера-Росса. Модель содержит в себе следующие этапы изменения поведения персонала:

- 1-й этап – основная часть сотрудников не принимает организационных изменений;
- 2-й этап – персонал не понимает последствий, к которым могут привести вносимые изменения;
- 3-й этап – приспособление персонала к новым условиям работы;
- 4-й этап – сотрудники положительно относятся к внедренным изменениям и принимают их.

7. Модель Курта Левина. Данная модель на сегодняшний день является наиболее популярной, несмотря на то что была создана еще в середине XX века. Модель содержит в себе следующие этапы изменений:

- 1) «размораживание» – поиск способов, которые способствуют минимизированию сопротивления персонала;
- 2) внедрение перемен – использование инструментов, позволяющих повысить вовлеченность персонала в данный процесс;
- 3) «замораживание» – персонал принимает изменения и не хочет снова использовать старые принципы работы.

В своей работе американский психолог Курт Левин сформулировал подход, в основе которого – равенство движущих и сдерживающих сил, обеспечивающих устойчивое положение организации (рис. 2).

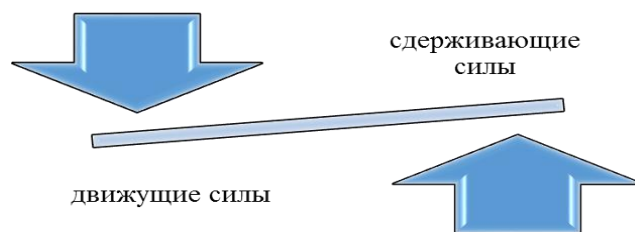


Рисунок 2 – Концепция движущих и сдерживающих сил Курта Левина

Figure 2 – Kurt Lewin's concept of driving and restraining forces

В ходе оценки данного баланса необходимо учитывать:

- правильно ли были выбраны и распределены силы;
- правильно ли была проведена оценка движущих и сдерживающих сил;
- выбор способов влияния на силы;
- оценку их важности.

Основными причинами, по которым сотрудники могут не принимать изменения, являются:

1) потеря положения – персонал боится, что осуществление изменений может повлиять на ухудшение условий трудового процесса, уменьшение оплаты труда, увеличение количества работы и т. д.;

2) сомнения в важности перемен – не всегда персонал понимает, зачем изменяются принципы работы предприятия, так как думает, что сложившиеся условия являются нормальными;

3) отрицательное отношение персонала к вмешательству в его трудовую деятельность. Многие работники полагают, что выполняют все свои функции лучше всего. При этом сотрудники, чья деятельность связана с управлением качеством, также занимаются своими непосредственными обязанностями, что приводит к сопротивлению;

4) внезапность перемен – не всегда всем сообщают о внедрении изменений, поэтому многие сотрудники, узнавшие о них в последнюю очередь, не хотят осуществлять свою трудовую деятельность по новым правилам, что также вызывает сопротивление;

5) непонимание причин, по которым внедряются изменения, и целей изменений. Персонал не видит смысла перемен в его трудовой деятельности, что ведет к отклонению;

6) безынициативность и бездействие сотрудников при возникновении проблем: не все работники организации хотят принимать участие в решении проблем;

7) неуверенность в уровне своих профессиональных знаний и умений. Многие сотрудники не принимают изменения по причине того, что полагают, будто не смогут приобрести и освоить новые навыки;

8) нежелание изменения существующего порядка и взаимодействия в организации: внедрение изменений оказывает огромное влияние на сложившуюся систему отношений между сотрудниками, что также не всегда устраивает персонал и вызывает сопротивление;

9) неуверенность персонала в уровне профессиональных знаний и умений сотрудников, осуществляющих изменения. Если люди, проводящие внедрение перемен, не являются авторитетом у персонала и не пользуются в коллективе уважением, то это затрудняет данный процесс.

Современные виды движущих сил представим на рис. 3.

Введение изменений часто не принимается персоналом, что вызывает сопротивление с их стороны, поэтому основной задачей специалиста в области управления изменениями является его преодоление на основе выбора наиболее эффективной стратегии из всех возможных вариантов.

Современные виды движущих сил

высокие качественные и количественные показатели характеристики персонала компании: постоянная работа сотрудников над собой с целью развития, креативность персонала

Рисунок 3 – Современные виды движущих сил
Figure 3 – Modern types of driving forces

Введение изменений часто не принимается персоналом, что вызывает сопротивление с их стороны, поэтому основной задачей специалиста в области управления изменениями является его преодоление на основе выбора наиболее эффективной стратегии из всех возможных вариантов.

Основными факторами, которые оказывают влияние на выбор стратегии, являются:

- позиции, которые занимают силы;
- соотношение сил;
- уровень, на котором осуществляются изменения и т. д.

Одним из самых популярных способов, благоприятствующих преодолению сопротивления, является обучение, которое поможет персоналу лучше адаптироваться к изменениям, и предоставление полной информации о предполагаемых переменных [4]. Еще одним методом является вовлечение персонала в осуществление изменений в организации. Однако это возможно только лишь в случае, если сотрудник имеет определенные полномочия и полностью понимает суть всех нововведений.

Кроме того, может быть использован метод, заключающийся в помощи персоналу в получении новых необходимых знаний и умений. Данный метод нужно применять, когда сопротивление может возникнуть из-за неуверенности некоторых сотрудников в своей компетентности [8]. При этом стоит отметить, что для реализации такого мероприятия необходимы существенные финансовые вложения.

Также можно выделить метод, предполагающий заключение соглашения

между сторонами сопротивления, которое будет учитывать их интересы. Но могут возникнуть трудности, так как не всегда удастся достигнуть соглашения. Методом, который не требует вложений времени и денег, является манипуляция. В данном случае персонал получает неполную и не всегда достоверную информацию о внедряемых изменениях. При этом необходимо заставить специалиста в области управления изменениями правильно проанализировать сложившиеся условия [2]. Применение различных видов принуждения как метода преодоления заключается в том, что персонал вынужден не сопротивляться изменениям после угроз со стороны руководства [9–10].

Стратегическое управление изменениями

Сегодня стратегическое планирование, являясь составной частью управления, можно рассматривать и в качестве самостоятельного независимого экономического понятия, которое охватывает самый широкий круг экономических вопросов.

Выделим следующие принципы системы управления изменениями, на основе которых должно осуществляться стратегическое управление изменениями, зависящие от влияния факторов окружающей среды:

1) директивный принцип, когда менеджер самостоятельно принимает решение о внедрении изменений, реализует четко все этапы, прописанные в плане, и практически не привлекает других сотрудников к осуществлению данной деятельности;

2) нормативный принцип определяет повышение вовлеченности персонала в реализацию нововведений;

3) переговорный принцип подразумевает, что руководитель принимает решение об управленческих изменениях, но при этом проводит переговоры, где выслушивает мнения сотрудников и определяет, в каких вопросах может уступить;

4) аналитический принцип – отбирается группа специалистов в области управления изменениями, чтобы проанализировать возникшие трудности. В результате их оценки составляется определенное решение проблем, которое при этом может идти вразрез с интересами других;

5) принцип концентрации на действиях. На процесс осуществления перемен всегда воздействуют условия, при которых нет точной постановки проблемы. Специалист в области управления изменениями полностью вовлечен в свою основную деятельность, поэтому практически не может оказывать влияние на персонал. В условиях шестого технологического уклада, который характеризуется в числе прочего повсеместного применения инновационных информационных и управленческих технологий, экономическим системам различного уровня всё чаще приходится принимать решения в условиях быстроизменяющейся среды со слабо формализуемыми характеристиками. В этих условиях проблемы планирования можно решить с помощью внедрения системы стратегического управления изменениями. При этом необходимо выделить следующие подходы к стратегическому управлению изменениями в современных условиях (рис. 4).



Рисунок 4 – Предлагаемая модель стратегического управления изменениями в условиях современных вызовов и возможностей экономики

Figure 4 – The proposed model of strategic change management in the face of modern challenges and opportunities of the economy

Заключение

Таким образом, под управлением изменениями понимается процесс, в ходе которого осуществляются составление обоснованного прогноза изменений, их планирование, определение и анализ характеристик будущих перемен, выявление и оценка возможных результатов изменений, наблюдение за процессом внедрения изменений и распределение обязанностей между сотрудниками, чья деятельность связана с реализацией изменений.

Изменение – это принятие новых решений в связи с влиянием различных факторов, а также внесение принятых решений в проект. При этом данные изменения могут быть внесены в любые структурные элементы проекта. Инициаторами принятия новых решений могут являться контрагенты организации. Например, лицо, которое получает конечный продукт, может инициировать изменения, приводящие к улучшению характеристик разрабатываемого проекта. Специалисты, которые занимаются проектной документацией, могут вносить изменения в документы, в которых прописываются основные параметры проекта. Лицо, выполняющее работы по проекту, может изменить описание проекта, способы осуществления технологических процессов и т. д.

На сегодняшний день существует множество элементов, которые содержит в себе концепция управления изменениями. Сюда относятся трудовой, финансовый, экологический, организационный, политический, социальный и другие аспекты.

Таким образом, стратегическое управление изменениями в экономических системах различного уровня должно основываться на определенной комбинации принципов и подходов, которые позволяют определять показатели объектов планирования. Чем сложнее структура предприятий и многообразнее виды их деятельности, чем значительнее неопределенности и динамичнее их внешняя среда, тем выше ценность методов стратегического управления изменениями и тем выше требования к алгоритму и процессу его реализации. Однако вместе с тем значительно увеличиваются риски формализации процесса, а она, в свою очередь, приводит к тому, что работа будет осуществляться механически, что неизбежно будет снижать эффективность стратегического планирования в экономических системах различного уровня в условиях современных вызовов и возможностей.

Библиография / References:

1. Башминов А.В. Создание эффективной системы управления организациями на основе подхода управления изменениями // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 12-4 (41). – С. 572-574.
2. Головина Т.А., Суханов Д.А. Риск-ориентированное управление в условиях цифровизации экономических процессов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2020. – № 2. – С. 59-66.
3. Кирилина Т.Ю. Анализ проблем управления организацией в

социологии управления и стратегическом менеджменте: различия и точки // Социально-гуманитарные технологии. – 2021. – № 3 (19). – С. 26-33.

4. Комаревцева О.О. Система управления эволюционными изменениями в процессных моделях экономики // Среднерусский вестник общественных наук. – 2019. – Т. 14. – № 6. – С. 157-171.

5. Кунжуева П.С. Управление изменениями как элемент стратегического управления предприятием // В сборнике: Стратегия устойчивого развития в антикризисном управлении экономическими системами. Материалы V международной научно-практической конференции. Ответственные редакторы О.Н. Шарнопольская, И.А. Кондаурова, Е.Г. Курган. – 2019. – С. 450-455.

6. Обыденнов А.Ю. Гибкие методы управления и параметрическое стратегическое управление // Креативная экономика. – 2020. – Т. 14. – № 12. – С. 3503-3520.

7. Тараненко А.О. Стратегическое управление развитием предприятия как основа управления его конкурентоспособностью // В сборнике: «За нами будущее: Взгляд молодых ученых на инновационное развитие общества». Сборник научных статей Всероссийской молодёжной научной конференции: в 4 т. – Курск, 2020. – С. 251-254.

8. Шихалеев П.А. Новые методы управления организацией на примере внедрения системы стратегического менеджмента / П.А. Шихалеев, В.Н. Бунина, А.А. Катков // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 7 (77). – С. 168-174.

9. Яковенко Я.А. Управление стратегическими изменениями на предприятии / Я.А. Яковенко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2018. – № 7. – С. 235-239.

10. Gryazeva-Dobshinskaya V.G., Dmitrieva Y.A. Leadership and management styles: typological approach to personal resources of change management // Smart Innovation, Systems and Technologies. – 2020. – Т. 138. – P. 202-212. – DOI: 10.1007/978-3-030-15577-3_20.

1. Bashminov, A.V. Sozdanie jeffektivnoj sistemy upravlenija organizacijami na osnove podhoda upravlenija izmenenijami [Creation of an effective management system for organizations based on the change management approach] // Jekonomika i predprinimatel'stvo [Economics and entrepreneurship], 2013. – № 12-4 (41). – P. 572-574. (In Russ.)

2. Golovina, T.A. Suhanov, D.A. Risk-orientirovannoe upravlenie v uslovijah cifrovizacii jekonomicheskikh processov [Risk-oriented management in the conditions of digitalization of economic processes] // Menedzhment v Rossii i za rubezhom [Management in Russia and abroad], 2020. – № 2. – P. 59-66. (In Russ.)

3. Kirilina, T.Ju. Analiz problem upravlenija organizaciej v sociologii upravlenija i strategicheskom menedzhmente: razlichija i točki soprikosnovenija [Analysis of the problems of organization management in the sociology of management and

strategic management: differences and points of contact] / T.Ju. Kirilina // Social'no-gumanitarnye tehnologii [Socio-humanitarian technologies], 2021. – № 3 (19). – P. 26-33. (In Russ.)

4. Komarevceva, O.O. Sistema upravlenija jevoljucionnymi izmenenijami v processnyh modeljah jekonomiki [Management system of evolutionary changes in process models of the economy] // Srednerusskij vestnik obshhestvennyh nauk, 2019. – T. 14. – № 6. – P. 157-171. (In Russ.)

5. Kunzhueva, P.S. Aliev, O.M. Upravlenie izmenenijami kak jelement strategicheskogo upravlenija predpriyatiem [Change management as an element of strategic enterprise management] // V sbornike: Strategija ustojchivogo razvitija v antikrizisnom upravlenii jekonomicheskimi sistemami. Materialy V mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. Otvetstvennye redaktory O.N. Sharnopol'skaja, I.A. Kondaurova, E.G. Kurgan, 2019. – P. 450-455. (In Russ.)

6. Obydenov, A.Ju. Gibkie metody upravlenija i parametricheskoe strategicheskoe upravlenie [Flexible management methods and parametric strategic management] // Kreativnaja jekonomika [Creative Economy], 2020. – T. 14. – № 12. – P. 3503-3520.

7. Taranenko, A.O. Strategicheskoe upravlenie razvitiem predpriyatija kak osnova upravlenija ego konkurentosposobnost'ju [Strategic management of enterprise development as a basis for managing its competitiveness] // V sbornike: Zanimami budushhee: Vzglyad molodyh uchenyh na innovacionnoe razvitie obshhestva. sbornik nauchnyh statej Vserossijskoj molodezhnoj nauchnoj konferencii: v 4 t. – Kursk, 2020. – P. 251-254. (In Russ.)

8. Shihaleev, P.A. Novye metody upravlenija organizaciej na primere vnedrenija sistemy strategicheskogo menedzhmenta [New methods of organization management on the example of the introduction of a strategic management system] / P.A. Shihaleev, V.N. Bunina, A.A. Katkov // Jekonomika i biznes: teorija i praktika [Economics and Business: theory and practice], 2021. – №7 (77). – P. 168-174. (In Russ.)

9. Jakovenko, Ja.A. Upravlenie strategicheskimi izmenenijami na predpriyatii [Management of strategic changes at the enterprise] // Strategija predpriyatija v kontekste povyshenija ego konkurentosposobnosti [The strategy of the enterprise in the context of increasing its competitiveness], 2018. – №7. – P. 235-239. (In Russ.)