

Анализ опыта управления изменениями в организациях

Астафьева Ольга Евгеньевна¹

канд. экон. наук, доцент, ORCID: 0000-0003-3957-790X, e-mail: oe_astafyeva@guu.ru

Гончаров Игорь Леонидович¹

канд. техн. наук, доцент, ORCID: 0000-0002-0265-1689, e-mail: il_goncharov@guu.ru

Моисеенко Наталья Анатольевна¹

д-р экон. наук, профессор, ORCID: 0000-0002-5600-1155, e-mail: na_moiseenko@guu.ru

¹ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»,
109542, Рязанский проспект, 99, г. Москва, Российская Федерация

Аннотация

Рассмотрены вопросы управления изменениями с учетом российского и американского опыта. Управление изменениями рассмотрено как неотъемлемая часть теории управления. Предложено рассматривать процесс управления изменениями как, прежде всего, управление явлениями, сопровождающими процесс изменений. Понятие «изменения» отражено как процесс трансформации и как преобразование объекта в новые юридические формы путем реорганизации.

Представленный опыт управления американскими компаниями в первую очередь показывает ситуацию, при которой осуществляется экономический рост и все преобразования направлены на интеграционные процессы.

Проведен анализ современного опыта управления изменениями в условиях кризисных ситуаций, требующих гибкости в управлении всеми процессами в организации. Представлено разделение изменений на группы, позволяющее определить области, требующие своевременного воздействия со стороны руководства при разработке программы развития организации. В рамках анализа исследованы наиболее популярные модели управления изменениями и действия компаний по управлению изменениями во время пандемии COVID-19.

В заключении сделан вывод, что для современных компаний управление изменениями требует не только постоянного анализа внутриорганизационных процессов, но и применения конкретных знаний для решения проблемных управленческих задач.

Ключевые слова: адаптация, бизнес-процессы, внутриорганизационные процессы, изменения, конкуренция, реорганизация, трансформация, управление.

Цитирование: Астафьева О.Е., Гончаров И.Л., Моисеенко Н.А. Анализ опыта управления изменениями в организациях//Управление. 2020. Т. 8. № 3. С. 24–32. DOI: 10.26425/2309-3633-2020-8-3-24-32

Received: 22.06.2020 Revised: 07.07.2020 Accepted: 03.09.2020

Analysis of change management experience in organizations

Olga Astafeva¹

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, ORCID: 0000-0003-3957-790X, e-mail: oe_astafyeva@guu.ru

Igor Goncharov¹

Candidate of Technical Sciences, Associate Professor, ORCID: 0000-0002-0265-1689, e-mail: il_goncharov@guu.ru

Natalia Moiseenko¹

Doctor of Economic Sciences, Professor, ORCID: 0000-0002-5600-1155, e-mail: na_moiseenko@guu.ru

¹State University of Management, 99 Ryazanskii Prospect, 109542, Moscow, Russian Federation

Abstract

The article considers the issues of change management taking into account the Russian and American experience. Change management has been reviewed as an integral part of the management theory. It has been proposed to consider the process of change management as primarily the management of phenomena that accompany the process of change. The concept of “change” has been reflected as a process of transformation and as the transformation of an object into new legal forms through reorganization.

The presented experience of managing American companies shows, first of all, the situation in which economic growth is carried out and all transformations are aimed at integration processes.

The analysis of modern experience of change management has been made in the context of crisis situations that require flexibility in managing all processes in the organization. The article presents a division of changes into groups, allowing you to identify areas that require timely management influence when developing an organization’s development program. The analysis examines the most popular change management models and the actions of companies to manage changes during the coronavirus pandemic.

In conclusion, it has been concluded that for modern companies, change management requires not only constant analysis of internal organizational processes, but also the application of specific knowledge to solve problematic management tasks.

Keywords: adaptation, business processes, changes, competition, internal processes, management, reorganization, transformation.

For citation: O.E. Astafeva, I.L. Goncharov, N.A. Moiseenko. Analysis of change management experience in organizations (2020) *Upravlenie*, 8 (3), pp. 24–32. DOI: 10.26425/2309-3633-2020-8-3-24-32



Введение

Компании различных сфер деятельности регулярно претерпевают влияние факторов внешней среды, таких как экономические, политические, социальные, технологические. Это требует со стороны руководства особого внимания внутри организаций к процессам управления изменениями компаний при разработке мероприятий по их адаптации к данным факторам или их нейтрализации.

Если рассматривать понятие «изменения» применительно к внутриорганизационному процессу, то процесс изменений можно представить как трансформацию или преобразование одного объекта (процесса) в другой или становление совершенно другим объектом [Астафьева, 2017]. Если рассматривать управление изменениями в широком смысле, то оно представляет процесс изменения бизнес-единиц и преобразование их в новые юридические формы.

Условно все изменения можно разделить на четыре группы [Астафьева, 2017]:

- управленческие изменения (к данной группе убрать относятся изменения организационной структуры управления, кадровой политики компании, внутриорганизационных отношений, системы мотивации, технологии управления);
- технологические изменения (включают внедрение новой технологии производства, модернизацию производственных мощностей, применение ресурсосберегающих технологий) [Астафьева, Потарова, 2016];
- продуктовые изменения (изменение ассортимента продукции, применение новых материалов; обеспечение рентабельности продукта при его выводе на рынок);
- социальные изменения (появление новых функциональных связей, изменение условий найма; изменение принципа взаимодействия подразделений).

С организационными изменениями связаны концепции сопротивления изменениям и управления изменениями. Изменение по-разному определяется как существенное изменение чего-то по сравнению с предыдущим состоянием, трансформация или преобразование чего-то или просто становление другим. Все эти определения могут быть применены к изменениям, происходящим внутри организаций.

Управление организационными изменениями включает два ключевых процесса: процесс планирования и процесс осуществления изменений. При этом реализация данных процессов должна минимизировать сопротивление со стороны сотрудников, и затраты для организации максимизируют эффективность действий по изменению.

Сопротивление изменениям является обычной реакцией со стороны персонала организации, поэтому он должен быть замотивирован, чтобы изменение

было воспринято как необходимый процесс. Уменьшить сопротивление можно за счет информирования сотрудников о положительных результатах, которые будут достигнуты при реализации программы изменений в компании и за счет вовлечения сотрудников в процесс разработки и внедрения изменений.

Эффективное управление изменениями требует перевода организации из ее текущего состояния в будущее желаемое состояние с минимальными затратами для организации, поэтому процесс управления изменениями существующий в компаниях на постоянной основе позволяет им быть более успешными и устойчивыми в кризисных ситуациях, так как компании имеющие успешные практики по управлению изменениями поддерживают определенного рода стабильность при разных кризисных ситуациях благодаря постоянно осуществляемой оценке факторов изменений, наличию разработанных схем перехода к новому состоянию, позволяющих упорядочить осуществление изменений.

Независимо от того, какой процесс затрагивают изменения, непосредственно систему, только определенные бизнес-процессы компании, стратегии, очевидным является тот факт, что успешное управление данным процессом невозможно без вовлечения отдельных сотрудников компании в процесс преобразований по новым правилам, координации действия всех участников с целью достижения устойчивого функционирования на рынке и повышения конкурентоспособности. Последние исследования показали, что конечная цель управления изменениями состоит в том, чтобы стимулировать организационные результаты и результаты, вовлекая сотрудников и вдохновляя их на принятие нового способа работы. Далее рассмотрим зарубежный опыт управления изменениями на примере американских компаний.

Анализ опыта управления изменениями в американских компаниях

Существующие в мировой экономике процессы изменений инициируются посредством современных инновационных технологий, цифровыми трансформациями и унификацией запросов потребителей [Fleischer, Bensoussan, 2007; Germaschewski, 2020].

Воздействие внешних и внутренних (внутриорганизационных) факторов изменений на компании, требует от них своевременной разработки программ стратегического развития, изменения в организации системы управления и применение новых форм взаимодействия между бизнес-структурами.

Управление изменениями является неотъемлемым элементом теории управления, поэтому особый

интерес представляет опыт управления явлениями, которые сопровождают процесс изменений.

Анализ опыта управления изменениями в американских компаниях показывает, что адаптация бизнеса к изменениям рынка начинается с этапа оценки областей требующих изменений и выявления организационных изменений, оказывающих наиболее существенное влияние на положение компаний на рынке. Таким образом, руководство на постоянной основе должно производить выявление не только областей, требующих изменений, но и, как следствие, их улучшений, что помогает сохранить компании устойчивое финансовое положение и конкурентоспособность.

Например, при выявлении в компании устаревшей технологии производства изменению подвергается производственный процесс, что будет проявляться в разработке программы осуществления организационных изменений, заключающейся в модернизации производства, изучении новых технологий, оценке кадрового потенциала [Шарафутдинова, Перстенева, 2014]. Также можно говорить об изменении технологической инфраструктуры компаний, разработке новых маркетинговых стратегий, методов управления и принятия управленческих решений.

Способность управлять изменениями в организации становится наиболее актуальной в современных условиях. Изменение, как своего рода модификация структуры или процесса системы, может быть как положительным, так и отрицательным. Поэтому, например, сотовая компания Digicel постоянно оценивает процессы изменений, способствующие снижению затрат в области телекоммуникаций, сроков пополнения запасов, закупок и определения соответствующего ассортимента товаров и услуг по каждому своему филиалу. Бизнес-стратегия компании основана на принципах снижения издержек во всех сферах своего бизнеса и постоянных организационных изменениях. Помимо этого внедрение технологических инноваций повысило эффективность и качество бизнес-процессов в Digicel, что увеличило количество клиентов и рынок. Однако технологии более подвержены изменениям, и компания вынуждена увеличивать инвестирование в меры по поддержке технологий, их обновление и обучение сотрудников компании для достижения максимальной производительности и качества.

В период пандемии COVID-19 у компаний уменьшилось время для оценки издержек по управлению изменениями, подготовку мероприятий по плавному введению изменений, увеличился риск сопротивления изменениям и выросла вероятность сокращения возможной выгоды. Однако, при этом у руководства нет возможности отложить изменения,

в связи с глобальностью процесса, поэтому компании перешли на быстрое планирование изменений, чтобы успеть адаптировать сотрудников и непосредственно процессы в организации под новые условия.

Американским компаниям еще начиная с XIX в. приходилось сталкиваться с изменениями, имеющими большой масштаб применительно к затрагиваемым областям. Бизнес сталкивался с ситуацией, когда высокие темпы технологических изменений приводили к увеличению производимой продукции и корпорациям необходимо было для обеспечения эффективного управления разрабатывать прочные бизнес-системы. Например, американский предприниматель Эндрю Карнеги расширил свой бизнес за счет приобретения компаний, от которых зависел его сталелитейный бизнес, тем самым показав успешный опыт вертикальной интеграции.

Интеграционные процессы (вертикальная и горизонтальная интеграция и пр.) демонстрируют ситуацию, когда управление изменениями направлено на изменение юридической формы, точнее на реорганизацию компании в форме преобразования (слияния, разделения, выделения, присоединения и т.д.). Любая форма преобразования представляет процесс изменений организационно-правовой формы юридического лица и зависит от целей и финансовых возможностей данного юридического лица.

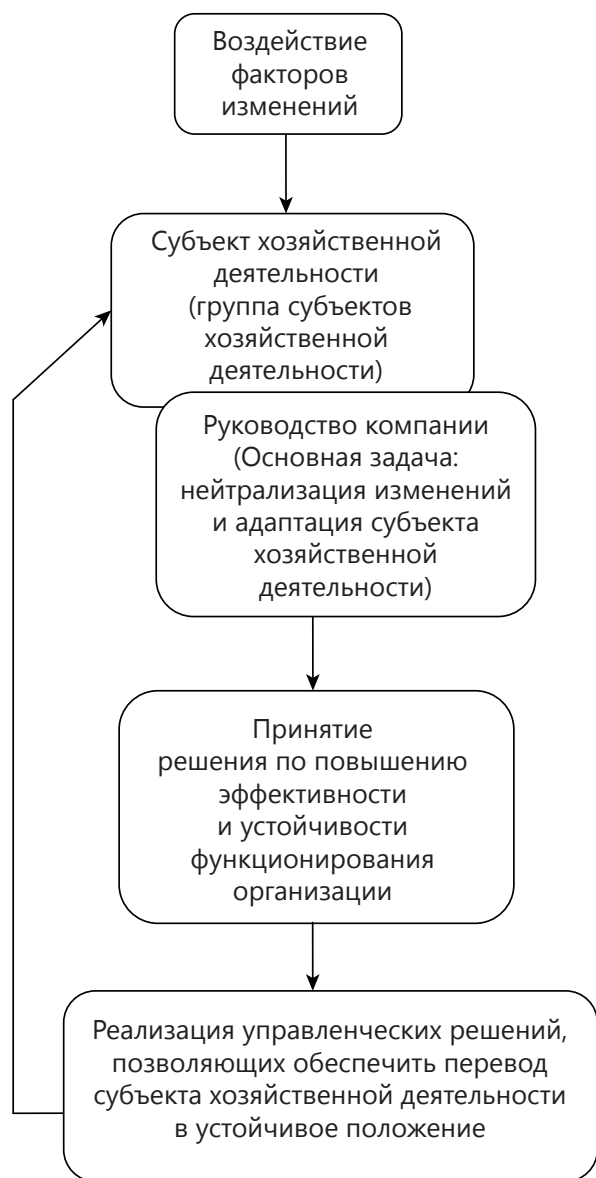
Американский ученый Питер Ф. Друкер вопросам, затрагивающим новые способы ведения бизнеса и расширения рынка при усилении конкуренции в глобальной экономике, посвятил свою книгу «Задачи менеджмента 21 века» [Друкер, 2004]. В данной книге поставленные задачи по эффективному управлению изменениями были решены за счет пересмотра корпоративной миссии, целей и бизнес-функций. Компании были заинтересованы постоянно изменять свои бизнес-стратегии, изменять иерархические структуры управления компаниями и формировать команды, нацеленные на определенный результат.

Изменение организационной структуры, выпуск нового продукта или оказание новой услуги, новые принципы управления и новые технологии, — все это прежде всего находит отражение в изменениях, происходящих на рабочем месте.

Любые перемены всегда вызывают рост сопротивления со стороны сотрудников компании в связи с тем, что изменения происходят не только в самой компании, но и у конкретных людей. Например, если рассматривать существующие сегодня изменения условий труда и перевод большинства сотрудников во время пандемии на дистанционную работу, то эти изменения влияют на изменение технологии работы и требуют от персонала новых навыков; изменение

в выпускаемом ассортименте, приводит к тому, что компания сталкивается с новыми конкурентами на рынке или с новыми рынками, смена руководства в большинстве случаев приводит к изменению бизнес-процессов в компании и кадровой политики.

Таким образом, об управлении изменениями в современном мире следует говорить прежде всего как о системном процессе, в котором происходит трансформация организационных целей, ценностей, технологий и бизнес-процессов. Укрупненно схема управления организационными изменениями представлена на рисунке 1.



Составлено авторами по материалам исследования / Compiled by the authors on the materials of the study

Рис. 1. Процесс управления изменениями в организации
Figure 1. Change management process in the organization

Субъект (или субъекты) хозяйственной деятельности функционирует в постоянно меняющейся среде, поэтому на менеджмент компании возложена основная обязанность по сохранению предприятия в устойчивом положении, несмотря на влияющие факторы изменений внешней среды. Достижение поставленной цели осуществляется за счет адаптации деятельности организации к изменениям. Формой реагирования на изменения является принятие решений по каждому изменению, воздействующему на предприятия из внешней среды [Астафьева, 2017].

Среди наиболее успешных практически ориентированных моделей управления изменениями являются: модель организационных изменений Курта Левина (в модели выделены три этапа процесса изменений и представлены действия, которые следует осуществлять на каждом этапе); уравнение изменений (Дэйвид Глейчер (Gleicher, 1986); данное уравнение помогает оценить возможность изменений по поведению сотрудников или групп работников с учетом выявления мотивов данных людей); ADKAR (модель аббревиатура от Awareness, Desire, Knowledge, Ability, Reinforcement; модель по управлению изменениями в бизнес-коллективах прежде всего направлена на изменение каждого сотрудника в компании); треугольник изменений (представляет компоненты успешного проекта изменений).

Успешное управление изменениями в организации направлено на реализацию стратегии развития компании и содействие к принятию изменений со стороны персонала. Исследования показали, что порядка 62 % людей не готовы к изменениям в компании и препятствуют процессам преобразований, происходящих в организации, так как боятся, что изменения затронут прежде всего их статус.

К основным типам организационных изменений относятся:

- 1) изменения развития;
- 2) трансформационные изменения;
- 3) переходные изменения.

Изменения развития компании направлены на улучшение и оптимизацию существующих в организации процессов, стратегии и процедур принятия управленческих решений.

Трансформационные изменения изменяют организационную культуру и ценности.

Переходные изменения – переводят организацию из одного состояния в другое, что позволит решить выявленную на данный момент проблему (например, цифровизация или изменение организационно-правовой формы).

К примерам наиболее успешных процессов изменений относятся:

- изменение организационной структуры (создание более гибких структур, ориентированных на запросы рынка);
- изменение организационно-правовой формы (слияние/поглощение);
- внедрение новых технологий (как в управлении, так и в производстве);
- смена руководства (изменение бизнес-процессов).

Для успешного управления изменениями на уровне руководства требуется обеспечить выполнение следующей цепочки последовательных действий: вовлечение персонала – разработка программы изменений – поддержка программы (финансовая и организационная) – координация и организация эффективных коммуникаций.

Рекомендации по реализации действий на основе опыта управления изменениями в российских компаниях:

- вовлечение персонала (выявить ключевых людей, участвующих в процессе изменений; включение в процесс руководителей структурных подразделений и начальника отдела кадров);
- разработка программы изменений (распределить административные задачи управления между сотрудниками компании, в программе должна четко прослеживаться зона ответственности всех участников, цели изменений следует разделить на краткосрочные и долгосрочные; наличие возможности корректировки программы развития под новые экономические условия);
- поддержка программы (адаптация системы стимулирования, найма персонала и т.д.);
- координация и организация эффективных коммуникаций (эффективная коммуникация и координация; разъяснение мероприятий программы развития на каждом этапе реализации, своевременное определение отклонений, вызванных недостаточностью информации о преимуществах процесса преобразований).

Новые тенденции в управлении изменениями во время пандемии

Во время пандемии, важнейшим фактором успеха в управлении изменениями становится способность организации в короткие сроки мобилизовать все имеющиеся ресурсы (финансовые, управленческие, технологические и т.д.) для обеспечения процесса изменений.

В новых экономических реалиях процесс управления изменениями связан со следующими трудностями.

1. Сложность в своевременном определении целей. Изменения осуществляются для улучшения текущих процессов, продуктов, услуг или организационной

культуры, при этом важно определить четкие цели и основные этапы. В условиях распространения коронавируса сложность определения целей связана с высокой неопределенностью, но при этом организации должны создать культуру проведения изменений; обновить лучшие практики компании; внедрить новые технологии; создать контрольные точки проверки отклонений, новые системы стимулирования; реализовать инициативы по обмену знаниями в новых условиях; определить изменения в целевой клиентской базе).

2. Отсутствие согласованности действий в организации. Руководству трудно вносить изменения и вовлекать сотрудников в работу при отсутствии уверенности в преимуществе данных преобразований, что проявляется в несогласованности действий сотрудников из-за отсутствия четко поставленных задач на уровне руководства.

3. Трудности в определении ресурсов, необходимых для успешного осуществления изменений в организации. Процесс изменений начинается с определения всех видов ресурсов (финансовых, кадровых, информационных, материальных и т.д.), которые являются ресурсами, обеспечивающими процесс управления изменениями. В сложившейся экономической ситуации определить бюджеты и требуемые ресурсы до начала процесса изменений становится сложно в связи с большим ростом факторов неопределенности [Айкхофф, 2011; Landesmann, Stöllinger, 2019; Lukmanova et al., 2018; Yakovlev, Streltsov, 2020].

4. Отсутствие гибкости в системе управления и медленный процесс утверждения программы изменений. Большое число согласований замедляет процессы реализации изменений. Необходимо упростить процедуры согласований, но при этом разработать четкие регламенты по каждой процедуре.

5. Отсутствие четкого плана по реализации программы изменений. Для каждого процесса управления изменениями должен быть разработан четкий план, с временными рамками и увязанными этапами изменений.

6. Неэффективная коммуникация на рабочем месте. Нарушение процесса коммуникаций между сотрудниками организации приводит к нарушению процессов управления изменениями и отклонению от сроков реализации программы развития. Все изменения должны быть вовремя задокументированы и переданы сотрудникам для ознакомления.

Управлять изменениями во время пандемии становится намного сложнее, чем раньше. Необходимо своевременно делиться новыми практиками управления с сотрудниками компании при разных

режимах работы, необходимостью становится государственная поддержка инвестиционной политики в реальном секторе экономики [Kozlovsky, Astafeva, 2020].

Сегодня адаптация как руководителей, так и сотрудников происходит мгновенно, при этом все прекрасно знают, что программа управления изменениями обычно занимает не менее двух лет, чтобы обеспечить в последствии успешную реализацию (обеспечить плавный процесс от момента внедрения новой технологии, ее запуска и изменения организационной структуры), а программа цифровой трансформации – не менее пяти лет. Основатель Econsultancy Эшли Фридлайн при этом считает, что для крупных компаний успешное внедрение изменений по цифровой трансформации должно превышать данный срок.

Ускоряется процесс обмена информации внутри и во вне организации, что требует большей сосредоточенности персонала на поставленных задачах, входящих в программу развития организации. Возникает необходимость создания информационной среды, позволяющей более мобильно связываться со всеми своими сотрудниками, независимо их местонахождения и совместить внутреннюю связь с корпоративной.

Таким образом, во время распространения коронавируса, в условиях увеличения неопределенности часть компаний, сокращая время принятия решения, выигрывают в достижении результатов. Слишком замкнутые и негибкие организации, больше сосредоточенные на прибыли, оказались инертными и неспособными своевременно реагировать на изменения. Другие компании, пандемия заставила сосредоточиться на наиболее важных изменениях и уменьшить срок принятия решений, тем самым обеспечить процесс эффективного управления изменениями.

Пандемия коронавируса заставила компании усилить работу по формированию онлайн команд, появились новые способы работы, ориентированные на скорость и охват аудитории.

Например, Дэвид Крейг генеральный директор компании Refinitiv (подразделение Financial and Risk компании Thomson Reuters), являющейся открытой платформой, на которой представлена информация, аналитические данные и технологии, способствующие внедрению инноваций и повышению эффективности на глобальных финансовых рынках, отмечает, что в бизнесе пришло осознание, что ранее существующие показатели экономической активности ненадежны, поэтому основную роль своей компании он видит в качестве надежного поставщика «данных» во время кризиса. Компания сформировала команду людей

из разных сфер, которые могли бы служить посредниками в различных видах экономической деятельности. Команда делится своими идеями с руководителями компаний ежедневно, чтобы сформировать у руководства представление о ситуации в режиме реального времени. Таким образом, иерархичность становится менее важной в компании.

По мере того как компании осваивают новые способы работы, стали более востребованными более плоские и неиерархические структуры управления, что позволило ускорить процесс принятия решений. Гибкие структуры оказались более эффективными в связи с тем, что рабочие места стали автономными и в тоже время более близкими к организации, клиентам и партнерам, также достигнута более высокая степень согласованности между рабочими группами. Следовательно, то что раньше затрудняло процесс управления изменениями в результате приверженности к иерархичности в управлении, вовремя коронавируса утратило свою силу.

Группы людей стали работать вне иерархии, они самостоятельно управляют, обладают полномочиями по принятию решений и внедрению инноваций, но при этом они связаны с руководством через центр управления организацией.

Основные изменения связаны с ускорением цифровой трансформации, созданием структур переменных издержек и внедрение элементов гибких методологий в процессах управления изменениями.

На сегодняшний день целевые установки в программах развития компаний устанавливаются исходя из тенденций в здравоохранении и изменений в экономической среде. Формируются интеллектуальные предприятия, в которых управление данными основывается на облачных технологиях, что способствует их постоянной адаптации под факторы изменений.

Эффективность управления процессами изменений строится по принципу перераспределения рисков и ликвидности, оценивается текущая и будущая устойчивость компании, включая разработку краткосрочных планов по обеспечению стабильности и стратегических планов, создающих потенциал для будущего развития и инвестирования в новые возможности, включая рынок слияния и поглощения. Таким образом, процесс управления изменениями в новых экономических условиях включает меры по адаптации и требует увеличения инвестиций в ключевые технологии, процессы и в кадры.

Наблюдается изменение модели потребительского спроса, изменяются глобальные цепочки поставок товаров, поэтому компании должны постоянно адаптироваться к новым и неопределенным рыночным условиям.

На данный момент складывающаяся новая реальность состоит не только из сложностей, неопределенности, но и из возможностей, воспользоваться которыми смогли только компании с гибкими структурами. Например, американская консалтинговая компания Accenture во время кризиса больше внимания стала уделять консультационным услугам, оказываемым организациям для обеспечения быстрого и масштабного реагирования на глубокие изменения, которые необходимо осуществлять в сложившейся новой среде по следующей цепочке: кадры – операции – технологии.

По мере того как компании сталкиваются с целым рядом новых системных приоритетов и проблем, которые характеризуются рисками непрерывности бизнеса, внезапными изменениями объема производства, принятием решений в режиме реального времени, производительностью рабочей силы, рисками безопасности - менеджмент организации должен действовать быстро, чтобы решить насущные проблемы устойчивости системы и заложить основу для будущего развития. Обеспечение устойчивости системы управления компанией во время влияния изменений признается на сегодняшний день ключевым фактором успеха. Как только завершится пандемия в мире, можно будет переходить на разработку долгосрочных стратегий развития и применить полученный опыт для создания гибкой системы управления способной устоять при появлении новых угроз и изменений.

Заключение

Управление изменениями стало одним из важнейших факторов успеха любого бизнеса в условиях постоянных изменений. Внешнее окружение меняется быстрыми темпами, развиваются технологии,

меняются предпочтения потребителей, регулярно вводятся новые рыночные правила, свои требования к бизнесу диктуют кризисы, вызванные пандемией COVID-19. Все эти процессы требуют от современного бизнеса своевременной адаптации, иначе произойдет захват рынка со стороны других компаний, своевременно реагирующих на изменения и реализующих программы развития, обеспечивающие им экономический рост.

Управление внутриорганизационными процессами является сложным процессом. По оценке компании McKinsey, осуществившей опрос 3 тыс. руководителей компаний было выявлено, что процент неудач составляет 60 % при проведении трансформации бизнеса. Во время пандемии процесс управления изменениями стал еще более сложным, поскольку распространение коронавирусной инфекции продолжается, что требует дальнейшего пересмотра краткосрочных и долгосрочных стратегий организаций. Так, в США более 16 млн человек подали заявки на получение первоначального пособия по безработице, из-за ухудшения ситуации компании продолжают увольнять своих сотрудников или переводить на дистанционную работу. Бизнес все чаще переходит на планирование в краткосрочной перспективе, происходит постоянное изменение способов работы, изменяются организационные структуры.

Таким образом, можно сделать вывод, что изменения стали происходить без плавного перехода, а следовательно, времени на управление сопротивлениями со стороны персонала стало еще меньше.

Библиографический список

- Айхгофф Н. (2011). Политика поддержки конкуренции или «новая» промышленная политика // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. № 3 (69). С. 5–11.
- Астафьева О.Е. (2017). Управление организационными изменениями на предприятиях в контексте эколого-экономической стратегии устойчивого развития // Современные исследования основных направлений гуманитарных и естественных наук: Материалы международной научно-теоретической конференции «Современные исследования основных направлений технических и общественных наук», Казань, 2–3 марта 2017 г. / под ред. И. Т. Насретдинова. Казань: Печать-Сервис-XXI век. С. 85–87.

References

- Eikhoff N. (2011), «Competition support policy or the “new” industrial policy», *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo universiteta ekonomiki i finansov*, no. 3(69), pp. 5–11.
- Astaf'eva O.E. (2017), «Managing organizational changes at enterprises in the context of environmental and economic strategy for sustainable development», *Modern research in the main areas of humanities and natural sciences: Proceedings of the international scientific and theoretical conference “Modern research in the main areas of technical and social sciences”*, Kazan, Russia, March 2–3, 2017, I.T. Nasretdinov (ed.), Pechat'-Servis-XXI vek, Kazan, Russia, pp. 85–87.
- Druker P.F. (2004), *Management tasks in the XXI century*, per. S angl, Izdatel'stvo Vil'yams, Moscow, Russia, 272 p.

Друкер П.Ф. (2004). Задачи менеджмента в XXI веке / пер. с англ. М.: Издат. дом «Вильямс». 272 с.

Шарафутдинова Н.Н., Перстенева Н.П. (2014). Основные модели управления персоналом // Вестник молодых ученых Самарского государственного экономического университета. № 2 (30). С. 228–233.

Astaf'eva O.E., Potapova I.Y. (2016). Features of formation and realization of resource saving measures complex aimed to solve social, ecological and economic problems of the Russian construction industry // *International Review of Management and Marketing (IRMM)*. Vol. 6. No. S1. Pp. 13–19.

Kozlovsky A.V., Astaf'eva O.E. (2020). State support for investment policy in the real economy sector // *Engineering Economics: Decisions and Solutions from Eurasian Perspective. Engineering Economics Week 2020. Lecture Notes in Networks and Systems*. Vol. 139 / S. Ashmarina, V. Mantulenko, M. Vochozka (eds). Cham: Springer. Pp. 175–182.

Lukmanova I., Kazanbieva A., Ershova N., Danilochkina N., Zubeeva E., Prokofiev D. (2018). Criteria approach to assessing the business stability of industrial and energy enterprises // *E3S Web of Conferences: International Science Conference SPbWOSCE-2018 "Business Technologies for Sustainable Urban Development"*, St. Petersburg, Russia, December 10–12. Vol. 110 / O. Kalinina (ed.). Режим доступа: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2019/36/e3sconf_spbwosce2019_02135/e3sconf_spbwosce2019_02135.html (дата обращения: 21.06.2020).

Fleischer C., Bensoussan B. (2007). *Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods*. М.: FT Press. 590 p.

Germaschewski Y. (2020). Stabilization policy, infrastructure investment, and welfare in a small open economy // *Economic Modelling, Forthcoming*. № 84. Pp. 322–339. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3280694>

Landesmann M.A., Stöllinger R. (2019). Structural change, trade and global production networks: an 'appropriate industrial policy' for peripheral and catching-up economies // *Structural Change and Economic Dynamics, Elsevier*. Vol. 48 (C). Pp. 7–23. DOI: 10.1016/j.strueco.2018.04.001

Yakovlev G.I., Streltsov A.V. (2020). Formation of industrial policy under uncertainty growth // *Engineering Economics: Decisions and Solutions from Eurasian Perspective. Engineering Economics Week 2020. Lecture Notes in Networks and Systems*. Vol. 139 / S. Ashmarina, V. Mantulenko, M. Vochozka (eds). Cham: Springer. Pp. 11–18. https://doi.org/10.1007/978-3-030-53277-2_2

Sharafutdinova N.N., Persteneva N.P. (2014). «Basic human resource management models», *Vestnik molodykh uchenykh Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, no. 2 (30), pp. 228–233.

Astaf'eva O.E., Potapova I.Y. (2016). «Features of formation and realization of resource saving measures complex aimed to solve social, ecological and economic problems of the Russian construction industry», *International Review of Management and Marketing (IRMM)*, vol. 6, no. S1, pp. 13–19.

Kozlovsky A.V., Astaf'eva O.E. (2020). «State support for investment policy in the real economy sector», *Engineering Economics: Decisions and Solutions from Eurasian Perspective. Engineering Economics Week 2020, Lecture Notes in Networks and Systems*, vol. 139, S. Ashmarina, V. Mantulenko, M. Vochozka (eds.), Springer, Cham, pp. 175–182.

Lukmanova I., Kazanbieva A., Ershova N., Danilochkina N., Zubeeva E., Prokofiev D. (2018). «Criteria approach to assessing the business stability of industrial and energy enterprises», *E3S Web of Conferences: International Science Conference SPbWOSCE-2018 "Business Technologies for Sustainable Urban Development"*, St. Petersburg, Russia, December 10–12, vol. 110, O. Kalinina (ed.). Available at: https://www.e3s-conferences.org/articles/e3sconf/abs/2019/36/e3sconf_spbwosce2019_02135/e3sconf_spbwosce2019_02135.html (accessed 21.06.2020).

Fleischer G., Bensoussan B. (2007). *Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods*, FT Press, Moscow, Russia, 590 p.

Germaschewski Y. (2020). «Stabilization policy, infrastructure investment, and welfare in a small open economy», *Economic Modelling, Forthcoming*, no. 84, pp. 322–339. <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3280694>

Landesmann M.A., Stöllinger R. (2019). «Structural change, trade and global production networks: an 'appropriate industrial policy' for peripheral and catching-up economies», *Structural Change and Economic Dynamics, Elsevier*, vol. 48 (C), pp. 7–23. DOI: 10.1016/j.strueco.2018.04.001

Yakovlev G.I., Streltsov A.V. «Formation of industrial policy under uncertainty growth», *Engineering Economics: Decisions and Solutions from Eurasian Perspective, Engineering Economics Week 2020, Lecture Notes in Networks and Systems*, vol. 139, S. Ashmarina, V. Mantulenko, M. Vochozka (eds), Cham, Springer, 2020, pp. 11–18. https://doi.org/10.1007/978-3-030-53277-2_2

Translation of front references

¹ «Russian Investment Forum Sochi 2019. Forum Results», *Roscongress*. Available at: <https://roscongress.org/news/rossijskij-investitsionnyj-forum-sochi-2019-itogi-raboty-foruma/> (accessed 21.06.2020).

² Dukhnych Yu. «Practically oriented change management models», *Korporativnyi menedzhment*. Available at: https://www.cfin.ru/management/strategy/change/change_models.shtml#ogl1 (accessed 21.06.2020).