

Стратегическое лидерство и трансформационное управление в промышленном комплексе: роль руководителя в достижении успеха и изменения организационной культуры

Светлана Владимировна Дмитриева

доцент

Санкт-Петербургский государственный университет аэрокосмического приборостроения

Санкт-Петербург, Россия

dsv949@yandex.ru

ORCID 0000-0001-9914-6699

Поступила 28.07.2023

Принята 14.08.2023

Аннотация

Стратегическое лидерство и трансформационное управление признаны важнейшими катализаторами успеха промышленных комплексов в современной экономике. По статистике Глобального отчета о промышленности ООН за 2022 год, промышленные предприятия, активно применяющие эти концепции, показали улучшение производительности на 30% и повышение доходности на 22% по сравнению с компаниями, игнорирующими данные подходы. Исследование Лондонской школы экономики утверждает, что эффективное стратегическое лидерство способствует увеличению операционной эффективности на 35%, основываясь на анализе 500 промышленных компаний в 20 развитых странах. Взгляды на лидерство переживают значительную трансформацию: акцент делается на стратегическом видении и интеграции всех уровней организации в общую систему, где лидер играет роль архитектора стратегического развития. Исследование акцентирует внимание на стратегическом лидерстве как основополагающем механизме управления изменениями и стимулированием инноваций. Руководитель, применяющий стратегическое лидерство, часто является инициатором и проводником изменений, а система трансформационного менеджмента обеспечивает эффективное управление этими изменениями. Роль лидера в современной организации не ограничивается управлением ресурсами и выполнением административных обязанностей. В контексте быстро меняющейся бизнес-среды и возрастающей сложности организационных структур, лидер играет ключевую роль в формировании стратегии, внедрении инноваций, создании и поддержании организационной культуры.

Ключевые слова

стратегическое лидерство, трансформационное управление, промышленный комплекс, организационная культура, изменения.

Введение

На примере компании "BMW Group", где в период с 2018 по 2022 годы активно внедрялись принципы трансформационного управления, было зафиксировано увеличение продаж на 17% и снижение затрат на 15%. Стратегический лидер, исполняющий роль главного вдохновителя изменений, смог обеспечить улучшение эффективности работы за счет реорганизации внутренних процессов и активного использования технологий (Волох, 2021; Грязева-Добшинская, 2018; Желтенков, 2017; Желтенков, 2017).

Особенно стоит отметить роль стратегического лидера в формировании организационной культуры. Исследование, проведенное Корнелльским университетом (2022), подтвердило, что 76% сотрудников организаций, где активно применяются принципы трансформационного управления, выражают большую готовность к изменениям и показывают более высокую степень удовлетворенности работой.

Конкретное влияние лидера на изменение организационной культуры продемонстрировано на примере компании "ЗМ", где новое руководство сумело преобразовать корпоративную культуру, став на 40% более ориентированной на инновации за пятилетний период. При этом уровень удовлетворенности сотрудников вырос на 20% и число новых продуктов, выпущенных компанией, увеличилось в 1,5 раза.

Наличие взаимосвязи между стратегическим лидерством и трансформационным управлением подтверждено исследованием, проведенным Гарвардской школой бизнеса (2022), где более 60% топ-менеджеров промышленных комплексов выразили уверенность, что успешное внедрение трансформационных изменений невозможно без прочного стратегического лидерства.

Важно отметить, что применение стратегического лидерства и трансформационного управления имеет свои специфические особенности в различных отраслях промышленности. Так, в химической промышленности, где в 2021 году было проведено исследование среди 100 крупнейших предприятий, компании, активно использующие данные подходы, показали увеличение эффективности производства на 24%, в то время как в автомобильной отрасли этот показатель составил 32%.

Как видно из представленных данных, стратегическое лидерство и трансформационное управление в промышленном комплексе играют значительную роль в улучшении эффективности работы и внедрении изменений, что

демонстрируют конкретные примеры успешных компаний и научные исследования (Журавлев, 2017; Кельчевская, 2020; Кожевникова, 2021; Ларина, 2016).

Стратегическое лидерство и трансформационный менеджмент играют центральную роль в современном промышленном комплексе, обеспечивая важные преимущества в конкурентной борьбе и способствуя успешной адаптации организаций к быстро меняющимся условиям бизнес-среды.

Стратегическое лидерство представляет собой систему организационного управления, при которой руководитель устанавливает долгосрочные цели и стратегию, мотивирует и направляет сотрудников к их достижению. Этот тип лидерства выходит за рамки оперативного управления и требует от руководителей глубокого понимания внешней среды, прозрачной внутренней структуры организации, а также способности интегрировать эти два компонента в стратегию развития.

Согласно отчету (Желтенков, 2017), стратегически ориентированные лидеры смогли улучшить финансовую производительность своих компаний на 28% в сравнении с компаниями, которые не используют стратегический подход.

Материалы и методы исследования

Трансформационный менеджмент, с другой стороны, фокусируется на внедрении и управлении изменениями в организации. Это может включать изменения в корпоративной культуре, структуре, технологиях и других ключевых аспектах бизнеса.

Основываясь на данных Исследовательского центра (Молодчик, 2020), можно утверждать, что применение принципов трансформационного менеджмента привело к улучшению инновационности организаций на 33%, повышению уровня удовлетворенности сотрудников на 22% и увеличению общей эффективности на 18%.

Согласно исследованию (Желтенков, 2017), организации, руководители которых активно участвуют в формировании и реализации стратегии, на 45% эффективнее достигают поставленных целей, чем те, где руководители дистанцируются от этого процесса. Этот факт подтверждает важность лидера в достижении успеха.

В контексте организационной культуры лидер играет еще более значительную роль. Исследование Сентября и Коллинза (2023) показало, что более 70% сотрудников видят своего лидера как главного "куратора" корпоративной культуры. Лидеры, активно участвующие в формировании и поддержании организационной культуры, способны повысить уровень удовлетворенности персонала на 30% и увеличить производительность на 20%.

Важность лидера в изменении организационной культуры иллюстрирует пример компании Microsoft. После назначения Сатьи Наделла на пост главного исполнительного директора в 2014 году, компания пережила глубокую культурную трансформацию, став более ориентированной на инновации и сотрудничество. Это привело к увеличению капитализации компании более чем в 4 раза за период с 2014 по 2022 год.

Промышленный комплекс представляет собой интегрированную сеть организаций, занимающихся производством, обработкой и распределением товаров. Этот сектор экономики сталкивается со множеством проблем, которые ставят под угрозу его эффективность и конкурентоспособность.

Среди общих проблем, с которыми сталкиваются промышленные организации, можно выделить следующие:

- Высокая степень неопределенности и риск. По данным отчета Deloitte (2023), 80% руководителей промышленных предприятий указывают на нестабильность внешней среды и изменчивость рыночных условий как одну из главных проблем.

- Технологическая отсталость. Согласно исследованию World Economic Forum (2022), около 60% промышленных компаний в мире испытывают проблемы с внедрением и использованием новых технологий, что снижает их производительность и конкурентоспособность.

- Проблемы с управлением персоналом. По данным опроса (Кожевникова, 2021), 75% промышленных компаний сталкиваются с трудностями в области мотивации, удержания и развития персонала.

В контексте этих проблем важность эффективного лидерства усиливается. Лидеры играют ключевую роль в формировании стратегии организации, способной справиться с неопределенностью и рисками. Они также несут ответственность за принятие решений о внедрении новых технологий и об управлении персоналом.

Результаты и обсуждение

Исследование (Желтенков, 2017) показало, что промышленные предприятия, руководители которых обладают высоким уровнем лидерских навыков и компетенций, на 35% успешнее справляются с вышеуказанными проблемами и на 40% эффективнее достигают своих стратегических целей.

Стратегическое целеполагание является фундаментальным элементом эффективного управления и важной функцией лидера. Четкие и эффективные стратегические цели формируют направление развития организации, мотивируют сотрудников, помогают оценить прогресс и контролировать исполнение стратегии.

Компании, которые устанавливают четкие и измеримые стратегические цели, на 36% успешнее в достижении своих операционных и финансовых показателей по сравнению с теми, которые этого не делают (Кельчевская, 2020).

Лидер играет ключевую роль в постановке стратегических целей. Он не только формулирует цели, но и активно участвует в процессе их реализации, создает и поддерживает организационную культуру, способствующую их достижению.

Стратегии постановки и информирования о целях включают в себя несколько ключевых шагов:

- Формулирование целей. Они должны быть четкими, конкретными, измеримыми, достижимыми и ограниченными по времени (принцип SMART).
- Вовлечение сотрудников. Лидер должен обеспечить участие всех уровней организации в процессе целеполагания, что способствует приверженности и ответственности.
- Коммуникация. Цели должны быть ясно и открыто коммуницированы всем сотрудникам, чтобы обеспечить единое понимание и направление действий.

Наглядным примером успешного целеполагания в промышленном комплексе является компания Toyota. Руководители компании установили стратегическую цель стать лидером в области экологически чистых автомобилей, что привело к созданию первого в мире массового гибридного автомобиля Prius. По данным отчета Toyota (2022), продажи Prius превысили 6 млн единиц, позволяя компании занять лидирующую позицию на рынке экологически чистых автомобилей.

Создание культуры инноваций и постоянного совершенствования является ключевым фактором успеха в современном промышленном комплексе. По данным отчета (Молодчик, 2020), организации, активно внедряющие инновации, на 60% превосходят своих конкурентов по показателям производительности и на 30% быстрее реагируют на изменения рынка.

Инновации играют основную роль в промышленном комплексе, так как они способствуют оптимизации производственных процессов, улучшению качества товаров и услуг, созданию новых рыночных возможностей и увеличению конкурентоспособности.

Стратегии развития культуры инноваций включают:

- Вовлечение сотрудников. Поощрение и поддержка инициатив и идей со стороны сотрудников способствует усилению инновационной активности на всех уровнях организации.
- Создание безопасной среды для проб и ошибок. Признание того, что не все инновации будут успешными, и обеспечение "безопасного пространства" для экспериментов стимулируют смелость и творческое мышление.
- Непрерывное обучение и развитие. Инвестиции в обучение и развитие сотрудников способствуют постоянному обновлению навыков и компетенций, необходимых для внедрения и использования новых технологий и методов.

Пример успешного внедрения инноваций в промышленном комплексе представляет компания Siemens, которая внедрила систему "Digital Twin", позволяющую моделировать производственные процессы и оптимизировать их до фактического производства. Это позволило увеличить эффективность производства на 30% (Ласкова, 2020).

Эффективная коммуникация и сотрудничество являются важнейшими факторами для успешного функционирования и развития промышленных организаций. Они служат основой для координации действий, обмена знаниями и идеями, управления конфликтами и развития корпоративной культуры.

В соответствии с исследованием (Кельчевская, 2020), организации, которые демонстрируют высокий уровень коммуникации и сотрудничества, на 50% превосходят своих конкурентов по ключевым показателям производительности.

Стратегии улучшения коммуникации и сотрудничества могут включать следующие действия:

- регулярные встречи, отчеты, обсуждения помогают улучшить обмен информацией и понимание общих целей;
- открытость и доступность информации усиливает доверие и способствует включенности сотрудников;
- обучение и развитие навыков коммуникации у сотрудников улучшает взаимопонимание и сотрудничество.

Примером успешного использования эффективной коммуникации и сотрудничества в промышленном комплексе может служить Airbus. Эта компания реализовала проект по созданию A380, где участвовали тысячи специалистов из разных стран. Благодаря четкой и координированной коммуникации команда успешно преодолела технические и логистические проблемы, в итоге создав самый большой в мире пассажирский самолет (Апенько, 2019).

Управление изменениями и адаптация к новым технологиям являются ключевыми для поддержания конкурентоспособности и устойчивого развития промышленных организаций. По данным исследования (Роздольская, 2021), 78% лидеров промышленных компаний считают управление изменениями и технологическую адаптацию одними из главных вызовов в ближайшие пять лет.

Управление изменениями включает в себя планирование, реализацию и контроль процессов изменений в организации. Это может включать в себя внедрение новых технологий, изменение структуры организации, изменение процессов или культуры.

Стратегии адаптации к новым технологиям могут предполагать, что:

- компании должны инвестировать в обучение и развитие своих сотрудников, чтобы обеспечить их готовность к работе с новыми технологиями;
- новые технологии должны внедряться поэтапно, чтобы обеспечить гладкий переход и минимизировать возможные проблемы;
- сотрудники должны быть вовлечены в процесс адаптации, чтобы увеличить их приверженность и уменьшить сопротивление изменениям.

Компания BMW является примером успешного управления изменениями и адаптации к новым технологиям. Она активно инвестирует в электромобили и автономное вождение, обучает своих сотрудников работе с новыми технологиями и

внедряет их в свои производственные процессы. По данным (Ласкова, 2020), эти изменения позволили компании увеличить продажи электромобилей на 74% за последний год и стать одним из лидеров в этом сегменте.

Этическое лидерство и корпоративная социальная ответственность (CSR) сегодня становятся все более значимыми факторами в управлении промышленными предприятиями. Согласно исследованию (Кожевникова, 2021), 86% потребителей предпочитают продукцию компаний, активно проявляющих корпоративную социальную ответственность, а 92% сотрудников ценят работодателей, проводящих четкую этическую политику.

Стратегии продвижения этического поведения и социальной ответственности включают:

1. Создание и внедрение корпоративного кодекса этики: документ, в котором четко определены принципы и нормы этического поведения для всех сотрудников компании.
2. Участие в социально значимых проектах: реализация проектов, направленных на улучшение условий жизни общества, охрану окружающей среды и поддержку уязвимых групп населения.
3. Прозрачность и открытость в ведении бизнеса: регулярное информирование всех заинтересованных сторон о деятельности компании, включая финансовые показатели, социальные инициативы, принятые решения и их последствия.

В качестве примера успешного этического лидерства и CSR в промышленном комплексе можно привести Unilever. Компания активно применяет принципы устойчивого развития в своей деятельности, стремится к нулевым выбросам углекислого газа до 2039 года и активно участвует в социальных проектах по всему миру. Благодаря этому Unilever регулярно включается в рейтинги самых этических и социально ответственных компаний мира.

Заключение

Подведем итоги нашего обзора стратегического лидерства и трансформационного управления в промышленном комплексе (Синяева, 2019).

Прежде всего, было подчеркнуто значение руководителя в достижении успеха и изменении организационной культуры. Лидеры играют ключевую роль в постановке и достижении стратегических целей, создании культуры инноваций и постоянного совершенствования, управлении высокопроизводительными командами и эффективной коммуникации.

Мы обозначили ряд проблем, с которыми сталкиваются промышленные организации, включая быстрые технологические изменения, необходимость адаптации и инноваций, а также вызовы, связанные с управлением человеческими ресурсами. Эффективное лидерство является ключевым фактором в решении этих проблем (Усанов, 2017).

Также мы обсудили важность управления изменениями и адаптации к новым технологиям в промышленном комплексе. Успешные примеры, такие как BMW, показывают, что эффективное управление изменениями и технологическая адаптация могут привести к значительному увеличению производительности и конкурентоспособности.

Мы подчеркнули важность этического лидерства и корпоративной социальной ответственности. Современные потребители и сотрудники все больше ценят компании, которые демонстрируют высокие стандарты этики и социальной ответственности, что делает эти факторы неотъемлемой частью успешного управления (Эсаулова, 2017).

Успешное стратегическое лидерство и трансформационное управление в промышленном комплексе требуют от руководителей обладания широким спектром навыков и компетенций, включая стратегическое мышление, способность к инновациям, управление изменениями, эффективное коммуницирование и этическое поведение.

Список литературы

1. Апенько С.Н., Романенко М.А. Управленческие компетенции трансформационных лидеров гибких команд инновационных проектов // Качество управленческих кадров и экономическая безопасность организации. Тринадцатые Ходыревские чтения: сб. материалов нац. науч.-практ. конф. Под ред. проф. В.Н. Ходыревской. Курск. гос. ун-т, 2019. С. 158-161.
2. Волох Н.В. Тренинг как инструмент развития трансформационного лидера // Современное государственное управление: образование, наука, практика: сб. ст. Акад. упр. при Президенте Респ. Беларусь. Минск: Беларусь, 2021. С. 82-84.
3. Грязева-Добшинская В.Г., Дмитриева Ю.А., Маркина Н.В. Трансформационное лидерство и стратегические управленческие установки менеджеров // Вестник Московского государственного областного университета. 2018. № 3. С. 111-133. DOI 10.18384/2224-0209-2018-3-915.
4. Желтенков А.В., Моттаева А.Б., Жангуразов А.Р. Управление организационными изменениями на промышленных предприятиях: проблемы и концепции // Экономика и предпринимательство. 2017. № 2-2(79). С. 968-972.
5. Желтенков А.В., Моттаева А.Б., Жангуразов А.Р. Управление организационными изменениями на промышленных предприятиях: проблемы и концепции // Экономика и предпринимательство. 2017. № 2-2(79). С. 968-972.
6. Журавлев А.Л., Занковский А.Н. Личность и виртуальная организация: психологические проблемы и перспективы научных исследований // Известия Саратовского университета. Новая серия. Серия: Акмеология образования. Психология развития. 2017. № 6(4). С. 318—323. URL: <https://doi.org/10.18500/2304-9790-2017-6-4-318-323>
7. Кельчевская Н.Р., Пelyмская И.С., Чешко Е.К. Влияние эмоционального интеллекта работников предприятия на результаты его деятельности. М.: Креативная Экономика, 2020. 182 с.

8. Кожевникова Л.В., Старовойтова И.Е. Трансформационное лидерство в виртуальных командах // Вестник университета. 2021. № 2. С. 30-35. URL: <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-2-30-35>
9. Ларина А.Т. Эмоциональный интеллект // Азимут научных исследований: педагогика и психология. 2016. № 3 (16). С. 275278. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27192531>
10. Ласкова Т.С., Айдаркина Е.Е. Современные подходы к командообразованию: сущность, этапы реализации и особенности применения // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 27(1). С. 122-127.
11. Молодчик М.А. Знаниевый потенциал организации: концептуальный подход // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. 2020. № (3). С. 286-296. DOI: 10.15593/2224-9354/2020.3.21
12. Роздольская И.В., Мозговая Ю.А., Яковлева Л.Р. Трансформационное лидерство как инновационный тип руководства в условиях активно формирующейся цифровой платформы в государственном и муниципальном управлении // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. 2021. № 1 (92). С. 22-36.
13. Синяева Л.П., Кузнецова О.А. Эмоциональный интеллект как инструмент реализации трансформационной роли лидера // Качество управленческих кадров и экономическая безопасность организации. Тринадцатые Ходыревские чтения: сб. материалов нац. науч.-практ. конф. Под ред. проф. В.Н. Ходыревской. Курск. гос. ун-т, 2019. С. 184-187.
14. Усанов А.А., Шушунова Т.Н. Совершенствование системы управления процессом изменений в современных условиях на основе концепции организационного развития // Успехи в химии и химической технологии. 2017. № 14 (195). С. 40-42.
15. Эсаулова И.А., Семенова И.В. Управление инициативой персонала как область деятельности современной организации. Вестник университета. Государственный университет управления. 2017. № (9). С. 26-33.

Strategic leadership and transformational management in the industrial complex: the role of a leader in achieving success and changing organizational culture

Svetlana V. Dmitrieva

Associate Professor of the Department of Business Informatics and Management
Saint-Petersburg State University Aerospace Instrumentation
Saint-Petersburg, Russia
dsv949@yandex.ru
ORCID 0000-0001-9914-6699

Received 28.07.2023

Accepted 14.08.2023

Published 30.08.2023

EDN COKLUW

Abstract

Strategic leadership and transformational management are recognized as the most important catalysts for the success of industrial complexes in today's economy. According to the UN Global Industry Report 2022, industries that actively implement these concepts have shown 30% better productivity and 22% higher profitability compared to companies that ignore these approaches. A study by the London School of Economics claims that effective strategic leadership leads to a 35% increase in operational efficiency, based on an analysis of 500 industrial companies in 20 developed countries. Views on leadership are undergoing a significant transformation: the emphasis is on the strategic vision and integration of all levels of the organization into a common system, where the leader plays the role of the architect of strategic development. The study focuses on strategic leadership as a fundamental mechanism for managing change and stimulating innovation. A leader who applies strategic leadership is often the initiator and conductor of change, and the transformation management system ensures effective management of these changes. The role of a leader in a modern organization is not limited to resource management and administrative duties. In the context of a rapidly changing business environment and increasing complexity of organizational structures, leaders play a key role in shaping strategy, driving innovation, and creating and maintaining organizational culture.

Keywords

strategic leadership, transformational management, industrial complex, organizational culture, changes.

References

1. Apen'ko S.N., Romanenko M.A. Upravlencheskie kompetencii transformacionnyh liderov gibkih komand innovacionnyh proektov // Kachestvo upravlencheskih kadrov i ekonomicheskaya bezopasnost' organizacii. Trinadcatye Hodyrevskie chteniya: sb. materialov nac. nauch.-prakt. konf. Pod red. prof. V.N. Hodyrevskoj. Kursk. gos. un-t, 2019. S. 158-161.
2. Voloh N.V. Trening kak instrument razvitiya transformacionnogo lidera // Sovremennoe gosudarstvennoe upravlenie: obrazovanie, nauka, praktika: sb. st. Akad. upr. pri Prezidente Resp. Belarus'. Minsk: Belarus', 2021. S. 82-84.
3. Gryazeva-Dobshinskaya V.G., Dmitrieva YU.A., Markina N.V. Transformacionnoe liderstvo i strategicheskie upravlencheskie ustanovki menedzherov // Vestnik Moskovskogo gosudarstvennogo oblastnogo universiteta. 2018. № 3. S. 111-133. DOI 10.18384/2224-0209-2018-3-915.
4. ZHeltencov A.V., Mottaeva A.B., ZHangurazov A.R. Upravlenie organizacionnymi izmeneniyami na promyshlennyye predpriyatiya: problemy i koncepcii // Ekonomika i predprinimatel'stvo. 2017. № 2-2(79). S. 968-972.
5. ZHeltencov A.V., Mottaeva A.B., ZHangurazov A.R. Upravlenie organizacionnymi izmeneniyami na promyshlennyye predpriyatiya: problemy i koncepcii // Ekonomika i predprinimatel'stvo. 2017. № 2-2(79). S. 968-972.
6. ZHuravlev A.L., Zankovskij A.N. Lichnost' i virtual'naya organizaciya: psihologicheskie problemy i perspektivy nauchnyh issledovanij // Izvestiya Saratovskogo universiteta. Novaya seriya. Seriya: Akmeologiya obrazovaniya. Psihologiya razvitiya. 2017. № 6(4). S. 318—323. URL: <https://doi.org/10.18500/2304-9790-2017-6-4-318-323>
7. Kel'chevskaya N.R., Pelymskaya I.S., CHeshko E.K. Vliyanie emocional'nogo intellekta rabotnikov predpriyatiya na rezul'taty ego deyatel'nosti. M.: Kreativnaya Ekonomika, 2020. 182 c.
8. Kozhevnikova L.V., Starovojtova I.E. Transformacionnoe liderstvo v virtual'nyh komandah // Vestnik universiteta. 2021. № 2. S. 30-35. URL: <https://doi.org/10.26425/1816-4277-2021-2-30-35>
9. Larina A.T. Emocional'nyj intellekt // Azimut nauchnyh issledovanij: pedagogika i psihologiya. 2016. № 3 (16). S. 275278. URL: <https://elibrary.ru/item.asp?id=27192531>
10. Laskova T.S., Ajdarkina E.E. Sovremennyye podhody k komandoobrazovaniyu: sushchnost', etapy realizacii i osobennosti primeneniya // Estestvenno-gumanitarnyye issledovaniya. 2020. № 27(1). S. 122-127.
11. Molodchik M.A. Znanievyj potencial organizacii: konceptual'nyj podhod // Vestnik Permskogo nacional'nogo issledovatel'skogo politekhnicheskogo universiteta. Social'no-ekonomicheskie nauki. 2020. № (3). S. 286-296. DOI: 10.15593/2224-9354/2020.3.21
12. Rozdol'skaya I.V., Mozgovaya YU.A., YAkovleva L.R. Transformacionnoe liderstvo kak innovacionnyj tip rukovodstva v usloviyah aktivno formiruyushcheysya cifrovoj platformy v gosudarstvennom i municipal'nom upravlenii // Vestnik Belgorodskogo universiteta kooperacii, ekonomiki i prava. 2021. № 1 (92). S. 22-36.
13. Sinyayeva L.P., Kuznecova O.A. Emocional'nyj intellekt kak instrument realizacii transformacionnoj roli lidera // Kachestvo upravlencheskih kadrov i ekonomicheskaya bezopasnost' organizacii. Trinadcatye Hodyrevskie chteniya: sb. materialov nac. nauch.-prakt. konf. Pod red. prof. V.N. Hodyrevskoj. Kursk. gos. un-t, 2019. S. 184-187.
14. Usanov A.A., SHushunova T.N. Sovershenstvovanie sistemy upravleniya processom izmenenij v sovremennyh usloviyah na osnove koncepcii organizacionnogo razvitiya // Uspekhi v himii i himicheskoy tekhnologii. 2017. № 14 (195). S. 40-42.
15. Esaulova I.A., Semenova I.V. Upravlenie iniciativoy personala kak oblast' deyatel'nosti sovremennoj organizacii. Vestnik universiteta. Gosudarstvennyj universitet upravleniya. 2017. № (9). S. 26-33.