



Внедрение цифровых технологий в логику теории организационных изменений

Голованов С.О., старший преподаватель кафедры физического воспитания, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «МИРЭА – Российский технологический университет», Москва, Россия

Аннотация. В статье автор рассматривает возможность внедрения цифровых технологий с позиций теории организационных изменений, что позволяет выработать конкретный прикладной подход к их реализации, найти оптимальный способ реализации изменений, с учетом особенностей цифровых технологий, понимания их преимуществ и сопряженных с процессом внедрения рисков.

Ключевые слова: цифровая экономика, цифровые технологии, организационные изменения, факторы.

Implementation of digital technologies within the framework of organizational change theory

Golovanov S.O., Senior Lecturer, Department of Physical Education, Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education «MIREA – Russian Technological University», Moscow, Russia

Annotation. In this article, the author examines the feasibility of implementing digital technologies from the perspective of organizational change theory. This allows for the development of a specific, practical approach to their implementation and the identification of the optimal method for implementing changes, taking into account the

specific features of digital technologies, understanding their advantages, and the risks associated with implementation processes.

Key words: digital economy, digital technologies, organizational change, factors.

Современный этап общественного развития характеризуется активным внедрением цифровых технологий во всех сферах жизнедеятельности, обеспечивая постепенный переход к цифровому обществу, включая цифровую экономику. Проникновение цифровых технологий, которое некоторые исследователи определяют, как тотальное [17], становится новой реальностью, образующей одну из «метаморфоз современного мира» [24].

Для экономики – именно новые цифровые технологии способствуют появлению новых видов деятельности, новых отраслей, соответствующих актуальным предпочтениям потребителей. Как инновационные решения цифровые технологии открывают широкие возможности повышения производительности, эффективности и конкурентоспособности. Являясь одним из видов инноваций цифровые технологии обладают способностью к более высоким темпам развития, характеризуются высокой гибкостью и масштабируемостью, возможностью относительно быстрого адаптирования.

На уровне организации – микроуровне – внедрение цифровых технологий – это новые возможности повышения внутренней эффективности; расширения продуктового ассортимента и привлечения новых клиентов, это перестройка многих бизнес-процессов и порой «полное изменение бизнес-ролей». [14]

Чтобы процесс внедрения в организации цифровых технологий был максимально подготовлен и реализован с минимумом проблем и рисков надо четко определить сущность и содержание рассматриваемого понятия.

Очевидно, что внедрение цифровых технологий следует рассматривать как изменения. Поэтому обратимся сначала к самому понятию «изменения».

Изменения являются важной научной категорией и свойственны для систем разного вида и порядка. «Изменения имеют различную природу. Время протекания, форму и уровни проявления, приводят к различным последствиям и

могут инициироваться различными факторами» [15, с. 74]. Несмотря на существующее разнообразие определения изменений, в большинстве случаев оно определяется как переход от одного состояния объекта к другому, новому состоянию, которое характеризуется определенными количественными и качественными параметрами.

Что же касается организационных изменений, то в общем виде под ними понимают преобразование системы: ее структуры, функционирования или поведения. Как показывает анализ публикаций (табл. 1) по тематике терминологического определения организационных изменений, спектр мнений достаточно широк. При этом, разнообразие заключается не только в самом определении, но и в двух основных подходах к толкованию изменений: содержательном и процессном.

Таблица 1

Некоторые подходы к определению организационных изменений

Автор	Определение
Коляда Н.Я. [8, с. 266]	Поэтапный процесс санкционированного руководством компании целенаправленного изменения любого внутреннего бизнес-процесса или его элемента, которое напрямую или косвенно интенсифицирует экономическую деятельность предприятия и направлено на реализацию его стратегии, а также результат данного процесса.
Божко Л.М. [3, с. 80]	Под организационными изменениями мы понимаем смену характеристик (формы, содержания, качества) какого-либо организационного элемента или организации в целом за определенный период
Галиуллина А.И. [5, с. 210]	Организационные изменения – целенаправленный процесс освоения организацией новых моделей функционирования для перевода самой организации или ее элементов в качественно новое состояние
Ларина Ю.С. [10, с. 64]	Приобретение объектом новых или утрата прежних свойств в результате какого-либо воздействия или под влиянием процесса саморазвития
Кузнецов Г.Н. [9, с. 219]	Совокупность действий (реакций) производственной системы на изменения во внешней и внутренней среде, сопровождающихся количественным и качественным ростом (сокращением) ее элементов, имеющих динамически неустойчивое состояние, наличие которых требует постоянной адаптации к меняющимся условиям, приводящим к преобразованиям (в виде инноваций, реорганизации, реструктуризации и др.), повышающих эффективность, конкурентоспособность предприятий

Проанализировав предлагаемые варианты определений, сформулируем авторскую позицию о сущности организационных изменений, выделив два, принципиальных на наш взгляд, обстоятельства. Прежде всего, будем

рассматривать организационные изменения с точки зрения их двоякого содержания – как явления (феномена), и как процесса, что снимет необходимость выбора и обоснования какого-либо одного содержания. Ведь действительно, об изменениях можно говорить и с точки зрения содержательного понимания, а также рассматривать как процесс. Данный факт не отрицает специалистами в области организационных изменений: «содержание понятия «изменение» двояко: под изменениями можно понимать конкретное содержание (то есть, что меняется) и под изменениями можно понимать процесс (то есть, как меняется) [2, с. 35]. Однако, авторы придерживаются либо одной, либо другой позиции, что, на наш взгляд сужает понимание данного понятия. По мнению Широковой Г.В. учет содержательной и процессной составляющей изменений имеет важное прикладное значение [18, с.27]. Такой же точки зрения придерживаются зарубежные специалисты У. Барнетт и Г. Кэрролл [23, с. 219], подчеркивая, что исследование организационных изменений должно охватывать как содержательную, так и процессную сторону изменений; в противном случае толкование сущности организационных изменений будет однобоким. Во-вторых, основой любого действия является его цель. С этой точки зрения организационные изменения могут представлять собой вынужденное реагирование, обеспечивающее поддержание устойчивого функционирования организации, и проактивное, опережающее действие, выполняющее роль драйвера и обеспечивающее усиление позиций организации. Поскольку в первом случае мы имеем дело с краткосрочными эффектами и принимая во внимание существующий тренд на инновационную активность как необходимое условие устойчивого и динамичного развития, будем рассматривать изменения только как действия, предпринимаемые с целью улучшений. Таким образом, определим организационные изменения как процесс реализации и интеграции новых идей, новых моделей организационного поведения, новых моделей бизнес-процессов в деятельность организации, распространяющийся либо на организацию в целом, либо на ее отдельные элементы или структурные подразделения, реализация которого приводит к качественным преобразованиям в организации. В

предлагаемом определении одновременно присутствует толкование изменений как явления определенного содержания – это новые идеи, новые процессы, новые модели поведения – отличающиеся от имеющихся на текущий момент; так и как процесса, то есть некоторой последовательности действий, позволяющих освоить цифровые инновации.

Инициирование изменений в организации создает основу для развития, принципиальных качественных преобразований, результатом которых должны стать более высокие результаты деятельности, в том числе, повышение конкурентоспособности, повышение производительности труда, рост эффективности деятельности, укрепление рыночных позиций и пр. Очевидно, что чем масштабнее будут проводимые изменения, тем более ощутимыми должны быть ожидаемые результаты. Как совершенно справедливо отмечено в работе Сиваш О.С. «в условиях ускоренного изменения факторов внешней среды организационные изменения играют важную роль в обеспечении непрерывной эффективной деятельности предприятия» [16, с. 206]. При этом роль проводимых изменений может существенно варьировать: в каких-то случаях инициирование организационных изменений связано с необходимостью адаптироваться к изменившимся условиям функционирования; в каких-то случаях – организационные изменения предпринимаются в интересах повышения конкурентоспособности и усиления своих рыночных позиций.

На каком бы уровне, и в какой бы сфере изменения не проходили, они означают определенный переход от одного (текущего и ставшего привычным) состояния объекта к другому состоянию, которое рассматривается как желаемое, целевое, но о характеристиках которого можно говорить лишь с определенной долей вероятности.

Изменения происходят постоянно. Они являются неотъемлемой частью деятельности любой организации. И как факторы или внешние воздействия, которые порождают необходимость изменений в организации, так и сами изменения очень разнообразны. Поэтому, чтобы правильно определить характер требуемых изменений, организовать сам процесс изменений и получить от них

наибольший эффект нужно верно представлять все параметры изменений, понимать, к какому виду они относятся, то есть нужна классификация изменений [1, с. 42]. Классификация изменений помогает лучше понять их суть, провести их систематизацию, объяснить причины трансформации и определить оптимальную стратегию реализации изменений и последующей адаптации к ним.

Поскольку изменения многообразны, то и классификаций предлагается достаточно много. Однако, анализ предлагаемых вариантов классификации изменений [19, 13] что в большинстве случаев в рамках одной классификации присутствуют как признаки содержания изменений, так и признаки процесса изменений. Поэтому с целью отражения двух сущностей организационных изменений предлагается разделить классификационные признаки, выделив отдельно те, которые позволяют классифицировать организационные изменения по содержательным характеристикам, и по процессным. (табл. 2 -3).

Рассмотрим теоретические положения организационных изменений применительно к внедрению цифровых технологий в организации. Прежде всего, отметим, что по типологии организационных изменений, предложенной Р. Дафтом [6], внедрение цифровых технологий следует отнести к изменениям технологии, так как происходит изменение способов и методов работы, содержания выполняемых операций, изготовления товаров или оказания услуг.

По своей целенаправленности внедрение цифровых технологий следует отнести к изменениям, направленным и обеспечивающим развитие организации, поскольку способствуют повышению эффективности бизнеса [20], оказывают «положительный эффект на экономические процессы в России, способствуя улучшению качества продукции, снижению затрат и повышению производительности труда» [21, с. 74]. Учитывая, что цифровые технологии сегодня являются всеобщим трендом, то игнорирование такого рода изменений может привести к снижению продуктивности деятельности организации, постепенной утрате рыночных позиций и др. негативным последствиям.

Классификация организационных изменений по содержательным характеристикам

Классификационный признак	Виды изменений
Целенаправленность	Развитие Адаптация Предупреждение
Уровень изменений	Стратегическая Тактическая Оперативная
Глубина изменений	Системные Локальные
Объект изменений	Основные и обеспечивающие процессы Технологии Продукция Структура Организационная культура
Источник, порождающий необходимость изменений	Факторы внешней среды Факторы внутренней среды организации
Характер изменений	Эволюционные Революционные
Масштаб изменений	Радикальные (трансформационные) Частичные
Ресурсы изменений	Организационные Партнерские Инвестиционные
Безопасность изменений	Высокая Средняя Низкая
Ожидаемые эффекты	Сильные Слабые

Таблица 3

Классификация организационных изменений по процессным характеристикам

Классификационный признак	Виды изменений
Характер процесса изменений	Имитационный Адаптационный Инновационный
Контролируемость процесса изменений	Управляемый (с организацией процесса управления) Неуправляемый (неконтролируемый)
Вовлеченность работников в процесс изменений	Высокая Средняя Низкая
Стоимость процесса изменений	Высоко затратный Низко затратный
Продолжительность процесса изменений	Продолжительный (более 1 года) Кратковременный (непродолжительный)
Рискованность процесса	Рискованный Безопасный

Направленность изменений, связанных с внедрением цифровых технологий, в основном, имеет стратегический характер, так как предполагает преобразование основных и обеспечивающих процессов, каналов взаимодействия с основными целевыми аудиториями. Решение руководства организации о внедрении цифровых технологий является связано со стремлением обеспечить устойчивое и динамичное организационное развитие в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

Что касается источника, порождающего изменение, в данном случае, внедрение цифровых технологий, то это факторы внешней среды, а точнее, тот технологический тренд, который является на сегодняшний день одним из определяющих технологический профиль современной деятельности. В ряде случаев внедрение цифровых технологий становится необходимостью ввиду происходящих технологических изменений и усиления именно технологической конкуренции в сфере бизнеса. Именно общая тенденция побуждает организации повышать эффективность своих бизнес-процессов, а вместе с тем и обеспечивающих, искать новые возможности улучшения качества производимых товаров и услуг.

Другие содержательные характеристики внедрения цифровых технологий как одного из видов организационных изменений – характер и масштаб изменений, а также ожидаемые эффекты могут принимать различные из указанных в табл. 2 значения, в зависимости от целого ряда факторов, определяющих содержание решения о внедрении цифровых технологий.

Что касается процессных характеристик, то внедрении цифровых технологий стоит рассматривать как инновационный процесс в условиях конкретной организации [4]. Поскольку внедрение цифровых технологий связано с освоением новых методов и способов осуществления деятельности, то реализация такого процесса требует определенного воздействия, направляющего и контролирующего данный процесс. И чем масштабнее будут намеченные инновационные преобразования, тем это воздействие должно быть более долговременным. Также следует отметить, что процесс внедрения цифровых

технологий протекает в рамках определенной стратегии [7], предварительно разработанной с учетом внутренних и внешних факторов, имеющихся возможностей и пр.

Любой процесс характеризуется использованием ресурсов, которые формируются из доступных средств для достижения поставленных задач и целей. Внедрение цифровых технологий является ресурсоемким процессом, требующим серьезных вложений. Причем затратными являются не только сами технологии (которые, как правило создаются вне организации их внедряющей, а значит, есть затраты на приобретение или затраты на разработку); весьма затратным является и собственно внедрение технологий, что требует затрат на оборудование, на подготовку (обучение) и прочие действия, связанные с внедрением новых цифровых решений.

В каких бы масштабах не планировалось внедрение цифровых технологий, этот процесс должен быть управляемым и контролируемым. Не секрет, что многие из организационных изменений оказываются незавершенными и неуспешными. Так, в выше упоминавшемся исследовании Н.Я. Коляды [8] приводится статистика реализации организационных изменений в российских и зарубежных компаниях, которая выглядит довольно мрачно, свидетельствуя о том, что более половины мероприятий, направленных на проведение изменений, оказывается неудачными (рис. 1). Данный факт, очевидно, можно и должно рассматривать как индикатор эффективности управления, что еще раз подчеркивает важность правильного управления внедрением цифровых технологий, чтобы не просто минимизировать те проблемы и риски, которые возникают в процессе изменений, но и сделать процесс изменений в целом эффективным и результативным.

Наконец, важной характеристикой процесса внедрения цифровых технологий является рискованность изменений. Мы разделяем мнение Мозговой А.В., полагающей, что «изменения любого уровня содержат потенциальную угрозу ущерба, то есть риск, и требуют выработки стратегии взаимодействия с этими рисками» [11, с.60]. Не зависимо от масштабности изменения, будь то

«реформирование и модернизация или системная трансформация» [11, с.61] всегда есть вероятность возникновения проблем, каких-либо неудобств и даже ущерба.

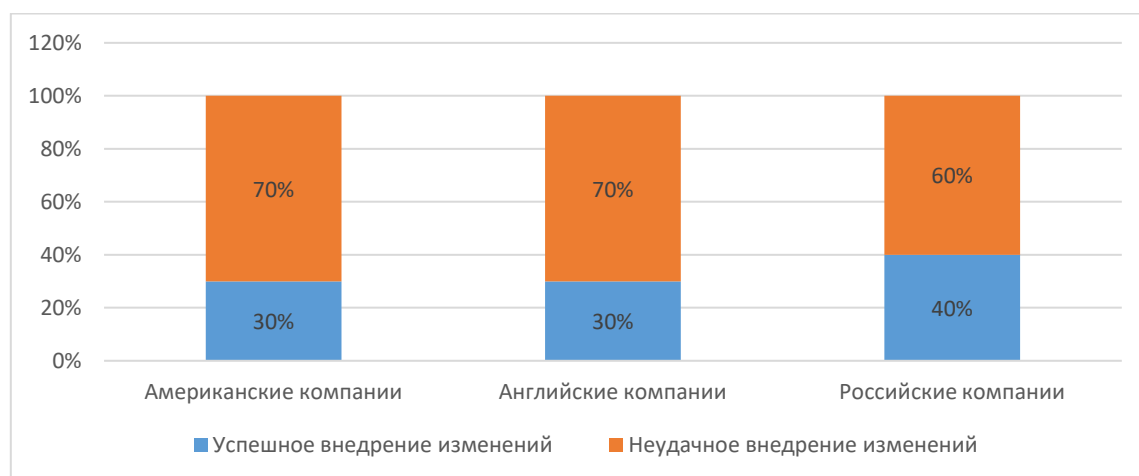


Рис. 1 – Статистика реализации организационных изменений [8, с. 265]

Справедливости ради, следует сказать, что риски возникают практически повсеместно и всегда. То есть, вероятность возникновения рисков в условиях традиционного, «обычного» функционирования организации, всегда существует. Но, начало работ по цифровой трансформации организации в условиях внедрения цифровых технологий, всегда влечет за собой дополнительные риски, которые специфичны именно для данного вида изменений [12]. И это вполне закономерно, ведь хотя организационные изменения инициируются в целях получения определенных преимуществ, положительных эффектов, всегда есть обратная сторона этого процесса, порождающая серьезные риски. Как отмечено в одном из исследований, посвященном вопросам организационных изменений «в момент перехода предприятия в качественно новое состояние в процессе его развития (*в результате изменений – примечание автора*), предприятие на некоторое время переходит из режима функционирования в режим его последующей стабилизации на новом, более совершенном уровне» [22, с. 116]. То есть речь идет о том, что внедрение цифровых технологий нарушает привычные, устоявшиеся процессы, что создает проблемы и риски и дестабилизирует деятельность. Однако, правильно организованный процесс управления

изменениями и внедрением цифровых технологий, должен позволить свести все возникающие риски к минимуму.

Таким образом, рассмотрение внедрения цифровых технологий с позиций теории организационных изменений позволяет выработать конкретный прикладной подход к их реализации, найти оптимальный способ реализации изменений, с учетом особенностей цифровых технологий, понимания их преимуществ и сопряженных с процессом внедрения рисков. Совершенно очевидно, что в реальности внедрение цифровых технологий является сложным, неоднозначным процессом, требующим поиска нестандартных решений, основанных на использовании существующих концепций управления организационными изменениями.

Библиографический список:

1. Агеева Е.А. Классификация изменений // Инновационная наука. – 2018. – № 6. – С. 41 – 45.
2. Андреева Т.Е. Организационные изменения: сравнительный анализ основных концепций. Вестник Санкт-Петербургского университета. – 2004. – Сер. 8. Вып. 2 (№16). – С.33 – 49.
3. Божко Л.М. Организационные изменения и организационное развитие: взаимосвязь категорий. Вестник ТГЭУ. – 2013. – № 3. – С. 79 – 90.
4. Воропаев А.А., Шереметьева Е.Н. Принципы применения современных цифровых технологий в управлении предприятием // Прикладные экономические исследования. – 2023. – № 2. – С. 95 – 101.
5. Галиуллина А.И. Проблема определения организационных изменений // Международный журнал экспериментального образования. – 2011. – № 8. – С. 210.
6. Дафт Ричард Л. Организации Учеб. для психологов и экономистов, [Перевод] / Ричард Дафт. – 3-е междунар. изд. – СПб., М.: Прайм-ЕВРОЗНАК, Нева, ОЛМА-ПРЕСС, 2001. – 348 с.

7. Кирилов К.О. Перспективы решения проблем цифровизации Российской промышленности. Вестник Московского университета имени С.Ю. Витта. Серия 1. Экономика и управления. – 2023. – № 2 (45). – С. 74 – 79.

8. Коляда Н.Я. Трактовка понятия «организационные изменения» в рамках модели Управления организационными изменениями ASCC// Russian Economic Bulletin. – 2024. – Т. 7. – № 3. – С. 263 – 271.

9. Кузнецов Г.Н. Управление организационными изменениями на предприятиях водного транспорта // Журнал университета водных коммуникаций. – 2010. – № 3. – С. 217 – 223.

10. Ларина Ю.С., Терминологический анализ понятия «организационные изменения» // Российское предпринимательство. – 2013. – Т. 14. – № 3. – С. 61 – 68.

11. Мозговая А.В. Адаптация к средовым изменениям: риски социальных и технологических нововведений // Социологический журнал. – 2021. – Том 27. – № 3. – С. 60 – 77.

12. Мозговая А.В. Стратегии адаптации к различным типам рисков // Социологическая наука и социальная практика. – 2020. – Том 8. – № 3. – С. 32 - 46.

13. Павлова А.В. Типология изменений в организации и их характеристики // Актуальные проблемы экономики и права. – 2011. – № 2 (18). – С. 102-106.

14. Патрушев В.С., Попов В.Л. Модель управления изменениями при цифровизации. Вестник ПНИПУ. Социально-экономические науки. – 2020. – № 2. – С. 208 – 219.

15. Святохо Н.В. Изменения как феномен бытия: сущность и классификация // Международный научный журнал «Символ науки». – 2016. – № 7. – С. 74 – 81.

16. Сиваш О.С. Роль организационных изменений в обеспечении эффективности деятельности предприятия // Корпоративное управление и инновационное развитие экономики Севера: Вестник Научно-исследовательского центра корпоративного права, управления и венчурного

инвестирования Сыктывкарского государственного университета. – 2025. – Т. 5. Вып. 2. – С. 206–216. <https://doi.org/10.34130/2070-4992-2025-5-2-206>

17. Силкина Г.Ю., Шабан А.П. Цифровые инновации: сущностные характеристики и особенности // П-Economy. – 2023. –Том 16. – № 5. – С.51 – 62.

18. Широкова Г.В. Управление организационными изменениями. Учебное пособие. СПб. ИД СПбГУ. – 2005. – 432 с.

19. Широкова Г.В., Березинец И.В., Шаталов А.И. Влияние организационных изменений на рост фирмы. Научные доклады. Санкт-Петербург. 2009. – 41 с.

20. Шомполов А.Д. Преимущества внедрения цифровых решений в бизнес-процессы промышленных предприятий в РФ // Международный научный журнал «Вестник науки». – 2024. – № 6 (75). Том 5. – С. 231 – 235.

21. Яценя С.Е. Приоритетные направления развития российской экономики в условиях санкционных ограничений: внедрение цифровых технологий для повышения конкурентоспособности предприятий // Экономические системы. – 2023. Том 16. – № 3 (62). – С. 74 – 86.

22. Яшин Н.С., Григорян Е.С. Методологические аспекты обеспечения устойчивости предприятия. // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. – 2014. – № 5 (54). – С. 113-117.

23. Barnett, W.P. Modeling Internal Organizational Change / William P. Barnett & Glenn R. Carroll // Annual Review of Sociology, Vol. 21 (1995). – P. 217–236.

24. Beck U. The Metamorphosis of the World How Climate Change is Transforming Our Concept of the World.

References:

1. Ageeva E.A. Classification of changes // Innovative science. – 2018. – № 6. – pp. 41-45.

2. Andreeva T.E. Organizational changes: a comparative analysis of basic concepts. Bulletin of St. Petersburg University. – 2004. – Series 8. Issue 2 (№ 16). – pp.33-49.

3. Bozhko L.M. Organizational changes and organizational development: interrelation of categories. Bulletin of the TSEU. – 2013. – № 3. pp.79-90.
4. Voropaev A.A., Sheremetyeva E.N. Principles of application of modern digital technologies in enterprise management // Applied economic research. – 2023. – № 2. – pp. 95-101.
5. Galiullina A.I. The problem of determining organizational changes // International Journal of Experimental Education. – 2011. – № 8. – p. 210.
6. Richard L. Daft. Organization of studies for psychologists and economists, [Translation] / Richard Daft. – 3rd international ed. – St. Petersburg, M.: Prime-EUROZNAK, Neva, OLMA-PRESS, 2001. – 348 p.
7. Kirilov K.O. Prospects for solving the problems of digitalization of the Russian industry. Bulletin of the S.Y. Witt Moscow University. Series 1. Economics and Management. – 2023. – № 2 (45). – Pp. 74-79.
8. Kolyada N.Ya. Interpretation of the concept of «organizational change» as a way to manage organizational change ASCC// Russian Economic Bulletin. – 2024. – Vol. 7. – № 3. – pp. 263-271.
9. Kuznetsov G.N. Management of organizational changes at water transport enterprises // Journal of the University of Water Communications. – 2010. – № 3. – pp. 217-223.
10. Larina Yu.S., Terminological analysis of the concept of «organizational changes» // Russian entrepreneurship. – 2013. – Vol. 14. – № 3. – pp. 61-68.
11. Mozgovaya A.V. Adaptation to environmental changes: risks of social and technological innovations // Sociological Journal. – 2021. – Volume 27. – № 3. – pp. 60-77.
12. Mozgovaya A.V. Strategies for adaptation to various types of risks // Sociological science and social practice. – 2020. – Volume 8. – № 3. – pp. 32-46.
13. Pavlova A.V. Typology of changes in the organization and their characteristics // Actual problems of economics and law. – 2011. – № 2 (18). – Pp. 102-106.

14. Patrushev V.S., Popov V.L. The model of change management in digitalization. Bulletin of PNRPU. Socio-economic sciences. – 2020. – № 2. – pp. 208-219.
15. Svyatokho N.V. Changes as a phenomenon of being: essence and classification // The international scientific journal «Symbol of Science». – 2016. – № 7. – pp. 74-81.
16. Sivash O.S. The role of organizational changes in ensuring the effectiveness of an enterprise // Corporate governance and innovative development of the economy of the North: Bulletin of the Scientific Research Center for Corporate Law, Management and Venture Investment Syktyvkar State University. – 2025. – Vol. 5. Issue 2. – pp. 206-216. <https://doi.org/10.34130/2070-4992-2025-5-2-206>
17. Silkina G.Yu., And Shaban.P. Digital innovations: features and essential characteristics // Pi-economics. – 2023. –Volume 16. – № 5. – pp.51-62.
18. Shirokova G.V. Management of organizational changes. The training manual. St. Petersburg Publishing House of St. Petersburg State University, 2005 – 432 p.
19. Shirokova G.V., Berezinets I.V., Shatalov A.I. The impact of organizational changes on the growth of the company. Scientific reports. Saint Petersburg. 2009. – 41 p.
20. Shompolov A.D. Advantages of introducing digital solutions into business processes of industrial enterprises in the Russian Federation // International scientific journal «Bulletin of Science». – 2024. – № 6 (75). Volume 5. pp. 231-235.
21. Yatsenya S.E. Priority areas for the development of the Russian economy in the context of sanctions restrictions: the introduction of digital technologies to increase the competitiveness of enterprises // Economic systems. – 2023. Tom 16. – № 3 (62). – Pp. 74-86.
22. Yashin N.S., Grigoryan E.S. Methodological aspects of enterprise sustainability // Bulletin of the Saratov State Socio-Economic University. – 2014. – № 5 (54). – Pp. 113-117.

23. Barnett, W.P. Modeling internal organizational changes / William P. Barnett and Glenn R. Carroll // *Annual Review of Sociology*, Vol. 21 (1995). – pp. 217-236.

24. Beck U. The metamorphosis of the world As climate change transforms our understanding of the world.