



DOI: 10.22363/2313-2329-2022-30-3-259-291

УДК 339

Редакционная статья / Editorial article


## Управление изменениями для устойчивого развития бизнеса в условиях пандемии и кризиса COVID-19: кейсовый опыт России и Франции

Е.Г. Попкова<sup>1</sup>  , Р.Х. Абрашитов<sup>2</sup><sup>1</sup> МГИМО МИД России,

Российская Федерация, 119454, г. Москва, проспект Вернадского, д. 76

<sup>2</sup> Бизнес-школа ESSEC,

Франция, 95021, г. Сержи-Понтуаз, Авеню Бернард Хириш, д. 3

 210471@mail.ru

**Аннотация.** Изучен опыт управления изменениями для устойчивого развития бизнеса в условиях пандемии и кризиса COVID-19 в России и Франции. На базе выборки из 94 французских компаний здравоохранения, акции которых торгуются на фондовом рынке, смоделирован процесс управления изменениями для устойчивого развития бизнеса во Франции в условиях пандемии и кризиса COVID-19 в 2021 г. С опорой на статистику OECD и WIPO за 2019–2021 гг. и метод трендового анализа проведен мониторинг практического опыта управления изменениями для устойчивого развития бизнеса в России и Франции в условиях пандемии и кризиса COVID-19. С опорой на материалы опроса 2020–2021 гг. изучен кейсовый опыт российского бизнеса в управлении изменениями в условиях пандемии и кризиса COVID-19. На примере России и Франции выявлен новый (альтернативный) социально ориентированный подход к управлению изменениями в бизнесе, опирающийся на корпоративную социальную ответственность.

**Ключевые слова:** управление изменениями, устойчивое развитие бизнеса, бизнес-менеджмент, пандемия и кризис COVID-19, Россия, Франция

**История статьи:** поступила в редакцию 15 марта 2022 г.; проверена 4 апреля 2022 г.; принята к публикации 12 мая 2022 г.

**Для цитирования:** Попкова Е.Г., Абрашитов Р.Х. Управление изменениями для устойчивого развития бизнеса в условиях пандемии и кризиса COVID-19: кейсовый опыт России и Франции // Вестник Российского университета дружбы народов. Серия: Экономика. 2022. Т. 30. № 3. С. 259–291. <https://doi.org/10.22363/2313-2329-2022-30-3-259-291>


© Попкова Е.Г., Абрашитов Р.Х., 2022

This work is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 International License  
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/legalcode>

## Change management for sustainable business development in the conditions of pandemic and COVID-19 crisis: Case experience of Russia and France

Elena G. Popkova<sup>1</sup>  , Rustem Kh. Abrashitov<sup>2</sup>

<sup>1</sup>*MGIMO University,  
76, Prospect Vernadskogo, Moscow, 119454, Russian Federation*

<sup>2</sup>*ESSEC Business School,  
3 Avenue Bernard Hirsch, Cergy-Pontoise Cedex, CS 50105 Cergy, 95021, France*  
 210471@mail.ru

**Abstract.** The article is devoted to the study of the experience of change management for sustainable business development in the context of the COVID-19 pandemic and crisis in Russia and France. It uses a sample of 94 publicly traded French healthcare companies in 2021 to model change management for sustainable business development in France during the COVID-19 pandemic and crisis. Based on OECD and WIPO statistics for 2019–2021 and the trend analysis method monitors the practical experience of change management for sustainable business development in Russia and France in the context of the COVID-19 pandemic and crisis. Based on the 2020–2021 survey materials, the case experience of Russian business in managing change in the context of the COVID-19 pandemic and crisis is being studied. The contribution of the article to the literature is to identify, using the example of Russia and France, a new (alternative) — socially-oriented approach to managing changes in business, based on corporate social responsibility.

**Keywords:** change management, sustainable business development, business management, COVID-19 pandemic and crisis, Russia, France

**Article history:** received March 15, 2022; revised April 4, 2022; accepted May 12, 2022.

**For citation:** Popkova, E.G., & Abrashitov, R.Kh. (2022). Change management for sustainable business development in the conditions of pandemic and COVID-19 crisis: Case experience of Russia and France. *RUDN Journal of Economics*, 30(3), 259–291. (In Russ.). <https://doi.org/10.22363/2313-2329-2022-30-3-259-291>

Пандемия и кризис COVID-19 существенно повысили энтропию, погружив бизнес в состояние высокой неопределенности и риска. В «десятилетие действий» приоритетом бизнеса является устойчивое развитие, под которым понимаются стабильность рыночных позиций и финансовое благополучие (безубыточность), а также реализация потенциала роста бизнеса. Устойчивое развитие бизнеса осуществляется в поддержку ЦУР8 и имеет важное значение не только для самого бизнеса (максимизация прибыли, уменьшение ее колебаний и предотвращение убытков), но и для экономики (ускорение темпа экономического роста).

Перспективным механизмом риск-менеджмента бизнеса и обеспечения его устойчивого развития в условиях кризиса является управление изменениями (Moosa, Khalid, Mohamed, 2022; Vrtana, Rosnerova & Krizanova, 2021). Под

управлением изменениями понимается гибкое управление бизнесом, обеспечивающее его непрерывную адаптацию к изменениям во внутренней и внешней (рыночной) среде (Harden, Ford, Pattie, Lanier, 2021; Makar, Khasheva, Yarasheva, 2019; Morozko, Morozko & Didenko, 2019).

Как отмечено в имеющейся литературе (Ahmad, Chowdhury, 2021; Miethlich, Belotserkovich, Abasova, Zatsarinnaya & Veselitsky, 2022), управление изменениями внесло большой вклад в поддержание устойчивого развития бизнеса в условиях мирового финансово-экономического кризиса 2008–2009 гг. Кризис COVID-19 представляет особенный научно-практический интерес, поскольку, во-первых, он вызвал наиболее глубокую депрессию за последние десятилетия (Ari, Altinay, Altinay, Dagli & Ari, 2022). И, во-вторых, он уникален по своей природе, так как обусловлен пандемией, что не позволяет задействовать традиционные рыночные механизмы кризис-менеджмента. К примеру, стимулирование спроса, так же как и поддержка занятости, затруднено из-за мер социального дистанцирования (Popkova, 2021). Специфика кризиса COVID-19 также заключается в волнообразности (многократной повторяемости, длительной продолжительности и неопределенности периода завершения) пандемии, которая вызывает экономический кризис.

При изучении опыта ведения бизнеса в условиях пандемии и кризиса COVID-19 отдельного внимания заслуживает опыт России и Франции. Цифровая экономика, и в частности электронное правительство и электронная торговля, играет важную роль в экономическом кризис-менеджменте и риск-менеджменте бизнеса в условиях пандемии и кризиса COVID-19 в качестве примеров приводятся Румыния (Crişan & Stanca, 2021), Португалия (Geada, 2021), Малайзия (Ghavifekr & Fung, 2021), Индия и Саудовская Аравия (Singh, Bashir & Ahmad, 2021).

В противоположность этим странам в России и Франции электронная торговля получила сдержанный подъем. Так, Россия в 2019 г. занимала в рейтинге цифровой конкурентоспособности, ежегодно составляемом IMD, 41-е место по уровню развития электронной торговли (Internet retailing), в 2020 г. ее позиция улучшилась до 37-го места и сохранилась на этом уровне в 2021 г.<sup>1</sup> Франция в 2019 г. занимала 14-е место по уровню развития электронной торговли, в 2020 г. ее позиция улучшилась до 13-го места, но затем Франция опустилась на 29-е место в 2021 г. (Vrtana, Rosnerova & Krizanova, 2021).

При этом опасения бизнеса относительно рисков (entrepreneurial fear of failure) в России очень высоки (37-е место в 2020 г. и 38-е место в 2021 г.), так же как и во Франции (22-е место в 2020 г. и 23-е место в 2021 г.)<sup>2</sup>. Гибкость бизнеса (agility of companies) возросла в России с 60-го места

<sup>1</sup> World Digital Competitive // IMD. URL: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/> (accessed: 21.02.2022).

<sup>2</sup> World Digital Competitiveness Ranking 2021 // IMD. URL: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/> (accessed: 21.02.2022).

в 2019 г. до 57-го места в 2021 г., во Франции с 55-го места в 2019 г. до 53-го места в 2021 г.<sup>3</sup> Следовательно, бизнес в России и во Франции сталкивается с высокими рисками и активно управляет изменениями, но использует при этом нестандартный подход к управлению изменениями, заслуживающий углубленного научного изучения.

Обе страны сильно ощутили на себе влияние пандемии и кризиса COVID-19. По данным на начало 2022 г., Франция занимает 4-е место в мире по числу подтвержденных случаев заболеваемости COVID-19 (21 436 445 случаев), Россия находится на 6-м месте (15 020 573 случая)<sup>4</sup>. Темп экономического роста (Gross domestic product, constant prices, percent change) в этих странах был аналогичным до пандемии и составлял 1,838% во Франции и 2,033 в России в 2019 г. В 2020 г. глубина кризиса была очень большой в обеих странах: –7,988% во Франции и –2,951% в России в 2020 г. Обе страны продемонстрировали восстановление экономики в 2021 г.: 6,293% во Франции и 4,690% в России<sup>5</sup>.

На основании вышеизложенного **цель исследования** сформулирована как изучение опыта управления изменениями для устойчивого развития бизнеса в условиях пандемии и кризиса COVID-19 в России и Франции. Проведем литературный обзор и выявим исследовательские пробелы, затем решим следующие задачи:

- смоделировать процесс управления изменениями для устойчивого развития бизнеса во Франции в условиях пандемии и кризиса COVID-19;
- провести мониторинг практического опыта управления изменениями для устойчивого развития бизнеса в России и Франции в условиях пандемии и кризиса COVID-19;
- изучить кейсовый опыт российского бизнеса в управлении изменениями в условиях пандемии и кризиса COVID-19.

## Литературный обзор

Теоретической базой исследования выступает теория инноваций, в которой инструментом менеджмента инноваций выступает управление изменениями, а изменения трактуются как инкрементальные инновации<sup>6</sup> по К. Кристенсену (Christensen, 2011) и отличаются от деструктивных (подрывных) инноваций.

<sup>3</sup> World Digital Competitiveness Ranking 2021 // IMD. URL: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/> (accessed: 21.02.2022).

<sup>4</sup> WHO Coronavirus (COVID-19) Dashboard // World Health Organization. URL: [https://covid19.who.int/?gclid=Cj0KCQjwrIf3BRD1ARIsAMuugNslqvKZsmIoto8RJ964Wv1YdYllaCbKloYu2Z9HLeUkZuatNROZyZgaAvEiEALw\\_wcB](https://covid19.who.int/?gclid=Cj0KCQjwrIf3BRD1ARIsAMuugNslqvKZsmIoto8RJ964Wv1YdYllaCbKloYu2Z9HLeUkZuatNROZyZgaAvEiEALw_wcB) (accessed: 21.02.2022).

<sup>5</sup> World Digital Competitiveness Ranking 2021 // IMD. URL: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/> (accessed: 21.02.2022).

<sup>6</sup> Инкрементальные инновации — это не нуждающиеся в дополнительных научных исследованиях (за исключением иногда прикладных научно-исследовательских работ) совершенствования ранее сделанных (освоенных) радикальных продуктовых и процессных инноваций.

Критерием оценивания изменений выступает выгода/отсутствие выгоды от капитальных расходов с конкретной временной опорой (краткосрочной, среднесрочной и долгосрочной). Длительность окупаемости инвестиций в управление изменениями зависит от сегмента рынка. К примеру, пятилетнего периода достаточно для окупаемости инвестиций в медицинские зоотовары (корм для собак), но это очень короткий срок для биотехнологий.

Ценность (выгода от) изменений может также возрастать со временем, особенно если это технологические инновации. Если учитывать целесообразность инвестиций в технологические инновации, вполне же можно это рассматривать как парадокс («Дилемма инноватора по К. Кристенсену» (Christensen, 2011)): нельзя полностью быть уверенными в том, что эти компании продолжали бы оперировать на рынке, если бы они не осуществили первоначально «невыгодные» изменения около 5 лет назад, которые начали окупаться только сейчас.

Также в фундаментальном труде (Capron & Mitchell, 2012) отмечается увеличение активности слияний и поглощений и венчурного капитализма как механизм адаптации к неопределенности рынка, особенно в сфере здравоохранения. Следовательно, не только внутренне направленная адаптация возможна и необходима в условиях кризиса.

В литературе большое внимание уделено вопросам управления изменениями. Устойчивое развитие рассматривается как функция от управления изменениями, которое на фоне четвертой промышленной революции связывается с внедрением высоких технологий (Popkova, De Bernardi, Tyurina & Sergi, 2022). Поскольку оформившийся подход связан с повышением значимости технологий в деятельности бизнеса, его можно назвать технико-ориентированным. Характерными чертами сложившегося подхода являются следующие:

- ключевым фактором изменений выступает научно-технический прогресс: воздвигаемые им технологические барьеры вытесняют с рынков предприятия, не успевающие адаптироваться к новым технологическим укладам (Kraus, Durst, Ferreira, Kailer, Weinmann, 2022; Lee, Trappey, Liu, Mo & Desouza, 2022);
- основу управления изменениями составляет технологическая модернизация бизнеса, позволяющая адаптироваться к новым технологическим укладам (Ari, Altinay Z., Altinay F., Dagli, Ari, 2022; Ko, Fehér, Kovacs, Mitev, Szabó, 2022);
- в структуре факторов производства преобладает технология, внедряются технологические инновации с высокой капиталоемкостью (Creazza, Colicchia, Spiezia, Dallari, 2022; Kafel & Rogala, 2022);
- производственная мощность и эффективность производства наращиваются через автоматизацию и переход к «умным» (автономным, независимым от участия человека) производственным системам (Bellantuono, Nuzzi, Pontrandolfo, Scozzi, 2021; de Bem Machado, Secinaro, Calandra & Lanzalonga, 2022).

Преимуществом технико-ориентированного подхода к управлению изменениями является снижение роли «человеческого фактора» в деятельности бизнеса. В условиях действия мер социального дистанцирования это позволяет поддерживать бесперебойную работу производственно-распределительных цепей и процессов, тем самым обеспечивая устойчивое развитие бизнеса. Но у существующего подхода есть и недостатки, среди которых:

- высокая емкость финансовых ресурсов при управлении изменениями, необходимость привлечения больших объемов инвестиций в инновации (венчурных инвестиций) с длительным периодом окупаемости, из-за чего управление изменениями с опорой на технико-ориентированный подход не позволяет снизить риски бизнеса (Awawdeh, Ananzeh, El-khateeb, Aljumah, 2021; Sadiq, Nonthapot, Mohamad, Ehsanullah & Iqbal, 2021);
- высокие социальные риски управления изменениями в бизнесе, так как опора на технико-ориентированный подход может снижать потребность бизнеса в человеческих ресурсах. Хотя корпоративная социальная ответственность позволяет сохранять большинство рабочих мест, социальные риски при автоматизации на базе «умных» технологий все равно очень высоки (Popkova, DeLo & Sergi, 2021).

Высокий уровень развития цифровой экономики, достаточность и доступность телекоммуникационной инфраструктуры, а также прогрессивность информационного общества в России и Франции позволяют им реализовывать на практике описанный технико-ориентированный подход. Однако предварительный обзор статистики IMD<sup>7</sup> указывает на то, что в этих странах данный подход не применяется и, очевидно, применяется альтернативный подход. Так, в России активность использования Больших данных и интеллектуальной аналитики (use of Big data and analytics) и в 2019, и в 2021 гг. находится на 31-м месте так же, как и роботизация (world robots distribution) во Франции (8-е место в 2019 и в 2021 гг.).

Проведенный обзор литературы выявил исследовательский пробел, связанный с малой изученностью опыта управления изменениями в бизнесе России и Франции и, как следствие, неопределенностью подхода к управлению изменениями для устойчивого развития бизнеса в этих странах в условиях пандемии и кризиса COVID-19. В связи с этим поставлен исследовательский вопрос (RQ):

*RQ*: Какой подход к управлению изменениями применяется в России и Франции для устойчивого развития бизнеса в условиях пандемии и кризиса COVID-19?

В качестве ответа на поставленный исследовательский вопрос выдвигается гипотеза *H* о том, что в России и Франции реализуется альтернативный подход к управлению изменениями для устойчивого развития бизнеса в условиях пандемии и кризиса COVID-19.

<sup>7</sup> World Digital Competitiveness Ranking 2021 // IMD.URL: <https://www.imd.org/centers/world-competitiveness-center/rankings/world-competitiveness/> (accessed: 21.02.2022).

## Материалы и методология

Логику и структуру исследования отражает его «дерево целей» (табл. 1).

В соответствии с «деревом целей» в табл. 1 первая задача исследования связана с моделированием процесса управления изменениями для устойчивого развития бизнеса во Франции в условиях пандемии и кризиса COVID-19. Для ее достижения выбран метод регрессионного анализа, с помощью которого проводится факторный анализ устойчивого развития бизнеса через управление изменениями.

Таблица 1

### «Дерево целей» исследования

Цель исследования	Цель: Изучение опыта управления изменениями для устойчивого развития бизнеса в условиях пандемии и кризиса COVID-19 в России и Франции		
Задачи исследования	Задача 1: Смоделировать процесс управления изменениями для устойчивого развития бизнеса во Франции в условиях пандемии и кризиса COVID-19	Задача 2: Провести мониторинг практического опыта управления изменениями для устойчивого развития бизнеса в России и Франции в условиях пандемии и кризиса COVID-19	Задача 3: Изучить кейсовый опыт российского бизнеса в управлении изменениями в условиях пандемии и кризиса COVID-19
Метод исследования	Метод регрессионного анализа	Методы горизонтального и трендового анализа	Метод кейс-стади <sup>8</sup> , метод социологического опроса в деловой среде
Логика использования метода	Проведение факторного анализа устойчивого развития бизнеса через управление изменениями	Осуществление статистического обзора и оценка динамики изменения ключевых факторов управления изменениями	Системный анализ результатов социологического опроса об управлении изменениями в бизнесе
Ожидаемый результат	Выявление ключевых факторов управления изменениями, вносящих вклад в устойчивое развитие бизнеса	Определение степени задействованности ключевых факторов управления изменениями, вносящих вклад в устойчивое развитие бизнеса	Определение готовности бизнеса к управлению изменениями и степени задействования отобранных факторов на практике

Источник: разработано и составлено авторами.

<sup>8</sup> Метод кейс-стади — это метод проведения детального анализа одной конкретной ситуации, который используется для достижения определенных целей (обучения, исследования).

## The “Goal Tree” of research

Goal of research	Goal: To study the change management experience for sustainable business development amid the COVID-19 pandemic and crisis in Russia and France		
Research objectives	Objective 1: To model the change management process for sustainable business development in France amid the COVID-19 pandemic and crisis	Objective 2: To carry out the monitoring of real-life experience of change management experience for sustainable business development in Russia and France amid the COVID-19 pandemic and crisis	Objective 3: To carry out a case study of Russian business in change management amid the COVID-19 pandemic and crisis
Research method	Regression analysis method	Horizontal and trend analysis methods	Case study method, method of survey in a business environment
Method application logic	Carrying-out a factor analysis of sustainable business development through change management	Conducting a statistical review and assessment of the dynamic pattern of the key change management factors	Systemic analysis of the results of a survey on change management in business
Expected result	Identification of the key change management factors contributing to sustainable business development	Identifying the degree of involvement of the key change management factors contributing to sustainable business development	Identifying the preparedness of business for change management and the essence of practical application of selected factors

Source: developed and compiled by the authors.

Так как наибольшие возможности для развития в условиях пандемии открылись для бизнеса в здравоохранении, эмпирическое исследование проведено в этой статье с опорой на эту отрасль экономики. Из материалов Investing<sup>9</sup> мы сформировали выборку из 94 французских компаний здравоохранения в 2022 г. (взяты данные на 21.02.2022). Исследовательская модель имеет следующий вид:

$$y = a + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5. \quad (1)$$

В модели (1) в качестве зависимых переменных выступают результаты устойчивого развития бизнеса:

<sup>9</sup> Обзор и статистика компаний, акции которых торгуются на фондовом рынке, здравоохранения во Франции в 2021 г. (данные на 21.02.2022) // Investing. URL: [https://ru.investing.com/stock-screener/?sp=country::22%7Csector::18%7Cindustry::a%7CequityType::a%7Cexchange::9%3Ceq\\_market\\_cap;1](https://ru.investing.com/stock-screener/?sp=country::22%7Csector::18%7Cindustry::a%7CequityType::a%7Cexchange::9%3Ceq_market_cap;1) (дата обращения: 21.02.2022).



- рыночная капитализация  $y_1$ , млрд долл. США;
- прирост капитализации за 1 год  $y_2$ , %.

В качестве независимых переменных выступают факторы управления изменениями, потенциально влияющие на устойчивое развитие бизнеса:

- соотношение цена/доход  $x_1$ ;
- коэффициент цена/объем продаж (ТТМ)  $x_2$ ;
- рост капитальных расходов за последние 5 лет  $x_3$ , %;
- оборот товарно-материальных запасов (ТТМ)  $x_4$ ;
- доход на работника (ТТМ)  $x_5$ .

Выборка для исследования (табл. А1 Приложения) включает в себя 94 оперирующие в сфере здравоохранения французские компании, акции которых торгуются на фондовом рынке. Репрезентативность выборки подтверждается ее комплексной структурой, включающей в себя:

- сервисные компании здравоохранения (дома престарелых, частные госпитали, страховые кассы);
- промышленные (ориентированы на продукты) компании здравоохранения из разных индустрий, таких как медицинское оборудование, ветеринарные продукты, медикаменты рецептурные и безрецептурные, БАД, биотехнологии.

Наличие в выборке компаний из разных сегментов рынка здравоохранения важно в силу структурного, секторозависимого индивидуального подхода каждой индустрии к инвестициям в технологические инновации. Выделенные сегменты рынка здравоохранения различаются:

- по операционным моделям (от B2B2C классической фармацевтики до B2C безрецептурных препаратов и БАД, а также «чистого» B2B для высокотехнологичного медицинского оборудования, к примеру, КТ-сканеров для госпиталей);
- по структуре прибыли (например, маржи) — характеру внутрисекторного давления (при котором инвестиции в инновацию играют ключевую роль, некоторые французские фармацевтические компании перенаправляют вплоть до 30% оборота на инновации);
- по продуктам: некоторые из компаний производят вакцины, другие розничные медицинские изделия (например, безрецептурные препараты).

Также следует отметить, что в выборку вошел весь спектр компаний, представленных на рынке здравоохранения Франции, позволяющий учесть распределение капитальных расходов на инновации. Некоторые из них коренные французские компании со штаб-квартирами во Франции (например, Sanofi). Другой пример — Merck — оперирует как филиал во Франции, но, возможно, распределение капитала в плане инновации ложится именно на штаб-квартиру. Это позволяет учесть тонкости политики распределения ресурсов компаний.

Системный охват выборкой рынка здравоохранения позволяет получить наиболее полные, точные и достоверные результаты для рынка здравоохранения в целом. Надежность исследовательской модели (1) проверяется с помощью коэффициента корреляции, t-статистики, F-теста и уровня значимости. В ре-

зультате ожидается выявление ключевых факторов управления изменениями, вносящих вклад в устойчивое развитие бизнеса.

Вторая задача этого исследования заключается в проведении мониторинга практического опыта управления изменениями для устойчивого развития бизнеса в России и Франции в условиях пандемии и кризиса COVID-19. Для решения выбраны методы горизонтального и трендового анализа, с помощью которых осуществляется статистический обзор и оценивается динамика изменения ключевых факторов управления изменениями. При этом используется статистика производительности труда OECD<sup>10</sup> и статистика инноваций WIPO<sup>11</sup>. В результате ожидается определение степени задействованности ключевых факторов управления изменениями, вносящих вклад в устойчивое развитие бизнеса.

Для решения третьей задачи исследования, связанной с изучением кейсового опыта российского бизнеса в управлении изменениями в условиях пандемии и кризиса COVID-19, выбраны метод кейс-стади и метод социологического опроса в деловой среде, с помощью которых производится системный анализ результатов социологического опроса об управлении изменениями в бизнесе.

Для этого Институтом научных коммуникаций (2022) проведен социологический опрос (табл. А2 Приложения), к прохождению которого привлечены руководители предприятий из разных сфер экономики и менеджеры высшего звена. Опрос проведен анонимно и включал 13 вопросов о том, какие изменения произошли на предприятии за последние 5 лет, в чем заключаются эти изменения, а также готов ли бизнес к этим изменениям и как он управляет ими. Ответы на вопросы предполагали текстовую форму. Мы попросили респондентов отвечать как можно более подробно, что позволило наиболее полно учесть их опыт. В результате ожидалось определение готовности бизнеса к управлению изменениями и сущности задействования отобранных факторов на практике.

## Результаты

### Моделирование процесса управления изменениями для устойчивого развития бизнеса во Франции в условиях пандемии и кризиса COVID-19

В рамках первой задачи этого исследования произведено моделирование процесса управления изменениями для устойчивого развития бизнеса во Франции в условиях пандемии и кризиса COVID-19. Для этого с помощью метода регрессионного анализа проведен факторный анализ устойчивого развития бизнеса через

<sup>10</sup> GDP per hour worked // OECD. URL: <https://data.oecd.org/lprdy/gdp-per-hour-worked.htm> (accessed: 20.02.2022).

<sup>11</sup> Global Innovation Index 2021: Tracking Innovation through the COVID-19 Crisis // WIPO. URL: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/2021/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2021/) (accessed: 20.02.2022).

управление изменениями в соответствии с исследовательской моделью (1) и данными из приложения 1. В результате получена система уравнений

$$\begin{cases} y_1 = -2,30 + 0,33x_1 + 0,00008x_2 - 0,006x_3 - 0,02x_4 + 0,04x_5; \\ y_1 = -32,37 + 0,99x_1 + 0,00002x_2 - 0,06x_3 + 0,05x_4 + 0,006x_5. \end{cases}$$

Система уравнений (2) позволяет сделать следующие выводы:

- при увеличении соотношения цена/доход на 1 рыночную капитализацию компаний, акции которых торгуются на фондовом рынке, в здравоохранении повышается на 0,33 млрд долл. США, а ее прирост за 1 год возрастает на 0,99 %;
- при повышении коэффициента цена/объем продаж на 1 рыночная капитализация компаний, акции которых торгуются на фондовом рынке, в здравоохранении увеличивается на 0,00008 млрд долл. США, а ее прирост за 1 год повышается на 0,00002 %;
- при росте капитальных расходов (за последние 5 лет) на 1 % рыночная капитализация компаний, акции которых торгуются на фондовом рынке, в здравоохранении снижается на 0,006 млрд долл. США, а ее прирост за 1 год уменьшается на 0,06 %;
- при увеличении оборота товарно-материальных запасов на 1 рыночная капитализация компаний, акции которых торгуются на фондовом рынке, в здравоохранении уменьшается на 0,02 млрд долл. США, а ее прирост за 1 год увеличивается на 0,05 %;
- при повышении дохода на работника на 1 рыночная капитализация компаний, акции которых торгуются на фондовом рынке, в здравоохранении повышается на 0,04 млрд долл. США, а ее прирост за 1 год увеличивается на 0,006 %.

Для проверки надежности полученной системы уравнений (2) приведем для них более подробную регрессионную статистику (табл. 2, 3).

Согласно данным табл. 2, изменение рыночной капитализации французских компаний, акции которых торгуются на фондовом рынке, в здравоохранении на 39,34 % (множественная корреляция) объясняется изменением совокупности рассмотренных факторов управления изменениями. Уравнение регрессионной зависимости рыночной капитализации от факторов управления изменениями достоверно на уровне значимости 0,05 (значимость  $F = 0,010171$ ).

Согласно данным табл. 3, изменение прироста рыночной капитализации французских компаний, акции которых торгуются на фондовом рынке, в здравоохранении за 1 год (2021 г.) на 32,61 % (множественная корреляция) объясняется изменением совокупности рассмотренных факторов управления изменениями. Уравнение регрессионной зависимости рыночной капитализации от факторов управления изменениями достоверно на уровне значимости 0,1 (значимость  $F = 0,073516$ ). То есть оба уравнения в системе (2) надежны.

Таблица 2

**Регрессионная статистика зависимости рыночной капитализации от факторов управления изменениями**

Регрессионная статистика						
Множественный R	0,393424549					
R-квадрат	0,154782876					
Нормированный R-квадрат	0,106759176					
Стандартная ошибка	20,158648					
Наблюдения	94					
Дисперсионный анализ						
	df	SS	MS	F	Значимость F	
Регрессия	5	6548,775	1309,755	3,223052	0,010171	
Остаток	88	35760,66	406,3711			
Итого	93	42309,43				
	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-значение	Нижние 95 %	Верхние 95 %
a	-2,305570439	2,810925	-0,82022	0,414308	-7,89169	3,280552
b <sub>1</sub>	0,326407337	0,184841	1,765882	0,080884	-0,04093	0,69374
b <sub>2</sub>	0,00008	0,000449	0,169196	0,866031	-0,00082	0,000968
b <sub>3</sub>	-0,006069988	0,046887	-0,12946	0,89729	-0,09925	0,087109
b <sub>4</sub>	-0,020987627	0,048219	-0,43525	0,664444	-0,11681	0,074838
b <sub>5</sub>	0,038210234	0,012319	3,101807	0,002585	0,013729	0,062691

Источник: рассчитано и составлено авторами.

Table 2

**Regression statistics of dependence of market capitalisation on change management factors**

Regression statistics						
Multiple R	0.393424549					
R square	0.154782876					
Adjusted R square	0.106759176					
Standard Error	20.158648					
Observations	94					
ANOVA						
	df	SS	MS	F	Significance F	
Regression	5	6548.775	1309.755	3.223052	0.010171	
Residual	88	35760.66	406.3711			
Total	93	42309.43				
	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-Value	Lower 95 %	Upper 95 %
a	-2.305570439	2.810925	-0.82022	0.414308	-7.89169	3.280552
b <sub>1</sub>	0.326407337	0.184841	1.765882	0.080884	-0.04093	0.69374
b <sub>2</sub>	0.00008	0.000449	0.169196	0.866031	-0.00082	0.000968
b <sub>3</sub>	-0.006069988	0.046887	-0.12946	0.89729	-0.09925	0.087109
b <sub>4</sub>	-0.020987627	0.048219	-0.43525	0.664444	-0.11681	0.074838
b <sub>5</sub>	0.038210234	0.012319	3.101807	0.002585	0.013729	0.062691

Source: calculated and compiled by the authors.

**Регрессионная статистика зависимости годового прироста  
рыночной капитализации от факторов управления изменениями**

Регрессионная статистика						
Множественный R	0,326121					
R-квадрат	0,106355					
Нормированный R-квадрат	0,05558					
Стандартная ошибка	36,54225					
Наблюдения	94					
Дисперсионный анализ						
	df	SS	MS	F	Значимость F	
Регрессия	5	13985,15	2797,03	2,094626	0,073516	
Остаток	88	117509,6	1335,336			
Итого	93	131494,7				
	Коэффициенты	Стандартная ошибка	t-статистика	P-значение	Нижние 95 %	Верхние 95 %
a	-32,3744	5,095457	-6,35358	9,01E-09	-42,5005	-22,2482
b <sub>1</sub>	0,986422	0,335067	2,94395	0,004144	0,320545	1,652298
b <sub>2</sub>	0,00002	0,000814	0,027794	0,977889	-0,00159	0,00164
b <sub>3</sub>	-0,06538	0,084994	-0,76926	0,443801	-0,23429	0,103526
b <sub>4</sub>	0,046129	0,087409	0,527741	0,599007	-0,12758	0,219836
b <sub>5</sub>	0,006448	0,022331	0,288761	0,773443	-0,03793	0,050825

Источник: рассчитано и составлено авторами.

Table 3

**Regression statistics of dependence of the annual market capitalisation growth  
on change management factors**

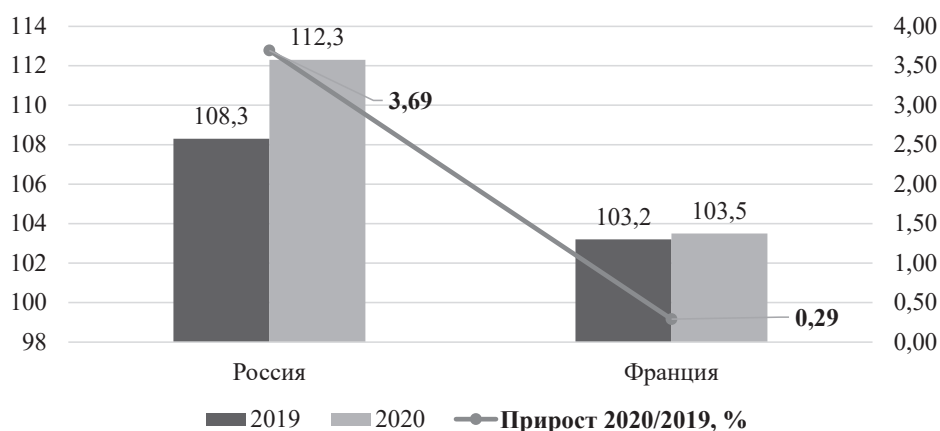
Regression statistics						
Multiple R	0.326121					
R square	0.106355					
Adjusted R square	0.05558					
Standard Error	36.54225					
Observations	94					
ANOVA						
	df	SS	MS	F	Significance F	
Regression	5	13985.15	2797.03	2.094626	0.073516	
Residual	88	117509.6	1335.336			
Total	93	131494.7				
	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-Value	Lower 95 %	Upper 95 %
a	-32.3744	5.095457	-6.35358	9.01E-09	-42.5005	-22.2482
b <sub>1</sub>	0.986422	0.335067	2.94395	0.004144	0.320545	1.652298
b <sub>2</sub>	0.00002	0.000814	0.027794	0.977889	-0.00159	0.00164
b <sub>3</sub>	-0.06538	0.084994	-0.76926	0.443801	-0.23429	0.103526
b <sub>4</sub>	0.046129	0.087409	0.527741	0.599007	-0.12758	0.219836
b <sub>5</sub>	0.006448	0.022331	0.288761	0.773443	-0.03793	0.050825

Source: calculated and compiled by the authors.

Следовательно, для французских компаний, акции которых торгуются на фондовом рынке, в здравоохранении невыгодно увеличение капитальных расходов (инвестиций в технологические инновации) и выгоден рост производительности труда (дохода на работника). Это ключевые факторы управления изменениями, вносящие вклад в устойчивое развитие бизнеса (компаний, акции которых торгуются на фондовом рынке, в здравоохранении) во Франции в условиях пандемии и кризиса COVID-19. Это указывает на неэффективность технико-ориентированного подхода к управлению изменениями в отношении устойчивого развития бизнеса во Франции и целесообразность опоры на альтернативный — социально ориентированный подход, предполагающий акцент на человеческих ресурсах, представляющих высокую ценность для бизнеса.

### Мониторинг практического опыта управления изменениями для устойчивого развития бизнеса в России и Франции в условиях пандемии и кризиса COVID-19

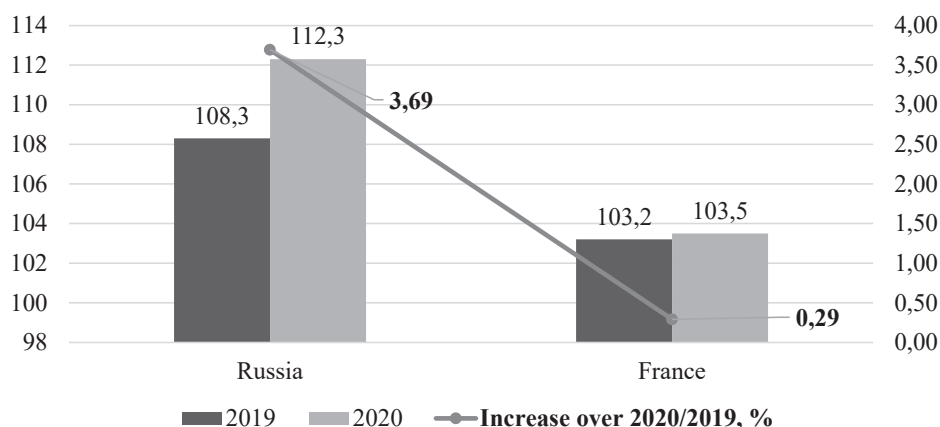
В рамках второй задачи этого исследования проведем мониторинг практического опыта управления изменениями для устойчивого развития бизнеса в России и Франции в условиях пандемии и кризиса COVID-19. Для этого с помощью методов горизонтального и трендового анализа осуществлен статистический обзор и оценена динамика изменения ключевых факторов управления изменениями: производительности труда OECD (2022) и индекса инноваций WIPO (2022) — результаты показаны на рис. 1, 2.



**Рис. 1.** Динамика производительности труда (2015 = 100) в России и во Франции в 2019–2020 гг.

*Источник:* рассчитано и составлено авторами с опорой на материалы OECD<sup>12</sup>.

<sup>12</sup> GDP per hour worked // OECD. URL: <https://data.oecd.org/lprdy/gdp-per-hour-worked.htm> (accessed: 20.02.2022).

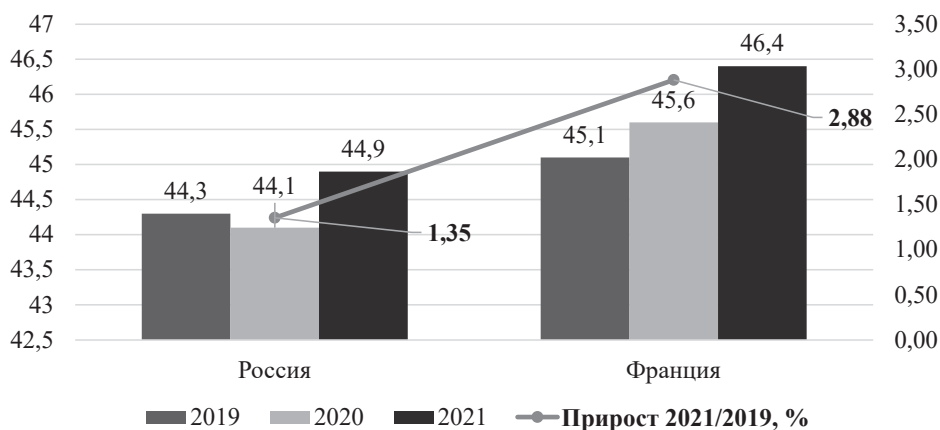


**Figure 1.** Dynamics of labour efficiency (2015 = 100) in Russia and France in 2019–2020.

Source: calculated and compiled by the authors based on OECD<sup>13</sup>.

Результаты анализа из рис. 1 указывают на то, что в России производительность труда возросла на 3,69% с 108,3 в 2019 г. до 112,3 в 2020 г. Во Франции производительность труда возросла на 0,29% с 103,2 в 2019 г. до 103,5 в 2020 г.

Результаты анализа из рис. 2 указывают на то, что в России доля знаниеёмких рабочих мест возросла на 1,35% с 44,3% в 2019 г. до 44,9% в 2021 г. Во Франции доля знаниеёмких рабочих мест возросла на 2,88% с 45,1% в 2019 г. до 46,4% в 2021 г. Следовательно, степень задействованности обоих ключевых факторов управления изменениями, вносящих вклад в устойчивое развитие бизнеса, высока и во Франции, и в России.

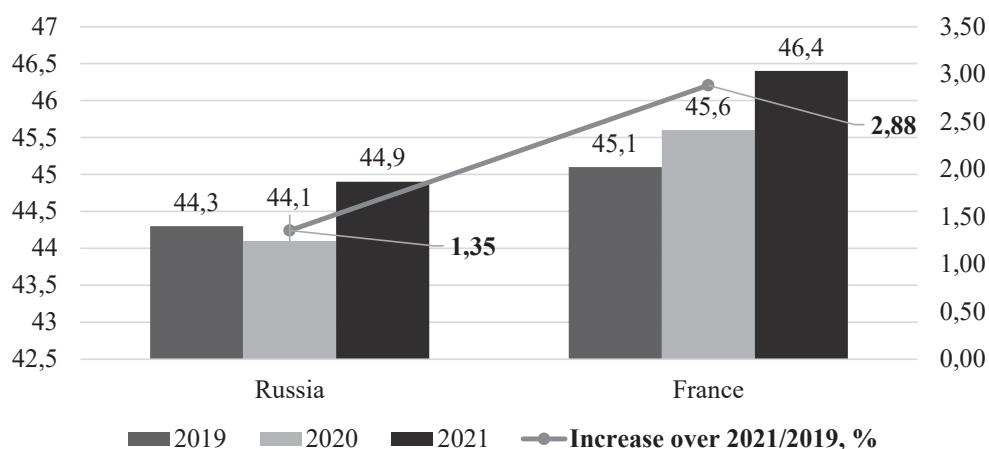


**Рис. 2.** Динамика доли знаниеёмких рабочих мест в России и во Франции в 2019–2021 гг., %

Источник: рассчитано и составлено авторами с опорой на материалы WIPO<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> GDP per hour worked // OECD. URL: <https://data.oecd.org/lprdy/gdp-per-hour-worked.htm> (accessed: 20.02.2022).

<sup>14</sup> Global Innovation Index 2021: Tracking Innovation through the COVID-19 Crisis // WIPO. URL: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/2021/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2021/) (accessed: 20.02.2022).



**Figure 2.** Dynamics of the share of knowledge-intensive jobs in Russia and France in 2019–2021, %  
 Source: calculated and compiled by the authors based on WIPO<sup>15</sup>.

### Кейс-стади опыта российского бизнеса в управлении изменениями в условиях пандемии и кризиса COVID-19

В рамках третьей задачи этого исследования изучен кейсовый опыт российского бизнеса в управлении изменениями в условиях пандемии и кризиса COVID-19 с опорой на результаты опроса, проведенного Институтом научных коммуникаций<sup>16</sup>, к прохождению которого привлечены руководители предприятий из разных сфер экономики и менеджеры высшего звена. Опрос был проведен в 2020–2021 гг., в нем приняли участие 28 российских предприятий из множества разных городов России, среди которых Кировская область, Липецк, Волгоград, Йошкар-Ола, Архангельская область, Москва, Ростовская область, Кемеровская область, Самара. По длительности периода существования бизнеса предприятия, принявшие участие в опросе, распределились следующим образом:

- длительная история существования (год образования бизнеса от 1910 до 2000): 6 предприятий (21,43 %);
- зрелые предприятия (старше 5 лет, образовавшиеся с 2000 г. до 2016 г.): 20 предприятий (71,43 %);
- стартапы (период существования менее 5 лет: с 2017 до 2021 г.): 2 предприятия (7,14 %).

<sup>15</sup> Global Innovation Index 2021: Tracking Innovation through the COVID-19 Crisis // WIPO. URL: [https://www.wipo.int/global\\_innovation\\_index/en/2021/](https://www.wipo.int/global_innovation_index/en/2021/) (accessed: 20.02.2022).

<sup>16</sup> Опрос по управлению изменениями в бизнесе в России // Институт научных коммуникаций. URL: <https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSd3Wh5v7-k4qsP5RkVFur36seS-igq6SkE59ntdareVJ5nU8w/viewform> (accessed: 21.02.2022).



По размеру бизнеса предприятия, принявшие участие в опросе, распределились следующим образом:

- крупный бизнес: 7 предприятий (25 %);
- средний бизнес: 10 предприятий (35,71 %);
- малый бизнес: 7 предприятий (25 %);
- микропредприятия: 4 предприятия (14,28 %).

В опросе принял участие бизнес из различных отраслей экономики, таких как полиграфия, торговля, технические услуги, маркетинг, наука, услуги, продажи, строительство, издательская, рекламная деятельность, непроизводительная сфера, торговля оптовая неспециализированная, финансы, управление рисками, розничная торговля, услуги, химия, авиастроение, розничная торговля, обрабатывающее производство, оптовая торговля, образование, промышленное обрабатывающее производство и т.д.

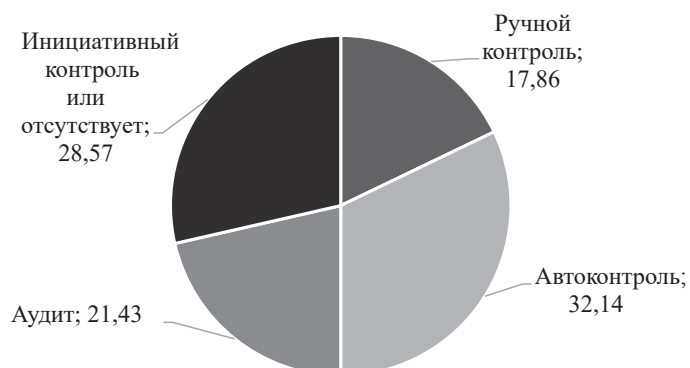
По итогам проведения опроса были получены следующие результаты.

1. Наибольшим изменениям за последние 5 лет подверглись следующие области менеджмента (в порядке уменьшения частоты ответов респондентов):
  - изменения в управлении персоналом;
  - изменения в цепи добавленной стоимости (логистике);
  - изменение нормативно-правового обеспечения деятельности предприятий в отрасли;
  - изменения в маркетинге и финансах;
  - реорганизация бизнеса (смена руководства и целевого рынка);
  - изменения, связанные с цифровой модернизацией экономики и необходимостью обеспечения информационной и кибербезопасности бизнеса.
2. Наиболее значимыми факторами трансформации менеджмента бизнеса послужили следующие (в порядке уменьшения частоты ответов респондентов):
  - снижение эффективности работы сотрудников;
  - сокращение спроса;
  - изменение законодательства;
  - кризис во внешней среде;
  - усиление конкуренции;
  - новые технологии.
3. В 95 % опрошенных предприятий существует ответственный за изменение, и это руководитель (топ-менеджер).
4. Форма контроля уровня имплементации изменения оказалась следующей (рис. 3).

Как показано на рис. 3, на большинстве предприятий осуществляется автоматизированный контроль (32,14%). Также популярен аудит (21,43 %) и ручной контроль (17,86%). Распространен и инициативный (несистематический) контроль (или отсутствие контроля): 28,57 %.

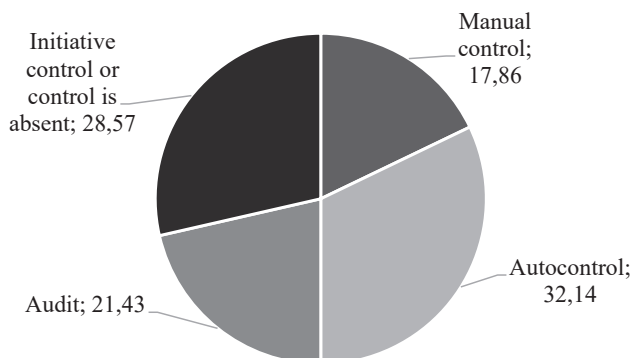
5. Среди изменений, которые произошли в области организационного планирования, оказались следующие (в порядке уменьшения частоты ответов респондентов):

- введение КРІ;
- использование автоматизированных систем учета, качество повысилось благодаря росту эффективности работы сотрудников;
- перевод работников на удаленную занятость;
- использование новых инструментов на базе Битрикс, а также программ по поиску заказов;
- рост продаваемой продукции собственного производства;
- внедрение проектного управления по категориям задач, создание рабочих групп, введение индикаторов эффективности — повышение доходов, количества участников рабочих команд, результативность проектов;
- индивидуальный учет результатов работников и вознаграждение с учетом этих результатов;
- внедрение различных ERP-систем, контроль качества производится на основании автоматизированной отчетности работы всех систем.



**Рис. 3.** Структура применяемых опрошенными предприятиями форм контроля уровня имплементации изменения, %

*Источник:* данные получены, произведены расчеты и построено авторами.



**Figure 3.** The structure of forms of control over the level of the change implementation, which are used by the surveyed companies, %

*Source:* compiled by the authors.

6. В области организационного проектирования произошли следующие изменения (в порядке уменьшения частоты ответов респондентов):
  - реформирование отдела подбора персонала;
  - формирование рабочих групп в сфере управления проектами, моделирование отчетности;
  - изменение структуры и объема продаж;
  - изменение количества клиентов с повторными заказами;
  - увеличение числа проектов, и в частности инициативных проектов;
  - изменения в организационной структуре.
7. В области управления человеческими ресурсами произошли следующие изменения (в порядке уменьшения частоты ответов респондентов):
  - введение CRM-системы;
  - смена системы оплаты, исходя из объема продаж;
  - уменьшение числа сотрудников, введение норм производительности труда в денежных единицах;
  - усиление контроля за хронометражем рабочего времени;
  - соблюдение социальных гарантий, которое усилило мотивацию персонала;
  - расширение спектра мотивационных инструментов (конкурсных номинаций), развитие инструментария сертификации специалистов;
  - инвестиции в обучение, цифровизация коммуникаций;
  - изменение структуры управления, RPI;
  - изменение системы мотивации персонала. Критерии контроля — достижение ожидаемых в этой связи общеорганизационных целей (в том числе определенного роста выручки организации).
8. В области управления финансами, корпоративного учета и отчетности произошли следующие изменения (в порядке уменьшения частоты ответов респондентов):
  - внедрили CRM-систему для управленческого учета;
  - переход к электронному учету и отчетности, развитие электронного документооборота с банками и контролирующими органами. Изменения связаны с цифровизацией и автоматизацией. Критерии контроля: точность, качество и быстрота формирования/получения финансовой и отчетной информации;
  - переход на интернет-площадки и удаленную занятость;
  - внедрение оптимизации, поиск поставщиков с оптимальными ценами и сроками;
  - бюджет доходов и расходов стал более детальным и прогнозируемым;
  - ежегодные аудиторские проверки, работа с замечаниями аудиторов под их контролем.
9. В области управления производством произошли следующие изменения (в порядке уменьшения частоты ответов респондентов):
  - переход на сдельную оплату труда;
  - уменьшение числа заказов, упрощение контроля;

- повышение уровня автоматизации, в частности по требованию законодательства. Стандартизация процессов, производственный аудит — внутренний и внешний;
  - оптимизация затрат на производство единицы продукции;
  - уровень технических знаний и опыта усиливает надежность проектов и объектов;
  - внедрение системы бережливого производства;
  - более гибкий подход и изменения в мотивации неуправленческого персонала. Критерии — выполнение поставленных планов и степень удовлетворенности персонала (определяется на основе опросов).
10. В области управления внешними связями и маркетингом произошли следующие изменения (в порядке уменьшения частоты ответов респондентов):
- развитие электронного сбыта и на его базе расширение географии бизнеса;
  - создание нового отдела маркетинга; эффективность маркетинговой политики возросла; появление новых партнеров;
  - запуск маркетинга в социальных сетях (интернет-маркетинга), к примеру, внедрен Яндекс.Директ и управление Instagram<sup>17</sup>. Критерии: успешность переговоров, быстрота обратной связи; уровень достижения поставленных целей;
  - более четкие контакты и качество лучше в связи с большим количеством времени;
  - расширение границ взаимодействия с различными странами, чему способствовало взаимодействие Президента и членов Правления с зарубежными партнерами, активное использование онлайн-технологий, увеличение количества партнеров.
11. Готовность к управлению изменениями заключается в следующем:
- трансформация управления трудовыми ресурсами. Менеджмент организации достаточно гибкий, благодаря действенной системе мотивации сотрудники заинтересованы в достижении общеорганизационных целей. Организация готова к росту онлайн-продаж. Основная трудность — рост конкуренции в онлайн-пространстве;
  - адаптация под новые условия, смена персонала, изменение системы оплаты (стимулирования) труда;
  - запуск CRM-системы — автоматизация клиентской базы, цифровизация;
  - вывод на рынок новых видов товаров и услуг при ориентации на новые потребности клиентов;

---

<sup>17</sup> 21 марта 2022 г. Тверской суд города Москвы признал Meta (продукты Facebook и Instagram) экстремистской организацией.

- готовность к управлению изменениями оценена респондентами по 10-балльной шкале в среднем в 7,29 балла. При этом, по оценке респондентов, их бизнес на 50,68% соответствует вызовам современности. Общая готовность сотрудников к управлению изменениями (с учетом предполагаемого уровня сопротивления изменениям) по 10-балльной шкале оценена в среднем в 5,79 балла.

## Обсуждение

Статья внесла вклад в развитие Теории управления изменениями через обоснование дифференцированности подходов к управлению изменениями и уточнению его вклада в устойчивое развитие бизнеса при выявленном новом — социально ориентированном подходе. Сравнительный анализ описанного в литературе (техничко-ориентированного) и выявленного нового подхода к управлению изменениями произведен в табл. 4.

Таблица 4

**Сравнительный анализ описанного в литературе и выявленного нового подхода к управлению изменениями**

Критерий сравнения подходов	Техничко-ориентированный подход		Социально ориентированный подход
	Сущность подхода	Представленность в литературе	
Ключевой фактор изменений	Научно-технический прогресс	(Kraus, Durst, Ferreira, Kailer, Weimann, 2022; Lee, Trappey, Liu, Mo & Desouza, 2022)	Изменение рыночной среды
Основа управления изменениями	Технологическая модернизация бизнеса	(Ari, Altinay, Altinay, Dagli, Ari, 2022; Ko, Fehér, Kovacs, Mitev & Szab, 2022)	Корпоративная социальная ответственность
Ключевой фактор производства, трансформация этого фактора при управлении изменениями	Технология, внедряются технологические инновации с высокой капиталоемкостью	(Creazza, Colicchia, Spiezia, Dallari, 2022; Kafel & Rogala, 2022)	Человеческие и особенно интеллектуальные ресурсы, внедряются социальные инновации с низкой капиталоемкостью
Вклад управления изменениями в устойчивость бизнеса	Производственная мощность и эффективность производства наращиваются через автоматизацию и переход к «умным» производственным системам	(Bellantuono, Nuzzi, Pontrandolfo, Scozzi, 2021; de Bem Machado, Secinaro, Calandra & Lanzalonga, 2022)	Развитие человеческого потенциала и его раскрытие (рост производительности труда), создание знаниеёмких рабочих мест
Страны, в которых реализуется подход	Румыния, Португалия, Малайзия, Индия и Саудовская Аравия	(Crişan, Stanca, 2021; Geada, 2021; Ghavifekr, Fung, 2021; Singh, Bashir & Ahmad, 2021)	Россия и Франция

Источник: разработано и составлено авторами.

**Comparative analysis of the approach presented in the literature  
and the identified new approach to change management**

Criteria comparison approach	Technology-focused approach		Community-focused approach
	The essence of the approach	Representation in literature	
Key factor of changes	Scientific-technological progress	(Kraus, Durst, Ferreira, Kailer, Weinmann, 2022; Lee, Trappey, Liu, Mo & Desouza, 2022)	Change in market environment
The underlying basis of change management	Technological modernization of business	(Ari, Altinay, Altinay, Dagli, Ari, 2022; Ko, Fehér, Kovacs, Mitev, Szabó, 2022)	Corporate social responsibility
Key factor of production, the transformation of this factor in the change management process	Technology, technological innovations with high capital intensity are being introduced	(Creazza, Colicchia, Spiezia, Dallari, 2022; Kafel & Rogala, 2022)	Human and especially intellectual resources, social innovations with low capital intensity are being introduced
The contribution of change management to business sustainability	Production capacity and production efficiency are improved through automation and the transition to smart production systems.	(Bellantuono, Nuzzi, Pontrandolfo, Scozzi, 2021; de Bem Machado, Secinaro, Calandra, Lanzalonga, 2022)	Development and fulfilment of human potential (a rise in labor productivity), creation of knowledge-intensive jobs
Countries where this approach is being implemented	Romania, Portugal, Malaysia, India, and Saudi Arabia	(Crişan, Stanca, 2021; Geada, 2021; Ghavifekr, Fung, 2021; Singh, Bashir & Ahmad, 2021)	Russia and France

Source: developed and compiled by the authors.

Как продемонстрировано в табл. 4, новый — социально ориентированный подход к управлению изменениями, реализуемый в России и Франции, обладает рядом особенностей (по сравнению с технико-ориентированным подходом, реализуемым в Румынии, Португалии, Малайзии, Индии и Саудовской Аравии):

- в отличие от исследований (Kraus, Durst, Ferreira, Kailer, Weinmann, 2022; Lee, Trappey, Liu, Mo & Desouza, 2022) в нем ключевым фактором внутренних изменений бизнеса является изменение рыночной среды;
- в отличие от (Ari, Altinay, Altinay, Dagli, Ari, 2022; Ko, Fehér, Kovacs, Mitev, Szabó, 2022) основу управления изменениями составляет корпоративная социальная ответственность;
- в отличие от (Creazza, Colicchia, Spiezia, Dallari, 2022; Kafel & Rogala, 2022) в структуре факторов производства преобладают человеческие и особенно интеллектуальные ресурсы. При управлении изменениями внедряются социальные инновации с низкой капиталоемкостью;

- в отличие от исследований (Bellantuono, Nuzzi, Pontrandolfo, Scozzi, 2021; de Bem Machado, Secinaro, Calandra, Lanzalonga, 2022) вклад управления изменениями в устойчивость бизнеса достигается через развитие человеческого потенциала и его раскрытие (рост производительности труда), создание знаниеёмких рабочих мест.

Преимуществами социально ориентированного подхода к управлению изменениями являются:

- сниженная емкость финансовых ресурсов при управлении изменениями, позволяющая снизить риски бизнеса;
- сниженные социальные риски управления изменениями в бизнесе, так как внедряются социальные инновации, ориентированные на работников бизнеса.

### **Заключение**

Итак, результаты наших исследований показали, что в России и Франции для устойчивого развития бизнеса в условиях пандемии и кризиса COVID-19 реализуется особый — социально ориентированный подход к управлению изменениями, представляющий альтернативу технико-ориентированному подходу (что подтвердило выдвинутую гипотезу H).

Моделирование процесса управления изменениями для устойчивого развития бизнеса во Франции в условиях пандемии и кризиса COVID-19 на примере компаний, акции которых торгуются на фондовом рынке, в здравоохранении Франции выявило неэффективность технико-ориентированного подхода к управлению изменениями в отношении устойчивого развития бизнеса и целесообразность опоры на альтернативный — социально ориентированный подход, предполагающий акцент на человеческих ресурсах, представляющих высокую ценность для бизнеса. Увеличение капитальных расходов (инвестиций в технологические инновации) оказалось невыгодным, а рост производительности труда (дохода на работника) — предпочтительным.

Мониторинг практического опыта управления изменениями для устойчивого развития бизнеса во Франции в условиях пандемии и кризиса COVID-19 показал, что степень задействованности обоих ключевых факторов управления изменениями, вносящих вклад в устойчивое развитие бизнеса, — производительности труда и знаниеёмких рабочих мест — высока и во Франции, и в России.

Кейс-стади опыта российского бизнеса в управлении изменениями в условиях пандемии и кризиса COVID-19 выявил высокую готовность бизнеса к управлению изменениями с опорой на указанные ключевые факторы. Большинство изменений, которыми управляют предприятия, принявшие участие в опросе, на протяжении последних 5 лет сводятся к управлению человеческими ресурсами на принципах корпоративной социальной ответственности. Технологические изменения оказались второстепенны, гораздо менее значимыми.

Среди основных проявлений управления изменениями, свидетельствующими об опоре на социально ориентированный подход, в России и Франции оказались:

- совершенствование и гибкость системы отбора и управления персоналом;
- перевод работников на удаленную занятость;
- расширение спектра мотивационных инструментов, индивидуальный учет результатов работников и вознаграждение с учетом этих результатов (стимулирование роста производительности труда);
- развитие проектного командообразования.

Вклад исследования состоит в выявлении на примере России и Франции нового (альтернативного) — социально ориентированного подхода к управлению изменениями в бизнесе, опирающегося на корпоративную социальную ответственность. Этот подход открыл новое широкое поле для дальнейших исследований управления изменениями, так как продемонстрировал гибкие возможности в обеспечении устойчивого развития бизнеса.

Опора на опыт России и Франции показала, что существующие границы категорий стран условны. Рассмотренные страны принято относить к разным категориям и по уровню дохода (Россия — страна с доходами выше среднемирового уровня, а Франция — страна с высокими доходами), и по темпу экономического развития и степени завершенности рыночных трансформаций (Франция — страна с развитой рыночной экономикой, а Россия — страна с динамично развивающимися рынками), и по географическому расположению (Франция расположена в Европе, а значительная часть России относится к Азии).

Несмотря на различия, на которые принято обращать внимание, эти страны выбрали и успешно реализуют общий — социально ориентированный подход к управлению изменениями, который обеспечивает высокую эффективность в отношении устойчивого развития бизнеса в условиях пандемии и кризиса COVID-19. Это означает, что деловая среда и бизнес-практика России и Франции во многом схожи, а корпоративная социальная ответственность является универсальным механизмом бизнес-менеджмента, заслуживающим еще большего внимания со стороны науки и практики.

Эмпирическая ценность полученных результатов и сделанных выводов состоит в том, что выявленные ключевые факторы управления изменениями — невыгодность увеличения капитальных расходов (инвестиций в технологические инновации) и предпочтительность роста производительности труда (дохода на работника) — позволяют усовершенствовать (повысить эффективность) практику управления изменениями в России и Франции и нарастить ее вклад в устойчивое развитие бизнеса, в том числе в условиях продолжающейся пандемии COVID-19.

Социальная значимость заключается в том, что обоснованная в исследовании ключевая роль корпоративной социальной ответственности в управлении изменениями и ее значимый вклад в устойчивое развитие бизнеса послужат стимулом к наращению данной ответственности. Для работников и рынка труда в целом это будет означать большее число внедряемых бизнесом социальных



инноваций и еще большие возможности для развития и раскрытия человеческого потенциала.

В заключение необходимо отметить, что анализ кейсового опыта России показал, что, несмотря на общую высокую готовность бизнеса (7,29 балла из 10) и его сотрудников (5,79 балла из 10), российский бизнес пока только на 50,68% соответствует вызовам современности. Это означает, что сформировавшийся в России и Франции социально ориентированный подход к управлению изменениями нуждается в развитии и дальнейшей популяризации. Будущие исследования предлагается посвятить уточнению и укреплению научно-методического обеспечения этого подхода.

Приложение / Appendix  
Таблица А1 / Table A1

**Статистика устойчивого развития бизнеса и его потенциальных факторов  
управления изменениями во Франции в 2021 г.  
Statistics of sustainable business development  
and its potential change management factors in France in 2021**

Название / Name	Результаты устойчивого развития бизнеса / Results of sustainable business development		Факторы управления изменениями, потенциально влияющие на устойчивое развитие бизнеса / Change management factors that have a potential impact on sustainable business development				
	Рыночная капитализация, млрд долл. США / Market capitalization, billion US dollars	Прирост капитализации за 1 год, % / Annual market capitalization growth, %	Соотношение цена/доход / Price/earnings ratio	Коэффициент цена/ объем продаж (ТТМ) / Price/sales ratio (TTM)	Рост капитальных расходов за последние 5 лет, % / Increase in capital expenditures over the past 5 years, %	Оборот товарно-материальных запасов (ТТМ) / Inventory turnover (TTM)	Доход на работника (ТТМ) / Revenue-per-employee (TTM)
	У <sub>1</sub>	У <sub>2</sub>	Х <sub>1</sub>	Х <sub>2</sub>	Х <sub>3</sub>	Х <sub>4</sub>	Х <sub>5</sub>
1	2	3	4	5	6	7	8
AB Science	0.35	-48.95	0.00	220.77	-9.75	-0.04	17.33
Abionyx Pharma SA	0.53	107.96	0.00	1,985.02	-2.85	0.00	0.00
Abivax SA	0.34	-33.97	0.00	44,222.38	-2.61	0.00	-0.08
Acticor Biotech	0.60	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Adocia SAS	0.50	-37.09	0.00	81.60	-30.72	0.00	4.93
Advicenne	0.67	-54.53	0.00	28.93	28.52	26.14	70.61
Aelis Farma	0.16	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

Продолжение табл. А1 / Continuation of the Table A1

1	2	3	4	5	6	7	8
Affluent Medical	0.89	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Amplitude Surgical SAS	0.13	20.48	0.00	1.33	-12.07	1.15	215.58
Bastide le Confort Medical	0.27	-33.06	19.99	0.61	15.49	4.78	146.12
Biocorp. Production SA	0.15	16.90	0.00	18.53	24.88	0.36	130.79
Biomerieux	11.88	-9.15	23.34	3.68	5.91	2.37	252.13
Biosynex	0.19	2.02	5.66	1.25	0.00	4.19	769.48
Bluelinea SA	0.10	-48.45	0.00	1.57	-29.07	1.60	88.64
Boiron	0.71	14.08	40.13	1.58	-4.49	1.38	134.53
Carmat	0.17	-67.47	0.00	0.00	51.40	0.00	0.00
Cegedim	0.29	-8.72	13.52	0.59	3.93	78.41	96.38
Cellectis SA	0.19	-78.15	0.00	3.18	62.49	0.00	182.21
Crossject	0.66	-32.23	0.00	154.07	27.56	0.16	4.43
DBV Technologies SA	0.14	-73.09	0.00	101.34	-11.20	0.24	9.82
DMS	0.19	-28.21	0.00	0.58	0.00	1.65	262.56
Erytech Pharma	0.54	-77.45	0.00	13.04	38.94	0.00	20.09
Eurobio Scientific	0.23	8.86	3.01	1.09	71.46	6.47	1.38
Eurofins Scientific SE	16.50	10.23	16.10	2.57	16.02	30.45	123.99
Eurofins-Cerep	0.86	18.75	11.48	2.37	15.13	4.74	190.24
Euromedis	0.23	-52.98	1.05	0.12	-0.76	5.77	902.04
Geneuro	0.73	11.00	0.00	536.67	-19.09	0.00	4.26
Genfit SA	0.18	-21.27	0.00	32.93	2.64	325.11	45.46
GenKyoTex	0.45	11.97	0.00	0.00	-57.93	0.00	0.00

Продолжение табл. А1 / Continuation of the Table А1

1	2	3	4	5	6	7	8
Genomicvision	0.70	-77.51	0.00	7.91	-37.75	1.37	37.28
Genoway SA	0.34	2.91	0.00	2.81	94.79	-0.03	105.46
Gensight Biologics	0.16	-58.49	0.00	17.54	-61.47	0.00	370.56
Guerbet	0.41	7.59	12.55	0.58	12.35	0.79	270.12
Health	0.30	-76.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Hybrigenics	0.31	-47.60	0.00	0.00	22.16	0.00	0.00
I. Ceram SA	0.30	-67.60	0.00	2.59	0.00	0.25	42.35
Ikonisys	0.26	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Implanet	0.50	-71.60	0.00	0.67	-17.93	0.60	211.09
Innate Pharma	0.25	-16.31	0.00	7.34	60.28	0.00	141.88
Institut Biophytis SAS	0.53	-69.82	0.00	0.00	104.39	0.00	0.00
IntegraGen	0.70	-43.90	0.00	0.89	0.00	11.02	208.83
Intrasense	0.14	-61.90	0.00	3.96	0.00	0.00	84.05
Inventiva	0.45	-18.18	0.00	1,284.60	-21.33	0.00	3.72
Ipsen	8.22	41.82	12.74	2.76	2.81	2.48	489.90
Korian Medica	1.85	-40.56	42.96	0.47	30.02	7.66	73.10
LNA Sante SA	0.35	-29.10	18.75	0.54	4.01	1.11	104.34
Lysogene	0.22	-60.82	0.00	3.20	-23.51	0.00	311.52
Maat Pharma	0.13	0.00	0.00	328.60	0.00	0.00	16.04
Mauna Kea Technologies SAS	0.25	-66.15	0.00	3.38	24.39	2.57	110.57
Medesis Pharma	0.16	-72.13	0.00	61.71	0.00	-0.22	0.00
Media Lab	0.20	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Mediantech	0.20	6.55	0.00	11.27	2.78	38.67	141.50
Medincell	0.19	-35.86	0.00	22.32	0.00	19.88	57.86

Продолжение табл. А1 / Continuation of the Table A1

1	2	3	4	5	6	7	8
Merck&Co	169.53	12.40	15.56	4.81	11.06	2.56	612.96
Metrics in Balance NV	0.40	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Nanobiotix	0.26	-49.24	0.00	11,204.85	0.00	0.00	0.26
Neovacs SA	0.30	-99.15	0.00	46.08	60.90	0.00	5.96
NFL Biosciences	0.80	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
NH Theraguix	0.10	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Nicox	0.87	-55.38	0.00	7.31	-63.10	0.00	348.50
Novacyt	0.17	-72.22	1.73	0.55	9.89	7.31	1.73
Noxxon Pharma	0.15	-58.94	0.00	0.00	37.28	0.00	0.00
Oncodesign	0.65	-26.36	33.36	2.20	25.75	29.07	125.81
Onxeo	0.34	-45.67	0.00	27.89	-21.92	13.41	51.32
Orpea	2.38	-65.28	12.70	0.58	-7.84	82.60	59.42
Ose Pharma International SA	0.14	-47.72	0.00	10.40	37.33	0.00	265.84
Pharmagest Interactive SA	1.10	-25.97	32.00	5.91	33.38	7.54	210.86
Pharnext	0.20	-96.90	0.00	119.51	0.00	0.00	1.80
Pherecydes Pharma	0.35	-36.70	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Pixium Vision	0.41	-32.62	0.00	15.46	-47.73	0.01	94.35
Plant Advanced Technologies SA	0.17	-25.46	0.00	9.25	0.00	0.73	60.04
Poxel SA	0.94	-51.56	0.00	6.86	14.31	0.00	268.78
Predilife	0.23	-10.96	0.00	358.37	0.00	0.00	5.65
Produits Chimique	0.12	-38.08	0.00	0.70	14.42	1.78	179.32
Quantum Genomics SA	0.10	-22.33	0.00	80.05	79.59	12.80	186.43

Окончание табл. А1 / Ending of the Table А1

1	2	3	4	5	6	7	8
Ramsay Generale De Sante	2.49	29.51	38.31	0.62	10.11	7.45	123.31
Safe Orthopaedics SA	0.80	-67.61	0.00	1.97	0.98	1.03	28.84
Sanofi	117.33	22.99	18.76	3.00	-5.28	0.64	387.24
Sartorius Stedim	30.83	-12.67	58.65	11.56	24.61	2.14	348.87
Scientific Brain Training	0.11	0.00	0.00	2.40	-9.20	0.00	53.43
Sensorion SA	0.50	-68.50	0.00	0.00	-11.84	0.00	0.00
Spineguard	0.32	-59.48	0.00	6.75	-19.31	1.95	369.52
Spineway	0.11	-60.00	0.00	2.77	330.95	0.97	153.52
Theraclion SA	0.33	-31.64	0.00	22.75	-31.34	1.36	60.93
Theradiag	0.25	-16.16	0.00	2.34	-28.64	1.97	193.40
Theranexus	0.12	-74.71	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Theravet	0.16	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Transgene	0.22	-15.16	0.00	23.94	-11.89	0.00	54.78
Valbiotis	0.59	-22.86	0.00	19.08	0.00	1.31	86.64
Valneva	1.63	27.44	0.00	14.08	49.06	0.87	206.61
Vetoquinol	1.58	41.08	36.50	3.04	60.82	2.45	202.78
Virbac	2.97	63.85	17.91	2.97	-6.15	2.32	200.80
Visiodent	0.13	12.78	14.35	1.37	18.48	251.03	223.02
Visiomed Group	0.46	-64.18	0.00	2.11	-17.42	7.78	729.85

Источник: отсортировано и сформировано авторами из материалов Investing<sup>18</sup>.  
Source: sorted and compiled by the authors based on materials from Investing<sup>19</sup>.

<sup>18</sup> Обзор и статистика компаний, акции которых торгуются на фондовом рынке, здравоохранения во Франции в 2021 г. (данные на 21.02.2022) // Investing. URL: [https://ru.investing.com/stock-screener/?sp=country::22%7Csector::18%7Cindustry::a%7CequityType::a%7Cexchange::9%3Seq\\_market\\_cap;1](https://ru.investing.com/stock-screener/?sp=country::22%7Csector::18%7Cindustry::a%7CequityType::a%7Cexchange::9%3Seq_market_cap;1) (дата обращения: 21.02.2022).

<sup>19</sup> Обзор и статистика компаний, акции которых торгуются на фондовом рынке, здравоохранения во Франции в 2021 г. (данные на 21.02.2022) // Investing. URL: [https://ru.investing.com/stock-screener/?sp=country::22%7Csector::18%7Cindustry::a%7CequityType::a%7Cexchange::9%3Seq\\_market\\_cap;1](https://ru.investing.com/stock-screener/?sp=country::22%7Csector::18%7Cindustry::a%7CequityType::a%7Cexchange::9%3Seq_market_cap;1) (дата обращения: 21.02.2022).

**Форма опроса по управлению изменениями в бизнесе в России**

№	Вопрос	Ответ
0	Опрос проводится анонимно, но для уточнения его результатов мы просим вас указать некоторые общие характеристики вашего предприятия: Страна: Регион: Год образования предприятия: Размер: Отрасль экономики:	
1	Какие области менеджмента подверглись наибольшему изменению на вашем предприятии за последние 5 лет? В вашей отрасли?	
2	Что послужило наиболее значимым фактором трансформации менеджмента на вашем предприятии?	
3	Существует ли ответственный за изменение? Комитет/сотрудник? Представитель топ-менеджмента?	
4	Форма контроля уровня имплементации изменения? Автоконтроль/аудит?	
5	Какие изменения произошли в области организационного планирования? Критерии контроля качества изменения? (KPIs, ощущения сотрудников, длительность процесса изменения...)	
6	Какие изменения произошли в области организационного проектирования? Критерии контроля качества изменения?	
7	Какие изменения произошли в области управления человеческими ресурсами? Критерии контроля качества изменения?	
8	Какие изменения произошли в области управления финансами, корпоративного учета и отчетности? Критерии контроля качества изменения?	
9	Какие изменения произошли в области управления производством? Критерии контроля качества изменения?	
10	Какие изменения произошли в области управления внешними связями и маркетингом? Критерии контроля качества изменения?	
11	Оцените, насколько (в процентах: от 1 до 100 %) ваше предприятие в настоящее время соответствует вызовам современности: И качественно опишите, с какими вызовами сталкивается предприятие, каким из них оно соответствует, для соответствия каким вызовам необходимы дальнейшие изменения	
12	Оцените по 10-балльной шкале вашу готовность к трансформации менеджмента предприятия (1 — абсолютная неготовность, 10 — полная готовность) И качественно опишите, в чем выражается готовность, что уже сделано, что еще предстоит сделать, к каким переменам готово и не готово предприятие	
13	Оцените по 10-балльной шкале общую готовность сотрудников к трансформации менеджмента и предполагаемый уровень сопротивления трансформации (1 — абсолютная неготовность, высокое сопротивление 10 — полная готовность, низкое сопротивление)	

Источник: разработано и составлено авторами.

**Form of survey on change management in business in Russia**

No.	Question	Answer
0	The survey is anonymous, yet we ask you to provide some general description of your enterprise to clarify the results of the survey: Country: Region: Year of incorporation of the enterprise: Size: Sector of economy:	
1	What areas of management have undergone the most significant changes in your enterprise over the past 5 years? In your sector?	
2	What served as the most significant factor of the management transformation in your enterprise?	
3	Is there anyone responsible for the change? Committee/employee? Top manager?	
4	What is the form of monitoring of change implementation level? Self-monitoring/audit?	
5	What changes have occurred in the field of organizational planning? What criteria have been used to monitor the quality of changes? (KPIs, employees' perceptions, duration of the change process...)	
6	What changes have occurred in the field of organization design? What criteria have been used to monitor the quality of changes?	
7	What changes have occurred in the field of human resource management? What criteria have been used to monitor the quality of changes?	
8	What changes have occurred in the field of financial management, corporate accounting and reporting? What criteria have been used to monitor the quality of changes?	
9	What changes have occurred in the field of production management? What criteria have been used to monitor the quality of changes?	
10	What changes have occurred in the field of external relations and marketing management? What criteria have been used to monitor the quality of changes?	
11	Please assess the degree to which your enterprise is currently meeting the challenges of the modern age (in percentage terms: from 1 to 100%): In addition, provide a qualitative description of challenges that the enterprise faces, which challenges it meets, and which challenges require further changes for them to be met	
12	Please assess on a 1 to 10 scale your preparedness for the transformation of management of the enterprise (1 — absolute unpreparedness, 10 — absolute preparedness) In addition, provide a qualitative description of the essence of preparedness, what has already been done, what is yet to be done, what changes the enterprise is prepared and unprepared for	
13	Please assess on a 1 to 10 scale the general preparedness of employees for the transformation of management and the assumed level of opposition to the transformation (1 — absolute unpreparedness, high opposition, 10 — absolute preparedness, low opposition)	

Source: developed and compiled by the authors.

**Список литературы / References**

- Ahmad, A., & Chowdhury, D. (2021). Resistance to change during uncertainty-perspective of covid-19: An empirical investigation into resistance management in the healthcare organizations. *Review of Applied Socio-Economic Research*, 22(2), 5–20.
- Ari, R., Altinay, Z., Altinay, F., Dagli, G., & Ari, E. (2022). Sustainable Management and Policies: The Roles of Stakeholders in the Practice of Inclusive Education in Digital Transformation. *Electronics (Switzerland)*, 11(4), 585. <http://doi.org/10.3390/electronics11040585>
- Awawdeh, A.E., Ananzeh, M., El-khateeb, A.I., & Aljumah, A. (2021). Role of green financing and corporate social responsibility (CSR) in technological innovation and corporate environmental performance: a COVID-19 perspective. *China Finance Review International*, 12(2), 297–316. <http://doi.org/10.1108/CFRI-03-2021-0048>
- Bellantuono, N., Nuzzi A., Pontrandolfo P., & Scozzi B. (2021). Digital transformation models for the i4.0 transition: Lessons from the change management literature. *Sustainability*, 13(23), 12941. <https://doi.org/10.3390/su132312941>
- Capron, L., & Mitchell, W. (2012). *Build, Borrow, or Buy: Solving the Growth Dilemma*. Harvard Business Review, 256.
- Christensen, C.M. (2011). *The Innovator's Dilemma: The Revolutionary Book That Will Change the Way You Do Business* (p. 336). Harper Business.
- Creazza, A., Colicchia, C., Spiezia, S., & Dallari, F. (2022). Who cares? Supply chain managers' perceptions regarding cyber supply chain risk management in the digital transformation era. *Supply Chain Management: An International Journal*, 27(1), 30–53. <https://doi.org/10.1108/SCM-02-2020-0073>
- Crişan, E.L., & Stanca, L. (2021). The digital transformation of management consulting companies: a qualitative comparative analysis of Romanian industry. *Information Systems and e-Business Management*. 19(4). 1143–1173. <http://doi.org/10.1007/s10257-021-00536-1>
- De Bem Machado, A., Secinaro, S., Calandra, D., & Lanzalonga, F. (2022). Knowledge management and digital transformation for Industry 4.0: a structured literature review. *Knowledge Management Research and Practice*, 20(2) 320–338. <https://doi.org/10.1080/14778238.2021.2015261>
- Gavlovskaya, G.V., & Khakimov, A.N. (2022). Impact of the Covid-19 pandemic on the electronic industry in Russia. *Current Problems of the World Economy and International Trade*, 42, 45–52.
- Gead, N. (2021). Management of change: Pandemic impacts in IT. *International Journal of Enterprise Information Systems*, 17(2), 92–104. <https://doi.org/10.4018/IJEIS.2021040105>
- Ghavifekr, S., & Fung, H.Y. (2021) Change Management in Digital Environment Amid the COVID-19 Pandemic: A Scenario from Malaysian Higher Education Institutions. *Public Administration and Information Technology*, 7, 129–158. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-86274-9\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-030-86274-9_8)
- Harden, E., Ford, L.R., Pattie, M., & Lanier, P. (2021). Understanding organizational change management: the role of micro and macro influences. *Leadership and Organization Development Journal*, 42(1), 144–160. <https://doi.org/10.1108/LODJ-01-2020-0031>
- Kafel, P., & Rogala, P. (2022). Auditing management systems in digital transformation era. *International Journal for Quality Research*, 16(1), 193–206. <https://doi.org/10.24874/IJQR16.01-13>
- Ko, A., Fehér, P., Kovacs, T., Mitev, A., & Szabó, Z. (2022). Influencing factors of digital transformation: management or IT is the driving force? *International Journal of Innovation Science*, 14(1), 1–20. <https://doi.org/10.1108/IJIS-01-2021-0007>
- Kraus S., Durst S., Ferreira J.J., Kailer N., & Weinmann A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, 102466. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>



- Lee, C.-H., Trappey, A.J.C., Liu, C.-L., Mo, J.P.T., & Desouza, K.C. (2022). Design and management of digital transformations for value creation. *Advanced Engineering Informatics*, 52, 101547. <https://doi.org/10.1016/j.aei.2022.101547>
- Makar, S.V., Khasheva, Z.M., & Yarasheva, A.V. (2019). Management update of macro-regional reproduction of production factors: cluster accents of regional space development, 587–598.
- Miethlich, B., Belotserkovich, D., Abasova, S., Zatsarinnaya, E., & Veselitsky, O. (2022). Transformation of Digital Management in Enterprises Amidst the COVID-19 Pandemic. *Institutions and Economies*, 14(1), 1–26. <https://doi.org/10.22452/IJIE.vol14no1.1>
- Moosa, V., Khalid, A.H., & Mohamed, A. (2022). Intellectual landscape of research on change management: a bibliometric analysis. *Management Research Review*. <https://doi.org/10.1108/MRR-04-2021-0256>
- Morozko, N.I., Morozko, N.I., & Didenko, V.Yu. (2019). Institutional approach in the analysis of the interactions of small business with public management structures. Charlotte, NC, USA, Information Age Publishing.
- Popkova, E. (2021). The social management of human capital: basic principles and methodological approaches. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 41(1–2), 24–36. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-03-2020-0062>
- Popkova, E., DeLo, P., & Sergi, B.S. (2021). Corporate Social Responsibility Amid Social Distancing During the COVID-19 Crisis: BRICS vs. OECD Countries. *Research in International Business and Finance*, 55, 101315. <https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2020.101315>
- Popkova, E.G., De Bernardi, P., Tyurina, Y.G., & Sergi, B.S. (2022). A theory of digital technology advancement to address the grand challenges of sustainable development. *Technology in Society*, 68, 101831. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101831>
- Sadiq, M., Nonthapot, S., Mohamad, S., Ehsanullah, S., & Iqbal, N. (2021). Does green finance matter for sustainable entrepreneurship and environmental corporate social responsibility during COVID-19? *China Finance Review International*, 12(2) 317–333. <https://doi.org/10.1108/CFRI-02-2021-0038>
- Singh, P.K., Bashir, M., & Ahmad, A. (2021). Role of top management in business model innovation due to technological changes in emerging market. *International Journal of Economics and Business Research*, 22(2–3), 203–218. <https://doi.org/10.1504/IJEER.2021.116335>
- Vrtana, D., Rosnerova, Z., & Krizanova, A. (2021). Behavioral model of business change management in relation to building competitiveness in market economy conditions. *Business: Theory and Practice*, 22(2), 493–503.

### Сведения об авторах / Bio notes

Попкова Елена Геннадьевна, доктор экономических наук, профессор, ведущий научный сотрудник центра прикладных исследований кафедры экономической политики и государственно-частного партнерства, МГИМО МИД России. ORCID: 0000-0003-2136-2767. E-mail: 210471@mail.ru

Elena G. Popkova, Doctor of Economics, Professor, Leading Research Fellow, Center for Applied Research, Department of Economic Policy and Public-Private Partnership, MGIMO University. ORCID: 0000-0003-2136-2767. E-mail: 210471@mail.ru

Абрашитов Рустем Хамзиевич, кандидат фармацевтических наук, магистр стратегии и управления международным бизнесом Бизнес-школы ESSEC. E-mail: ruslan.abrashitov@essec.edu

Rustem Kh. Abrashitov, PharmD candidate/ ESSEC SMIB. E-mail: ruslan.abrashitov@essec.edu