

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

УДК 658

ИЗМЕНЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ: ПОДХОДЫ К УПРАВЛЕНИЮ ИЗМЕНЕНИЯМИ В УСЛОВИЯХ САНКЦИЙ

Афанасьев Михаил Владимирович

ФГАОУ ВО Санкт-Петербургский государственный политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия (195251, Санкт-Петербург, Политехническая улица, д. 29), профессор Высшей школы производственного менеджмента, afanasiev_mv@spbstu.ru

Мсоев Александр Яникович

ФГАОУ ВО Санкт-Петербургский государственный политехнический университет Петра Великого, Санкт-Петербург, Россия (195251, Санкт-Петербург, Политехническая улица, д. 29), аспирант Высшей школы производственного менеджмента, a-msoev@yandex.ru

Аннотация. В статье проведено исследование изменения организационной структуры организаций в условиях санкционного давления установлено, что гибкость организационной структуры и способность к инновациям являются ключевыми факторами успешного управления изменениями. Компании, внедрившие децентрализованные подходы, продемонстрировали более высокую эффективность в адаптации к внешним вызовам. Важно также участие сотрудников в процессе изменений, что способствует снижению сопротивления и повышению мотивации. авторы предлагают практические рекомендации для организаций, ключевыми из которых являются создание открытых каналов коммуникации, развитие инновационной культуры и постоянное обучение персонала. Результаты исследования подчеркивают необходимость формулирования стратегий адаптации, направленных на устойчивое развитие и конкурентоспособность в условиях экономической неопределенности.

Ключевые слова: организационная структура; управление изменениями; санкции; инновации; гибкость; вовлеченность сотрудников; адаптация.

CHANGING THE ORGANIZATIONAL STRUCTURE: APPROACHES TO CHANGE MANAGEMENT IN A SANCTIONED ENVIRONMENT

Afanasyev Mihail Vladimirovich

FSBEI HE Peter the Great Saint Petersburg State Polytechnical University, Saint Petersburg, Russia (195251, Saint Petersburg, Politekhnicheskaya Street, 29), Professor of the Higher School of Industrial Management, afanasiev_mv@spbstu.ru

Msoev Alexander Yanikovich

FSBEI HE Peter the Great Saint Petersburg State Polytechnical University, Saint Petersburg, Russia (195251, Saint Petersburg, Politekhnicheskaya Street, 29), postgraduate student of the Higher School of Industrial Management, a-msoev@yandex.ru

Abstract. The article studies the changes in the organizational structure of organizations under the conditions of sanctions pressure. It is established that the flexibility of the organizational structure and the ability to innovate are the key factors of successful change management. The companies that have implemented decentralized approaches have demonstrated higher efficiency in adapting to external challenges. It is also important to involve employees in the process of change, which helps to reduce resistance and increase motivation. The authors offer practical recommendations for the management of change.

Translated with DeepL.com (free version)

Keywords: organizational structure; change management; sanctions; innovation; flexibility; employee involvement; adaptation.

Введение

В исследовании рассматриваются аспекты изменения организационной структуры организаций в условиях вводимых санкций. Актуальность темы обусловлена необходимостью адаптации предприятий к быстро меняющимся экономическим условиям, вызванным ограничениями, которые влияют на их деятельность. В условиях нестабильности управление изменениями становится ключевым для поддержания конкурентоспособности и обеспечения устойчивого развития. Санкции накладывают серьезные ограничения на различные аспекты бизнеса: от логистики и поставок до финансовых операций и внешнеэкономической деятельности [1]. Эти вызовы требуют от организаций гибкости и способности к быстрой трансформации. Поэтому важно проанализировать, какие подходы к управлению изменениями могут быть применены для успешного приспособления к новым условиям.

В статье представлены основные методы и стратегии, позволяющие осуществить качественные изменения в организационной структуре. Рассматриваются не только традиционные подходы, но и инновационные методы, которые помогают компаниям справляться с вызовами современности. Анализ проведенных изменений в различных организациях позволяет выделить успешные практики и сформировать рекомендации для дальнейшего применения. Таким образом, исследование нацелено на выявление эффективных подходов к управлению изменениями в условиях санкционного давления, что является актуальной задачей для отечественных предприятий, стремящихся к улучшению своих позиций на рынке в сложной экономической среде.

Цель исследования: выявление и анализ эффективных подходов к управлению изменениями в организационной структуре предприятий,

адаптирующихся к условиям санкционного давления, с целью формирования практических рекомендаций для повышения их устойчивости и конкурентоспособности.

Методы исследования

В рамках данного исследования был проведен теоретический анализ литературы и существующих подходов к управлению изменениями в организациях в условиях санкционных ограничений. Методы исследования включают систематизацию и обобщение информации по ключевым темам, связанным с изменением организационных структур, а также анализ теоретических моделей управления изменениями. Рассматривались различные подходы, такие как модель «Курта Левина», процессный подход и концепции организационного обучения, которые позволяют глубже понять механизмы адаптации организаций к новым условиям. Кроме того, проведен сравнительный анализ успешных практик изменений в российских и зарубежных компаниях, что способствует выявлению эффективных стратегий и методов, применяемых в условиях санкций. Исследование также включало изучение кейсов компаний, которые успешно трансформировали свои структуры под влиянием внешних ограничений, что позволило проиллюстрировать успешные примеры реализации теоретических подходов на практике.

Результаты исследования и их обсуждение

В условиях современных экономических реалий, оказание влияния санкций на организации стало предметом глубокого анализа и обсуждения. Очевидно, что изменения в организационной структуре становятся неизбежным этапом в процессе адаптации компаний к меняющимся условиям. В статье проводится исследование различных подходов к управлению изменениями, акцентируя внимание на факторах, способствующих успешной трансформации организаций в условиях санкционного давления.

Исследование показывает, что адаптация организационной структуры требует серьезного подхода к анализу текущего состояния и понимания механизмов изменений. Модель Курта Левина, которую часто используют при разработке стратегий изменений, подразумевает три ключевых этапа: размораживание, изменение и повторное замораживание [2]. Каждая из этих стадий играет критическую роль в успешной трансформации. Размораживание подразумевает подготовку сотрудников и организационной культуры к будущим изменениям, в то время как на этапе изменения происходит внедрение новых процессов, структур и технологий. Завершающий этап, повторное замораживание, направлен на закрепление изменений в рамках культуры организационного поведения. Эта модель

помогает конечным пользователям понять, что изменения необходимы для достижения устойчивости и конкурентоспособности, особенно в условиях внешнего давления.

Исходя из данного подхода, многие организации выявляют возможность формирования новых рабочих групп и упрощения процессов, что приводит к активному вовлечению сотрудников. Эффективное управление изменениями в российской практике предполагает участие ключевых заинтересованных сторон на каждом этапе преобразований, что, в свою очередь, способствует более высокому уровню принятием этих изменений [3]. Также выявляется, что не менее важным является открытая коммуникация, которая помогает формировать доверие у сотрудников и снижает уровень сопротивления изменениям.

Процессный подход к управлению изменениями акцентирует внимание на последовательности действий, необходимых для внедрения изменений. Этот подход предоставляет возможность формализовать изменения и сделать их более управляемыми, что важно в условиях непредсказуемости и нестабильности. При использовании процессного подхода организации могут сосредоточиться на ключевых аспектах, таких как оценка рисков, разработка четкого плана действий и мониторинг внедрения изменений [4]. Инструменты и техники, применяемые в рамках этого подхода, позволяют управлять изменениями как сложным и многогранным процессом, чем значительно снижают вероятность ошибок.

Кроме того, концепции организационного обучения играют важную роль в успешном управлении изменениями. Эти идеи акцентируют внимание на необходимости постоянного обучения и развития сотрудников, особенно в контексте санкционной экономики. Организации, акцентирующие внимание на развитии культурного климата, который поддерживает обучение и обмен знаниями, имеют больше шансов адаптироваться к новым экономическим условиям [5]. Постоянное обучение позволяет создать гибкую организацию, которая способна быстро реагировать на изменения внешней среды.

Теоретические модели управления изменениями предоставляют множество инструментов и методов для оценки состояния организаций в условиях санкций. Например, анализ рисков, основанный на детальном исследовании внутренней и внешней среды, позволяет выявить возможные угрозы и разработать стратегии их преодоления. Это может включать использование SWOT-анализа для оценки сильных и слабых сторон, а также возможностей и угроз для организации. Применение такого подхода способствует более обоснованному принятию решений о необходимых изменениях и позволяет что делать правильные шаги в устранении недостатков.

Ведущими аспектами управления изменениями являются также факторы, связанные с инновациями и цифровизацией. В условиях санкционного давления многие предприятия вынуждены пересматривать свои бизнес-модели и внедрять новые технологии для оптимизации

процессов и повышения эффективности [6]. Это требует готовности к экспериментам, тестированию новых решений и внедрению инновационных практик, что может существенно изменить их место на рынке.

К тому же важным выглядят методы оценивания успеха внедренных изменений. Правильные показатели оценки могут включать показатели производительности, удовлетворенности сотрудников, а также финансовые результаты [7]. Четкое понимание целевых индикаторов и их соответствие ожидаемым результатам позволят более адекватно оценивать эффективность внедренных изменений и принимать необходимые меры по корректировке произошедших изменений.

Для оценки эффективных стратегий и методов, применяемых российскими и иранскими компаниями в условиях санкций, были выбраны представители различных секторов — от энергетики до технологий. Представленная ниже таблица иллюстрирует сравнительный анализ подходов, применяемых в различных компаниях.

Таблица 1 – Сравнительный анализ успешных практик изменений

Компания	Страна	Сектор	Основные стратегии изменений	Эффективные методы	Результаты и достижения
Сургутнефтегаз	Россия	Энергетика	Оптимизация процессов, децентрализация	Внедрение Agile, мониторинг KPI	Снижение затрат на 20%, рост производительности на 15% [8]
Яндекс	Россия	Технологии	Переход на продуктовые команды	Методология Scrum, постоянное обучение	Увеличение клиентской базы на 15%, рост доходов на 25% [9]
Газпром	Россия	Энергетика	Диверсификация рынков, переосмысление цепочки поставок	Оптимизация логистики, использование IT-технологий	Расширение экспорта, снижение зависимости от Европы [10]
Pars Oil	Иран	Энергетика	Внутренняя координация, создание новых партнерств	Публично-частные партнерства, улучшение бизнес-процессов	Увеличение объемов добычи на 10%, новые контракты [11]
ZarinPal	Иран	Технологии	Инновационные платежные решения	Разработка мощной IT-инфраструктуры, анализ данных	Увеличение доли рынка на 20%, привлечение инвестиций [12]

На основании собранных данных и таблицы проведем более детальный анализ практик изменений.

Сургутнефтегаз, являясь одной из крупнейших энергетических компаний в России, при столкновении с санкциями нарастила усилия по

оптимизации внутренних процессов. В рамках своей структуры были внедрены Agile-подходы, что позволило значительно ускорить процесс принятия решений и снизить бюрократию [13]. Децентрализация управления способствовала большей гибкости, позволяя оперативно реагировать на изменения в окружающей среде. Благодаря такому подходу компании удалось снизить операционные расходы на 20%, при этом производительность увеличилась на 15%.

Яндекс, имея прочные позиции на рынке технологий и внутренних сервисов, акцентировал внимание на переходе к продуктовому принципу работы. Это обеспечило высокую степень адаптивности и инноваций внутри компании. Использование методологии Scrum позволило командам моментально реагировать на потребности пользователей, а постоянное обучение сотрудников поддерживало высокий уровень квалификации. В результате таких изменений компания увеличила свою клиентскую базу на 15% и продемонстрировала рост доходов на 25%.

В условиях санкций Газпром начал работу по переосмыслению своей цепочки поставок, что стало важным шагом для уменьшения зависимости от внешних рынков. Диверсификация поставок новых газовых маршрутов и оптимизация логистики помогли укрепить позиции компании, что позволило значительно расширить экспортные поставки, сохраняя при этом уровень финансовой устойчивости. Использование информационных технологий для управления запасами и процессами повлияло на стоимость создания и доставки энергии на рынок.

Pars Oil, действующий в условиях международной изоляции, провел ряд изменений в своей структуре, направленных на укрепление внутренних процессов и создание новых партнерств. Главным направлением стало налаживание публично-частных партнерств, что позволило получить необходимые инвестиции и ресурсы для дальнейшего развития. Увеличение объемов добычи на 10% стало важным индикатором успешности изменений, а заключение новых контрактов с местными поставщиками принесло дополнительные прибыли.

ZarinPal, работающий в финансовой сфере, продемонстрировал, как инновации могут поддерживать рост бизнеса в условиях ограничений. Внедрение современных электронных платежных решений и создание мощной IT-инфраструктуры позволило компании значительно повысить свою долю на рынке. Развитие анализа данных, полученных от пользователей, помогло создать более привлекательные и адаптивные финансовые продукты, что способствовало получению новых инвестиций и росту доли рынка на 20%.

Сравнительный анализ успешных практик изменения организационной структуры в российских и иранских компаниях демонстрирует множество подходов, которые можно использовать для эффективного управления изменениями. Каждая из компаний приняла уникальные решения на основе своих потребностей и вызовов, тем не менее, общим является понимание

необходимости гибкости и адаптации к новым условиям. Одним из ключевых элементов станет способность к инновациям, которые позволяют компаниям не только выживать, но и развиваться. Важно настраивать свою организационную структуру так, чтобы она могла быстро адаптироваться к изменениям и эффективно использовать возможности, возникающие в условиях кризиса.

На основе проведенного анализа предлагается разработать методические рекомендации для организаций, стремящихся к эффективному управлению изменениями в условиях санкционного давления. Это может включать в себя:

- Формирование команды для управления изменениями, обладающей четкими полномочиями и ресурсами для принятия решений [14].

- Установление процессов обратной связи для мониторинга внедряемых изменений и выявления проблем на ранних стадиях.

- занятие правильного подхода к обучению сотрудников, тем самым создавая культуру, способствующую инновациям и улучшениям.

Таким образом, изменения в организационной структуре и подходах к управлению в условиях санкций требуют стратегического, продуманного подхода. Успех в этих условиях будет зависеть от способности организаций не только адаптироваться, но и находить возможности для роста, используя инновационные методы и подходы.

Выводы

В результате проведенного исследования изменений организационной структуры и подходов к управлению в условиях санкций, было установлено, что компании сталкиваются с непростыми вызовами, которые требуют оперативных и продуманных действий. Объективные реалии современного бизнеса, такие как высокая степень неопределенности и необходимость быстрого реагирования на внешние факторы, подчеркивают значимость адаптивных стратегий и структур. В ходе анализа успешных практик было выделено несколько ключевых аспектов, которые являются критически важными для достижения стабильности и роста организаций.

Организации, благодаря модернизации своей структуры, в первую очередь, обретают возможность быстро реагировать на изменения во внешней среде. Гибкая организационная структура позволяет быстро приспосабливаться к новым условиям и пересматривать бизнес-процессы в необходимых случаях. Высокая степень децентрализации приводит к лучшему взаимодействию между подразделениями, что, в свою очередь, снижает время на принятие решений, особенно в условиях кризисных ситуаций. Установлено, что компании, готовые строить открытые коммуникации между руководством и подчиненными, более успешно справляются с вызовами, ожидаемыми в условиях санкций.

Способность к инновациям также оказалась одним из основных факторов успешного управления изменениями. Оперативное внедрение

новых технологий и процессов не только создает конкурентные преимущества, но и помогает совершить необходимые изменения с меньшими затратами и временными ресурсами. Компании, делающие акцент на инновационное развитие, имеют возможность создавать новые бизнес-модели, которые обеспечивают долгосрочную выгоду даже в условиях ограниченного доступа к рынкам и ресурсам.

Участие сотрудников в процессах изменений стало важным аспектом для достижения успеха. Важным условием для этого является создание среды, где сотрудники не только осознают необходимость изменений, но и готовы активно участвовать в их реализации. Привлечение работников к процессам позволяет снизить уровень сопротивления изменениям и формирует у сотрудников чувство ответственности за результаты. Участие вовлекает в новый вид деятельности и способствует повышению мотивации.

На основании вышеприведённого исследования авторы статьи предлагают к рассмотрению практические рекомендации, которые могут помочь организациям преодолеть вызовы, вызванные санкционным давлением и дальнейшим развитием. Компании должны стремиться к гибкости, используя децентрализацию как метод, который позволит быстро реагировать на изменения. Важно создать активную инновационную среду, в которой сотрудники могут предлагать, развивать и внедрять новшества. Обучение работников также требует постоянного внимания, создавая программы, нацеленные на углубление знаний и навыков, чтобы сотрудники могли адаптироваться к новым условиям.

Необходима регулярная связь между руководством и подчиненными. Организации должны строить открытые каналы коммуникации, которые позволят эффективно обсуждать изменения, повышая уровень прозрачности и доверия в коллективе. Это важно для создания культуры изменений, в которой сотрудники не просто воспринимают перемены как давление, но как возможность для личного и профессионального роста.

Будущие исследования могут направляться в несколько важных направлений. Интересный фокус может быть направлен на изучение индивидуальных и коллективных аспектов, влияющих на принятие изменений. Необходимо детально рассмотреть элементы успешной культуры организации и их влияние на интеграцию изменений. Сравнительный анализ различных секторов и компаний может помочь выявить лучшие практики, позволяя организациям адаптироваться к специфическим условиям своей отрасли. Анализ долгосрочных последствий изменений на их производительность и устойчивость также может стать важной темой для исследовательской работы.

В заключение важно подчеркнуть, что управление изменениями в условиях санкционного давления становится не только требованием времени, но и залогом успешного функционирования организаций в будущем. Гибкость, инновации, участие сотрудников и открытая коммуникация становятся основополагающими элементами для успешного преодоления

вызовов. Актуальность данных решений позволит организациям не только выживать, но и достигать устойчивого роста, даже в условиях неопределенности.

Список литературы

1. Шкодинский С.В., Кушнир А.М., Продченко И.А. Влияние санкций на технологический суверенитет России // Проблемы рыночной экономики. 2022. № 2. С. 75-96. doi: 10.33051/2500-2325-2022-2-75-96.
2. Житяев А.А. Теоретические основы управления изменениями предприятия / А.А. Житяев // Правовые и социально-экономические проблемы современной России: теория и практика: Сборник статей X Международной научно-практической конференции, Пенза, 17–18 ноября 2022 года / Под научной редакцией Н.Б. Барановой, А.В. Яшина, А.А. Грачева. Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2022. С. 143-147. EDN VMYVWN.
3. Журавлева О.В. Поведение предприятий на российском рынке в условиях санкционного давления / О.В. Журавлева, И.В. Королева, О.Н. Митрофанова // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14, № 6. С. 2903-2924. DOI 10.18334/erp.14.6.121196
4. Гришков В.Ф., Плотников В.А., Фролов А.О. Мобилизационная экономика в современной России: теоретические аспекты // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 3. С. 7-13.
5. Резник С.Д. Управление изменениями в организации: Курс лекций по направлению подготовки 38.04.02 «Менеджмент» / С.Д. Резник, М.В. Черниковская, И.С. Чemezov. Пенза: Пензенский государственный университет архитектуры и строительства, 2022. 344 с. EDN LITCOI.
6. Измайлов М.К. Изменение ценностей и ориентиров управления промышленными предприятиями в рамках цифровой трансформации / М. К. Измайлов // Beneficium. 2022. № 4(45). С. 51-58. DOI 10.34680/BENEFICIUM.2022.4(45).51-58. EDN SOOYRF.
7. Волкова Т.И. Управление изменениями в организации в условиях цифровой трансформации / Т. И. Волкова // Альманах научных работ молодых ученых Университета ИТМО, Санкт-Петербург, 02–05 февраля 2022 года. Том 3 Часть 1. Санкт-Петербург: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский университет ИТМО», 2022. С. 98-101. EDN BNWYRW.
8. Козлова Е.И., Шибина В.А. Россия на Европейском нефтяном рынке: выбор вектора геополитического развития // Актуальные направления научных исследований XXI века: теория и практика. 2022. № 2. С. 16-26. doi: 10.34220/2308-8877-2022-10-2-16-26.
9. Маркова Е.С., Рогачева В.В. Перспективы импортозамещения в ведущих отраслях экономики России в условиях санкций // Инновационная экономика и право. 2022. № 3. С. 6-13. doi: 10.53015/2782-263X_2022_3_6.
10. Харламов А.В., Харламова Т.Л., Поняева И. Государственное управление инновационным развитием с использованием возможностей импортозамещения // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. 2022. № 4. С. 69-75.
11. Добрева Е.И. Влияние санкций на иранскую экономику в 2010-2022 гг. / Е.И. Добрева, И.Н. Добрев // Государство и общество в современной политике: Сборник научных статей 10-ой Международной научно-практической конференции, Воронеж, 02

декабря 2022 года. Воронеж: Издательско-полиграфический центр «Научная книга», 2023. С. 79-84. EDN OFSSOT.

12. Лазовский С.О. Экономическая ситуация в Иране в условиях американских санкций / С.О. Лазовский // Анализ и прогноз. Журнал ИМЭМО РАН. 2020. № 1. С. 81-93. DOI 10.20542/afij-2020-1-81-93. EDN VOYEPB.

13. Измайлова М.А. Реализация ESG-стратегий российских компаний в условиях санкционных ограничений // МИР (Модернизация. Инновации. Развитие). 2022. № 2. С. 185-201. doi: 10.18184/2079-4665.2022.13.2.185-201.

14. Афанасьев М.В. Управление организационными изменениями и развитие кадрового потенциала как ключевые факторы успеха в условиях санкционных ограничений / М.В. Афанасьев, А.Я. Мсоев // VII Международная научная конференция по междисциплинарным исследованиям: Сборник статей конференции, Екатеринбург, 20 сентября 2024 года. Екатеринбург: ООО «Институт цифровой экономики и права, 2024. С. 105-110. EDN DGSRJH.

References

1. Shkodinskij S.V., Kushnir A.M., Prodchenko I.A. Vliyanie sankcij na texnologicheskij suverenitet Rossii (The Impact of Sanctions on Russia's Technological Sovereignty), *Problemy rynochnoj ekonomiki*, 2022, no 2, pp. 75-96. doi: 10.33051/2500-2325-2022-2-75-96.

2. Zhityaev A.A. Teoreticheskie osnovy upravleniya izmeneniyami predpriyatiya / A.A. Zhityaev (Theoretical Foundations of Enterprise Change Management), *Pravovye i social'no-ekonomicheskie problemy sovremennoj Rossii: teoriya i praktika: Sbornik statej X Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii*, Penza, 17–18 noyabrya 2022 goda / Pod nauchnoj redakciej N.B. Baranovoj, A.V. YAshina, A.A. Gracheva. Penza: Penzenskij gosudarstvennyj agrarnyj universitet, 2022, pp. 143-147. EDN BMYVWN.

3. Zhuravleva O.V. Povedenie predpriyatij na rossijskom rynke v usloviyax sankcionnogo davleniya (Behavior of enterprises in the Russian market under sanctions pressure), O.V. Zhuravleva, I.V. Koroleva, O.N. Mitrofanova, *Ekonomika, predprinimatel'stvo i parvo*, 2024, Vol. 14, no 6, pp. 2903-2924. DOI 10.18334/epp.14.6.121196

4. Grishkov V.F., Plotnikov V.A., Frolov A.O. Mobilizacionnaya ekonomika v sovremennoj Rossii: teoreticheskie aspekty (Mobilization economy in modern Russia: theoretical aspects), *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, 2022, no 3, pp. 7-13.

5. Reznik S.D. Upravlenie izmeneniyami v organizacii: Kurs lekcij po napravleniyu podgotovki 38.04.02 «Menedzhment» (Change management in the organization: Lecture course in the direction of training 38.04.02 «Management»), S.D. Reznik, M.V. Chernikovskaya, I.S. Chemezov. Penza: Penzenskij gosudarstvennyj universitet arxitektury i stroitel'stva, 2022, 344 p. EDN LITCOI.

6. Izmajlov M.K. Izmenenie cennostej i orientirov upravleniya promyshlennymi predpriyatiyami v ramkax cifrovoj transformacii (Changing the Values and Benchmarks of Industrial Enterprise Management in the Framework of Digital Transformation), M.K. Izmajlov, *Beneficium*, 2022, no 4(45), S. 51-58. DOI 10.34680/BENEFICIUM.2022.4(45).51-58. EDN SOOYRF.

7. Volkova T.I. Upravlenie izmeneniyami v organizacii v usloviyax cifrovoj transformacii (Change Management in an Organization in the Context of Digital Transformation), T.I. Volkova, *Al'manax nauchnyx rabot molodyx uchenyx Universiteta ITMO*, Sankt-Peterburg, 02–05 fevralya 2022 goda. Tom 3 Chast' 1. Sankt-Peterburg: federal'noe gosudarstvennoe avtonomnoe obrazovatel'noe uchrezhdenie vysshego obrazovaniya «Nacional'nyj issledovatel'skij universitet ITMO», 2022, pp. 98-101. EDN BNWYPW.

8. Kozlova E.I., Shibina V.A. Rossiya na Evropejskom neftyanom rynke: vybor vektora geopoliticheskogo razvitiya (Russia in the European Oil Market: Choosing the Vector of Geopolitical Development), Aktual'nye napravleniya nauchnyx issledovanij XXI veka: teoriya i praktika, 2022, no 2, pp. 16-26. doi: 10.34220/2308-8877-2022-10-2-16-26.

9. Markova E.S., Rogacheva V.V. Perspektivy importozameshcheniya v vedushchix otraslyax ekonomiki Rossii v usloviyax sankcij (Prospects for Import Substitution in the Leading Sectors of the Russian Economy under Sanctions), *Innovacionnaya ekonomika i parvo*, 2022, no 3, pp. 6-13. doi: 10.53015/2782-263X_2022_3_6.

10. Xarlamov A.V., Xarlamova T.L., Ponyaeva I. Gosudarstvennoe upravlenie innovacionnym razvitiem s ispol'zovaniem vozmozhnostej importozameshcheniya (Public management of innovative development using import substitution opportunities), *Izvestiya Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta*, 2022, no 4, pp. 69-75.

11. Dobreva E.I. Vliyanie sankcij na iranskuyu ekonomiku v 2010-2022 gg. (The impact of sanctions on the Iranian economy in 2010-2022) / E.I. Dobreva, I.N. Dobrev // Gosudarstvo i obshchestvo v sovremennoj politike: Sbornik nauchnyx statej 10-oj Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Voronezh, 02 dekabrya 2022 goda. Voronezh: Izdatel'sko-poligraficheskij centr «Nauchnaya kniga», 2023, pp. 79-84. EDN OFSSOT.

12. Lazovskij S.O. Ekonomicheskaya situaciya v Irane v usloviyax amerikanskix sankcij (Economic situation in Iran under American sanctions), S.O. Lazovskij. *Analiz i prognoz. Zhurnal IMEMO RAN*, 2020, no 1, pp. 81-93. DOI 10.20542/afij-2020-1-81-93. EDN VOYEPB.

13. Izmajlova M.A. Realizaciya ESG-strategij rossijskix kompanij v usloviyax sankcionnyx ogranichenij (Implementation of ESG strategies of Russian companies under sanctions restrictions), *MIR (Modernizaciya. Innovacii. Razvitie)*, 2022, no 2, pp. 185-201. doi: 10.18184/2079-4665.2022.13.2.185-201.

14. Afanas'ev M.V. Upravlenie organizacionnymi izmeneniyami i razvitie kadrovogo potenciala kak klyucheveye faktory uspeha v usloviyax sankcionnyx ogranichenij (Organizational Change Management and Human Resource Development as Key Success Factors in the Context of Sanction Restrictions), M.V. Afanas'ev, A.YA. Msoev, VII Mezhdunarodnaya nauchnaya konferenciya po mezhdisciplinarnym issledovaniyam: Sbornik statej konferencii, Ekaterinburg, 20 sentyabrya 2024 goda. Ekaterinburg: OOO «Institut cifrovoj ekonomiki i prava, 2024, pp. 105-110. EDN DGSRJH.

Работа поступила в редакцию: 23.06.2025 г.