

---

## ОБЩЕТЕХНИЧЕСКИЕ ЗАДАЧИ И ПУТИ ИХ РЕШЕНИЯ

УДК 65.015

### Управление изменениями и развитие компании с привлечением молодежи

Л. А. Зятикова<sup>1,2</sup>, В. И. Ульяницкая<sup>1,2</sup>

<sup>1</sup> Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I, Россия, 190031, Санкт-Петербург, Московский пр., 9

<sup>2</sup> Северо-Западная региональная дирекция железнодорожных вокзалов — структурного подразделения Дирекции железнодорожных вокзалов — филиала открытого акционерного общества «Российские железные дороги», Россия, 190961, Санкт-Петербург, Невский пр., 85д

**Для цитирования:** Зятикова Л. А., Ульяницкая В. И. Управление изменениями и развитие компании с привлечением молодежи // Бюллетень результатов научных исследований. 2024. Вып. 2. С. 139–149. DOI: 10.20295/2223-9987-2024-02-139-149

#### Аннотация

**Цель:** в статье анализируются признаки конкурентного преимущества внедряемых изменений в компании, основываясь на характерных особенностях разных поколений и их потребности в участии в изменениях. Возросшая ценность привлечения молодежи, повышение вовлеченности к участию в жизни коллектива, компании, страны становится повсеместно одной из наиболее приоритетных задач государства. Пересмотрены модификации соответствия уровню компетенций и возможностей вновь нанимаемых сотрудников из числа молодых специалистов и предложены комбинации реализации управления изменениями, исходя из оптимальных условий и требуемого результата. **Методы:** в работе используются методы эмпирического и теоретического уровней: синтез, сбор и анализ информации, наблюдение, сравнение и др. **Результаты:** даны практические примеры целевых моделей последовательности принятия решений при внедрении структурных изменений, отвечающих ожиданиям участников процесса. Учтено и показано влияние внешних и внутренних факторов развития компании. Исследована оценка конкурентного преимущества поколений молодежи и их влияние на изменения. **Практическая значимость:** в работе рассмотрены преимущества внедрения изменений с учетом оценки поколений молодежи, что позволит направить усилия на формирование новой качественной корпоративной культуры.

**Ключевые слова:** стратегия, молодежь, кадры, теория поколений, развитие компании, целевая модель, внешние факторы, внутренние факторы.

#### Введение

Сегодня все современные компании в различных отраслях функционируют в условиях неопределенности, динамичности и сложности внешней среды. Общество находится в стадии глобальных структурных и социальных изменений. На место обезличенного массового потребителя приходит индивидуальный потребитель. Это стимулирует изменения в сфере как товаров и услуг (инновации

первого типа), так и самих процессов производства или обслуживания (инновации второго типа). Существует общее понятие слова «изменения», которое трактуется как «превращение в нечто другое». В данной работе рассматриваем понятие «изменение компании» как освоение компанией новых идей или моделей поведения. При этом требования к качеству товаров и услуг не должны ухудшаться, а, наоборот, расти с учетом внедряемых изменений. Отсюда следует, что стратегия развития компании — это долгосрочное глобальное планирование. Руководитель или владелец компании (акционеры) решают и определяют, каким должно быть предприятие через несколько лет, каких целей нужно достигнуть и в каком направлении двигаться [1–3].

Единство между управлением изменениями в компании и стратегией развития компании заключается в том, что они оба направлены на улучшение производительности, эффективности и конкурентных преимуществ организации. Они также оба требуют вовлечения и поддержки всех заинтересованных сторон, таких как руководство, сотрудники, клиенты и партнеры. Управление изменениями и стратегия развития компании дополняют друг друга, создавая синергию и гармонию в работе организации. Характерно, что оба направления основываются на анализе внешней и внутренней среды, определении целей и мероприятий, оценке рисков и результатов, а также на постоянном обучении персонала и улучшении процессов работы [4, 5]. Разница между этими понятиями заключается лишь в том, что управление изменениями фокусируется на реализации конкретных проектов, которые требуют изменения текущего состояния организации, а стратегия развития компании определяет общее направление и видение будущего организации. Стратегия развития компании, в свою очередь, опирается на управление изменениями с учетом имеющихся ресурсов, что оптимально позволяет использовать человеческий капитал, в частности молодых сотрудников, в производственных процессах железнодорожного транспорта с учетом их мнения и минимального порога сопротивления изменениям [6]. Управление изменениями поддерживает стратегию развития компании, помогая сотрудникам адаптироваться к новым условиям и принять новые решения.

### **Теория поколений и их влияние на изменения**

Управление изменениями в компании и стратегия развития компании — это два разных, но взаимосвязанных понятия. Управление изменениями — это процесс пошаговой реализации масштабных преобразований, например, при внедрении нового программного решения, при назначении новых руководителей или при переходе на новую бизнес-модель. Стратегия развития компании — это план действий, направленный на достижение долгосрочных целей организации, таких как увеличение прибыли, расширение рынка или повышение конкурентоспособности.

Учитывая особенности поколений и их потребности, при рассмотрении кандидатов/соискателей на роли в управлении изменениями в компании, распределении должностных обязанностей в процессе управления изменениями нужно прежде всего понять, что единого решения не будет. Все зависит не только от корпоративной культуры, структуры подразделения, штата, навыков сотрудников, нормативных требований, но и от принадлежности к конкретному поколению. Максимальная вариативность профессиональных качеств, целостность сотрудника, организация личности сотрудника — именно эти признаки важны не меньше, чем компетенции и образование, полученные кандидатом или действующим сотрудником [7, 8]. Системогенез деятельности коллектива формируется на основе индивидуальных и уникальных возможностей каждого сотрудника. При этом стоит обратить внимание на следующие вопросы при определении организационной зрелости компании и ее подразделений:

- В чем заключается наш текущий процесс внедрения изменений?
- Кто в нем участвует?
- Что мы можем улучшить?
- Какие изменения вносятся чаще всего?
- На какие услуги они влияют?
- Какие изменения оказались успешными?

Человечество развивается циклично, и поколения молодежи различны не только своим жизненным опытом (отпечатком происходящих в стране и мире событий), но и требованиями к высокому уровню комфорта и благосостояния личности и жизни (рис. 1).

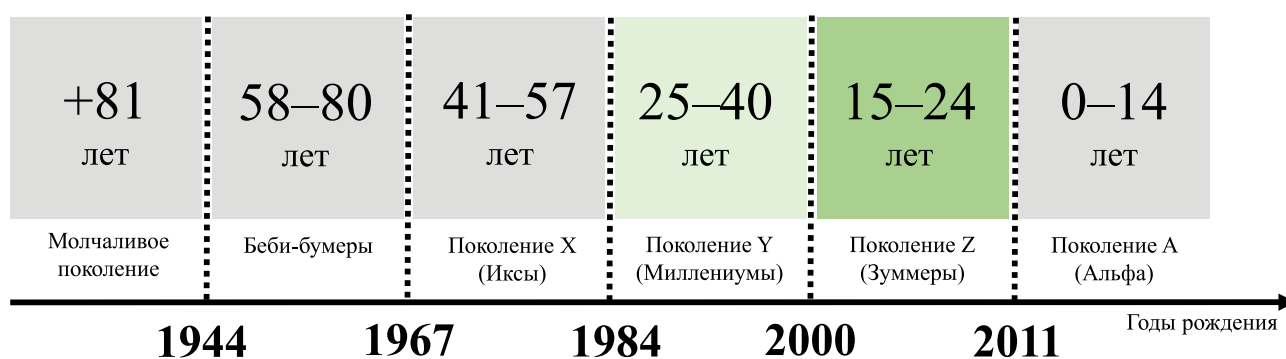


Рис. 1. Теория поколений  
(источник: составлено авторами)

В текущем времени для любых изменений в организации и формирования стратегии развития необходимо привлекать те поколения, на которое можно сделать ставку [9]. Именно поколение Y (миллениумы) обладает креативным мышлением, повышает мотивацию молодого поколения и создает более комфортные

условия для внедрения инноваций. Необходимо обратить особое внимание, что сегодня на смену поколениям бумеров, X (иксов) и Y (миллениумов) приходит поколение Z (зуммеров). Поколение Z считают цифровыми людьми, так как многие из них не застали времен без высокотехнологичных инноваций. Для них Всемирная сеть, робототехника, беспроводные технологии, смартфоны, планшеты, 3D-реальность, искусственный интеллект и другое — неотъемлемая часть повседневной жизни. Им нужны интерактивность, частая смена деятельности, образование в сочетании с отдыхом и весельем. Не потому, что зуммеры невнимательные — просто они делают несколько дел одновременно на протяжении всей жизни (смотрят обучающую лекцию, проверяют уведомления, обсуждают занятия с одноклассниками в чате).

### **Управление изменениями на практике**

Управление изменениями — важный процесс, он присутствует во всех успешных компаниях, без него никак не обойтись. Мы можем использовать любые методы управления изменениями, при этом всегда будет возможность еще что-то улучшить.

В стремлении повысить результативность проводимых в организациях изменений в рамках стратегических проектов, управления качеством, развития персонала, повышения эффективности и прочего можно выделить два основных направления [10–12]:

1. Первое — нужно изменить отношение сотрудников, а вследствие этого переменится их поведение.

2. Второе — попытки преобразовывать организацию путем изменения ценностей и отношения к рабочему процессу способствуют неудачам. В то время как самый эффективный способ — это поместить сотрудников в такие условия работы, которые будут способствовать перераспределению ролей, появлению новых обязанностей и взаимоотношений.

В России топ-менеджеры крупных компаний опираются как на изменение отношения с персоналом, так и на создание условий для развития персонала, в частности для повышения эффективности существующей культуры организации и способов управления в ней. Для развития организации необходимо понимать существующую на предприятии систему управления, а также ее достоинства и недостатки. В связи с тем, что любое развитие предприятия должно включать в себя множество взаимосвязанных, синхронизированных и сбалансированных по времени и ресурсам задач, для получения подробной и точной информации необходимо провести большую аналитическую работу при выборе стратегии компании (рис. 2). И лучше для этой работы привлекать не только опытных специалистов с большим багажом знаний, но и молодых, амбициозных, целеустремленных работников.



Рис. 2. Целевая модель по выбору стратегии развития организации  
(источник: составлено авторами)

Именно молодежь не боится экспериментировать в бизнесе. Она стремится пробовать новое и предлагать инновационные идеи, но исследованиям и креативным идеям нужна поддержка со стороны руководства компании. К сожалению, большинство предприятий в своих стратегических амбициях не идут дальше масштабирования существующей бизнес-модели на новые регионы и даже боятся расширения товарной линейки или сервиса услуг. При этом такой подход обычно не требует глубокой адаптации системы управления и всех структур предприятия, а ограничивается обычным наращиванием штата, созданием новых филиалов или партнерств. Однако именно такое упрощенное понимание развития со стороны руководства и приводит к краху деятельности при первом же экономическом кризисе.

Для лаконичного, продуктивного и стабильного изменения предприятия необходимо учитывать изменения рынков, предпочтений клиентов, технологические и экономические циклы и многое другое. Хорошая стратегия развития и внедрение ее на предприятии начинаются с того, что обеспечивается поддержка ее реализации на всех уровнях [13, 14]. Эффективно управляющие человеческим капиталом компании, по мнению специалистов, имеют больше шансов на привлечение инвестиций и поддержку властей. Неважно, на какой должности соискатели или уже трудоустроенные сотрудники будут работать, знания и навыки, которые молодежь накапливает на протяжении становления в первые годы рабочей жизни, помогают им реализовать свой потенциал и внести вклад в обеспечение устойчивого экономического роста бизнеса.

Инвестируя в человеческий капитал, развивая навыки общения, работы в команде, навыки работы с проектами, направленными на изменения, подходы и техники помогут работникам в развитии компании (рис. 3).



Рис. 3. Целевая модель порядка проведения изменений  
(источник: составлено авторами)

Как видно, при выборе стратегии развития для качественного составления плана изменений и точных достижений результатов необходимо провести колоссальную аналитическую работу по анализу внешнего окружения и состояния самой компании. На устойчивое развитие предприятия влияет способность предприятия адаптироваться к изменяющимся условиям внешней и внутренней среды, сохраняя свою конкурентоспособность, эффективность и рентабельность [15, 16]. Внешние факторы устойчивого развития предприятия находятся за пределами контроля и влияния предприятия, но оказывают существенное воздействие на его деятельность, результаты и перспективы. Местное окружение тоже играет существенную роль, так как связано с конкретным регионом, где расположено предприятие. Следовательно, на успешность предприятия влияют климат, природные ресурсы, инфраструктура, региональная политика, местные сообщества, общественные организации и движения, конкуренты, поставщики, партнеры и т. д. Также внешние факторы устойчивого развития предприятия требуют постоянного мониторинга, анализа и прогнозирования со стороны менеджмента, чтобы своевременно определять возможности и угрозы, а также принимать адекватные решения и меры по адаптации и развитию предприятия. Тогда как внутренние факторы устойчивого развития предприятия зависят от самого предприятия и его управления.

В рамках данного исследования предлагается пересмотреть приоритетные роли человеческого капитала в компании при внедрении изменений, а именно создавать условия, при которых приоритет будет отдаваться поколению Z (зуммеров) как основному потенциалу человеческого капитала компании. Последовательная разработка стратегии в любом проявлении форм изменений взаимосвязанных процессов позволит не только решить внутренние проблемы компании, но и защитить от проявления в отрасли конкуренции и нехватки высококвалифицированного персонала.

## Заключение

Концентрация усилий, быстрое реагирование на изменения, инициирование самих изменений, создание устойчивого конкурентного преимущества, рост кадрового потенциала — надежный и верный способ достичь высокой прибыльности компании. Внутренние факторы устойчивого развития предприятия взаимосвязаны и взаимодействуют друг с другом, а также с факторами внешней и внутренней среды. Предприятие должно учитывать влияние всех этих факторов на свою деятельность и стремиться к оптимальному соотношению между ними, чтобы обеспечить устойчивое развитие. Отдельным инструментом между текущим состоянием и возможными изменениями служат сбалансированное во времени состояние предприятия, совокупность способов его достижения и учет теорий поколений над каждым конкретным изменением. Для более полной модификации соответствия уровню компетенций и возможностями компании в статье предлагается своевременно адаптировать сотрудников, в том числе из числа молодых специалистов, к новым обстоятельствам и намерениям компании.

## Библиографический список

1. Ганьшина Е.Ю. Какие методы работы с организационными изменениями поколение Z считает наиболее эффективными: взгляд на перспективу // Мониторинг. 2022. № 1 (167). С. 263–281. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kakie-metody-raboty-s-organizatsionnymi-izmeneniyami-pokolenie-z-schitaet-naibolee-effektivnymi-vzglyad-na-perspektivu> (дата обращения: 09.03.2024).
2. Катунина И.В. Трансформационное лидерство в управлении стратегическими изменениями на предприятиях железнодорожного транспорта // Вестник СибАДИ. 2014. № 2 (36). С. 112–117. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatcionnoe-liderstvo-v-upravlenii-strategicheskimi-izmeneniyami-na-predpriyatiyah-zheleznodorozhnogo-transporta> (дата обращения: 09.03.2024).
3. Болдырева Р.Ю., Михалева Е.П. Управление в условиях стратегических изменений // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2023. № 1. С. 111–121. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-v-usloviyah-strategicheskikh-izmeneniy> (дата обращения: 09.03.2024).
4. Акперов И.Г., Мартынов Б.В., Прокопенко Е.С. Роль цифрового сознания в управлении изменениями // Вестник ГУУ. 2022. № 11. С. 5–10. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-tsifrovogo-soznaniya-v-upravlenii-izmeneniyami> (дата обращения: 09.03.2024).
5. Андрианов А.Ю. Построение системы управления в новых условиях // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 4. С. 219–220. [Электронный ресурс]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-sistemy-upravleniya-v-novyh-usloviyah> (дата обращения: 09.03.2024).

6. Ульяницкая В. И., Зятикова Л. А. Трансформация капитала ОАО «РЖД» и клиентский опыт // Современная экономика: глобальные тренды и приоритеты устойчивого развития: электронный сборник трудов VI Национальной научно-практической конференции, посвященной 30-летию факультета «Экономика и менеджмент», Санкт-Петербург, 23 ноября 2023 года. СПб.: Петербургский государственный университет путей сообщения Императора Александра I, 2023. С. 369–373. EDN KCRHDE.
7. Зятикова Л. А., Покровская О. Д. Портрет работника — инструмент обеспечения качественного предоставления услуг на железнодорожных вокзалах // Техник транспорта: образование и практика. 2023. Т. 4, № 1. С. 43–49. DOI: 10.46684/2687-1033.2023.1.43-49. EDN JQGOOD.
8. Иванов С. Ю., Иванова Д. В., Чвякин В. А. «Виртуальный» человеческий капитал и профессиональная адаптация молодежи // Социодинамика. 2023. № 6. С. 1–21. DOI: 10.25136/2409-7144.2023.6.43494. EDN SQWKAC.
9. Диннер И. В. Трудовые ценности молодежи в контексте теории поколений // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2023. Т. 21, № 1. С. 44–53. DOI: 10.24147/1812-3988.2023.21(1).44–53. EDN RJEVAG.
10. Кибанов А. Я. Управление персоналом: теория и практика. Система управления персоналом: учебно-практическое пособие. М.: Блок-Принт, 2023. 64 с. ISBN 978-5-6049146-4-9. EDN DLMIVG.
11. Управление персоналом в России: 100 лет после революции / Б. М. Генкин, А. В. Глухова, И. Б. Дуракова и др. М.: Издательский дом «Инфра-М», 2022. 290 с. ISBN 978516013688. EDN UDRPNM.
12. Вукович Г. Г. Управление персоналом: к вопросу об эволюции теоретических представлений // Экономика. Профессия. Бизнес. 2020. № 1. С. 44–48. DOI: 10.14258/epb201956. EDN GSCMJF.
13. Колобов А. В. Ключевые принципы устойчивого развития бизнес-системы предприятия // Управленческие науки. 2020. Т. 10, № 3. С. 21–32. DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-3-21-32. EDN WXGPHT.
14. Вертакова Ю. В., Зуга Е. И., Плотников В. А. и др. Концептуальные подходы к поддержке принятия решений о трансформации структуры крупного производственного комплекса // Научные труды Вольного экономического общества России. 2022. Т. 234, № 2. С. 177–203. DOI 10.38197/2072-2060-2022-234-2-177-203. EDN VXZCVZ.
15. Устюжанин В. Л. Основные угрозы для устойчивой конкурентоспособности компаний // Бизнес. Образование. Право. 2020. № 2 (51). С. 120–124. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.51.220. EDN AGFJVN.
16. Бакирбекова А. М. К вопросу об управлении человеческими ресурсами в международных компаниях // QO‘QON UNIVERSITETI XABARNOMASI. 2022. Vol. 5. P. 18–25. DOI: 10.54613/ku.v5i5.206. EDN XQTDVL.



Дата поступления: 15.03.2024

Решение о публикации: 20.05.2024

**Контактная информация:**

ЗЯТИКОВА Людмила Александровна — аспирант; num-num78@mail.ru

УЛЬЯНИЦКАЯ Виктория Игоревна — аспирант; uyanickaya\_viktoriya@mail.ru

## Change management and company development with involving youth

**L. A. Zyatikova<sup>1,2</sup>, V. I. Ulyanitskaya<sup>1,2</sup>**

<sup>1</sup> Emperor Alexander I Petersburg State Transport University, 9, Moskovsky pr., Saint Petersburg, 190031, Russia

<sup>2</sup> North-Western Regional Directorate of Railway Stations — a structural unit of the Directorate of Railway Stations — a branch of the open joint-stock company “Russian Railways”, 85d, Nevsky pr., Saint Petersburg, 190961, Russia

**For citation:** *Zyatikova L. A., Ulyanitskaya V. I.* Change management and company development with involving youth // Bulletin of scientific research results. 2024. Iss. 2. P. 139–149. DOI: 10.20295/2223-9987-2024-02-139-149 (In Russian)

### Abstract

**Objective:** the article analyzes the signs of competitive advantage of the changes being introduced in the company, based on the characteristic features of different generations and their need to participate in changes. The increased value of attracting young people, increasing involvement in participation in the life of a team, company, and country is becoming one of the highest priority tasks of the state everywhere. Modifications of compliance with the level of competencies and capabilities of newly hired employees from among young professionals have been revised and combinations of implementation of change management have been proposed, based on optimal conditions and the required result. **Methods:** the work uses methods at the empirical and theoretical level: synthesis, collection and analysis of information, observation, comparison, etc. **Results:** practical examples of target models of the sequence of decision-making when introducing structural changes that meet the expectations of process participants are given. The influence of external and internal factors of the company's development is taken into account and shown. The assessment of the competitive advantage of generations of youth and their influence on changes has been studied. **Practical significance:** the work examines the advantages of introducing changes, taking into account the assessment of generations of youth, which will allow directing efforts towards the formation of a new high-quality corporate culture.

**Keywords:** strategy, youth, personnel, theory of generations, company development, target model, external factors, internal factors

## References

1. Gan'shina E. Yu. Kakie metody raboty s organizatsionnymi izmeneniyami pokolenie Z schitaet naibolee effektivnymi: vzglyad na perspektivu // *Monitoring*. 2022. № 1 (167). S. 263–281. [Elektronnyj resurs]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kakie-metody-raboty-s-organizatsionnymi-izmeneniyami-pokolenie-z-schitaet-naibolee-effektivnymi-vzglyad-na-perspektivu> (data obrashcheniya: 09.03.2024). (In Russian)
2. Katunina I. V. Transformacionnoe liderstvo v upravlenii strategicheskimi izmeneniyami na predpriyatiyah zheleznodorozhnogo transporta // *Vestnik SibADI*. 2014. № 2 (36). S. 112–117. [Elektronnyj resurs]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/transformatsionnoe-liderstvo-v-upravlenii-strategicheskimi-izmeneniyami-na-predpriyatiyah-zheleznodorozhnogo-transporta> (data obrashcheniya: 09.03.2024). (In Russian)
3. Boldyreva R. Yu., Mihaleva E. P. Upravlenie v usloviyah strategicheskikh izmenenij // *Izvestiya TulGU. Ekonomicheskie i yuridicheskie nauki*. 2023. № 1. S. 111–121. [Elektronnyj resurs]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlenie-v-usloviyah-strategicheskikh-izmenenij> (data obrashcheniya: 09.03.2024). (In Russian)
4. Akperov I. G., Martynov B. V., Prokopenko E. S. Rol' cifrovogo soznaniya v upravlenii izmeneniyami // *Vestnik GUU*. 2022. № 11. S. 5–10. [Elektronnyj resurs]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-tsifrovogo-soznaniya-v-upravlenii-izmeneniyami> (data obrashcheniya: 09.03.2024). (In Russian)
5. Andrianov A. Yu. Postroenie sistemy upravleniya v novykh usloviyah // *Gumanitarnye, social'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki*. 2023. № 4. S. 219–220. [Elektronnyj resurs]. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/postroenie-sistemy-upravleniya-v-novykh-usloviyah> (data obrashcheniya: 09.03.2024). (In Russian)
6. Ul'yanickaya V. I., Zyatikova L. A. Transformatsiya kapitala OAO "RZHD" i klientskiy opyt // *Sovremennaya ekonomika: global'nye trendy i priority ustojchivogo razvitiya: elektronnyy sbornik trudov VI Nacional'noj nauchno-prakticheskoy konferencii, posvyashchennoj 30-letiyu fakul'teta "Ekonomika i menedzhment", Sankt-Peterburg, 23 noyabrya 2023 goda*. SPb.: Peterburgskiy gosudarstvennyy universitet putej soobshcheniya Imperatora Aleksandra I, 2023. S. 369–373. EDN KCRHDE. (In Russian)
7. Zyatikova L. A., Pokrovskaya O. D. Portret rabotnika — instrument obespecheniya kachestvennogo predostavleniya uslug na zheleznodorozhnykh vokzalah // *Tekhnika transporta: obrazovanie i praktika*. 2023. T. 4, № 1. S. 43–49. DOI: 10.46684/2687-1033.2023.1.43-49. EDN JQGOOD. (In Russian)
8. Ivanov S. Yu., Ivanova D. V., Chvyakin V. A. "Virtual'nyj" chelovecheskiy kapital i professional'naya adaptatsiya molodezhi // *Sociodinamika*. 2023. № 6. S. 1–21. DOI: 10.25136/2409-7144.2023.6.43494. EDN SQWKAC. (In Russian)
9. Dinner I. V. Trudovye cennosti molodezhi v kontekste teorii pokolenij // *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya: Ekonomika*. 2023. T. 21, № 1. S. 44–53. DOI: 10.24147/1812-3988.2023.21(1).44-53. EDN RJEVAG. (In Russian)

10. Kibanov A. Ya. Upravlenie personalom: teoriya i praktika. Sistema upravleniya personalom: uchebno-prakticheskoe posobie. M.: Blok-Print, 2023. 64 s. ISBN 978-5-6049146-4-9. EDN DLMIVG. (In Russian)
11. Upravlenie personalom v Rossii: 100 let posle revolyucii / B. M. Genkin, A. V. Gluhova, I. B. Durakova i dr. M.: Izdatel'skij dom "Infra-M", 2022. 290 s. ISBN 978516013688. EDN UDRPNM. (In Russian)
12. Vukovich G. G. Upravlenie personalom: k voprosu ob evolyucii teoreticheskikh predstavlenij // Ekonomika. Professiya. Biznes. 2020. № 1. S. 44–48. DOI: 10.14258/epb201956. EDN GSCMJF. (In Russian)
13. Kolobov A. V. Klyuchevye principy ustojchivogo razvitiya biznes-sistemy predpriyatiya // Upravlencheskie nauki. 2020. T. 10, № 3. S. 21–32. DOI: 10.26794/2404-022X-2020-10-3-21-32. EDN WXGPHT. (In Russian)
14. Vertakova Yu. V., Zuga E. I., Plotnikov V. A. i dr. Konceptual'nye podhody k podderzhke prinyatiya reshenij o transformacii struktury krupnogo proizvodstvennogo kompleksa // Nauchnye trudy Vol'nogo ekonomicheskogo obshchestva Rossii. 2022. T. 234, № 2. S. 177–203. DOI: 10.38197/2072-2060-2022-234-2-177-203. EDN VXZCVZ. (In Russian)
15. Ustyuzhanin V. L. Osnovnye ugrozy dlya ustojchivoj konkurentosposobnosti kompanij // Biznes. Obrazovanie. Pravo. 2020. № 2 (51). S. 120–124. DOI: 10.25683/VOLBI.2020.51.220. EDN AGFJVN. (In Russian)
16. Bakirbekova A. M. K voprosu ob upravlenii chelovecheskimi resursami v mezhdunarodnyh kompaniyah // QO'QON UNIVERSITETI XABARNOMASI. 2022. Vol. 5. P. 18–25. DOI 10.54613/ku.v5i5.206. EDN XQTDVL. (In Russian)

Received: 15.03.2024

Accepted: 20.05.2024

**Author's information:**

Lyudmila A. ZYATIKOVA — Postgraduate Student; nym-nym78@mail.ru

Victoria I. ULYANITSKAYA — Postgraduate Student; ulyanickaya\_viktoriya@mail.ru