

# **Применение командного менеджмента в условиях кризиса: адаптация и сохранение эффективности рабочего процесса**

## **Application of team management in crisis conditions: adaptation and maintaining workflow efficiency**

УДК 338.23

Получено: 11.06.2024

Одобрено: 16.07.2024

Опубликовано: 25.08.2024

### **Кривцов А.И.**

Д-р экон. наук, профессор кафедры менеджмента, маркетинга и внешнеэкономической деятельности им. И.Н. Герчиковой, Московский государственный институт международных отношений (университет), Москва, Российская Федерация  
e-mail: 2030202@gmail.com

### **Krivtsov A.I.**

Doctor of Economics, Professor, Department of Management, Marketing and Foreign Economic Activity named after I.N. Gerchikova, Moscow State Institute of International Relations (University), Moscow, Russian Federation  
e-mail: 2030202@gmail.com

### **Громов М.С.**

Эксперт центра прикладных исследований факультета международного бизнеса, Московский государственный институт международных отношений (университет), Москва, Российская Федерация  
e-mail: gromov\_m\_s@inno.mgimo.ru

### **Gromov M.S.**

Expert of the Center for Applied Research, Faculty of International Business, Moscow State Institute of International Relations (University), Moscow, Russian Federation  
e-mail: gromov\_m\_s@inno.mgimo.ru,

### **Аннотация**

Кризисные ситуации, возникающие в мире, несомненно, затрагивают все стороны социальной системы и, в свою очередь, несут негативный эффект и последствия на организации. В данной статье рассматриваются актуальные стратегии адаптации, предусматривающие рационализацию распределения ролей, систем связи, мотивации в командном управлении и других технологий управления в условиях кризиса, когда организациям требуется быстро принимать эффективные решения.

Цель данной работы заключается в обобщении наилучшего практического опыта использования технологий командного менеджмента в периоды экономического кризиса в интересах поддержания эффективности реализуемых бизнес-процессов.

Научная новизна работы заключается в том, что на основе анализа концепций административного, ситуационного и комбинаторного подходов к управлению, характерных для глобальных экономических кризисов 1920-х годов, 1970-х годов и 2020-х годов соответственно определена комбинация технологий командного менеджмента, обеспечивающая эффективное преодоление кризиса и включающая технологии: четкого распределения ролей в работе, коллективного принятия решений, улучшения обратной

связи в системе управления, реализации мотивационных программ, улучшения коммуникаций, улучшения атмосферы доверия в коллективе, повышения эффективности обмена знаниями между командами.

Практическая ценность данного исследования заключается в возможности использования предложенной комбинации технологий командного менеджмента в интересах обеспечивающая эффективное преодоление кризиса.

**Ключевые слова:** командный менеджмент, условия кризиса, технологии управления, обеспечение адаптивности и эффективности.

### **Abstract**

Crisis situations that arise in the world undoubtedly affect all aspects of the social system, and in turn, have a negative effect and consequences on organizations. This article examines current adaptation strategies that provide for the rationalization of the distribution of roles, communication systems, motivation in team management and other management technologies in times of crisis, when organizations need to quickly make effective decisions.

The purpose of this work is to summarize the best practical experience in the use of team management technologies during periods of economic crisis in the interests of maintaining the effectiveness of business processes.

The scientific novelty of the work lies in the fact that, based on the analysis of the concepts of administrative, situational and combinatorial approaches to management characteristic of the global economic crises of the 1920s, 1970s and 2020s, a combination of team management technologies has been determined that ensures effective crisis resolution and includes technologies: clear distribution of roles in work, collective decision-making, improved feedback in the management system, implementation of motivational programs, improved communications, improved atmosphere of trust in the team, increased efficiency of knowledge exchange between teams.

The practical value of this study lies in the possibility of using the proposed combination of team management technologies in the interests of ensuring effective crisis resolution.

**Keywords:** team management, crisis conditions, management technologies, ensuring adaptability and efficiency.

### **Введение**

Высокий уровень изменчивости параметров рыночной среды, сопровождающий современный мировой экономический кризис, приводит к нестабильности реализуемых компаниями бизнес-процессов [8, 22], вплоть до растущей доли банкротства последних [31]. Во избежание такого исхода компаниям необходимо рационально распределять роли в командах внутри организации для быстрого и адекватного реагирования на рыночные изменения, происходящие в условиях кризиса без значительной потери эффективности. Кроме того, важно обеспечить эффективность системы связи в командном управлении, а также реализовать мотивационные программы для поддержания командного духа в условиях кризиса.

С одной стороны, продуманная реализация стратегических подходов командного менеджмента позволяет компаниям сохранять эффективность работы в командах, несмотря на столкновение с непредвиденными обстоятельствами в кризисных условиях.

С другой стороны, для эффективной реализации компаниями рассматриваемых стратегических подходов командного менеджмента в условиях преодоления масштабного экономического кризиса в мировой экономике существует объективная необходимость в развитии конкретных технологий реализации общих стратегических подходов, позволяющих компаниям как сохранить свои позиции на рынке и добиться успеха в сложной бизнес-среде.

Указанные обстоятельства и предопределили выбор темы исследования.

### **Цель работы**

Таким образом, цель представленного исследования заключается в предоставлении практических способов (технологий) применения командного менеджмента в компаниях, через адаптацию в периоды нестабильности и кризиса для обеспечения непрерывности и эффективности рабочих бизнес-процессов.

### **Методическая база исследования**

Методическую основу исследований составили известные научные работы, посвященные проблематике командного менеджмента в целом и реализации его в условиях антикризисного управления в частности, таких авторов как Белова О.Л., Кожевникова Л.В., Лукьянова Т.В. [7], Ленская И.Ю. [14], Щеглов А.В. [32], Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Шихымов М. [12], Иващенко Н.С. [10], Тебекин А.В. [26], Склепович М.В., Шинкарева Ю.Б. [20], Третьяков О.В. [29], Нагуманова Р.Р. [16], Шаповалова И.М., Копачева Е.И. [32] и др.

### **Основные результаты исследований**

В современных условиях хозяйствующие субъекты (предприятия, организации и комплексы) переживают системный макроэкономический кризис, обусловленный закономерной сменой пятого технологического уклада шестым [19, 23].

В этих условиях предприятиям целесообразно обратиться к накопленному мировому опыту преодоления мировых кризисов, обусловленных сменой технологических укладов, нашедших отражение:

- в концепции административного управления А. Файоля [1, 28], доминировавшей в менеджменте в кризисные 1920-е годы;

- в концепции ситуационного подхода к управлению, доминировавшей в менеджменте в кризисные 1970-е годы [11, 24];

- в концепции комбинаторного подхода к управлению, преобладающем в менеджменте в кризисные 2020-е годы [18, 25].

Анализ особенностей этих концепций (рис. 1), показал, что для всех из них характерны общие черты:

- необходимость адаптации в период кризиса всех бизнес-процессов к происходящим воздействиям внешней среды, позволяющим не только локализовать влияние кризиса, но и выйти из него с конкурентными преимуществами [17];

- дефицит времени в принятии управленческих решений в кризисных условиях [13].



**Рис. 1.** Результаты анализа особенностей концепций управления, характерных для преодоления макроэкономических кризисов технологической природы

В данном исследовании сосредоточимся на подходах к преодолению кризисов, базирующихся на командном менеджменте.

Командный менеджмент стал интенсивно развиваться в 1980-1990-е годы, в период усиления рыночной конкуренции, обусловленной процессами глобализации [9].

Усиление конкуренции в связи с появлением на рынке новых организаций способствовало изменению подходов к управлению для достижения максимальной эффективности. Командный менеджмент, относимый к современным методам управления, помогает создать актуальную форму организации всех управленческих процессов для решения бизнес-задач на фоне различных условий.

В общем случае под командным менеджментом понимается тип управленческого подхода, в котором особое внимание уделяется формированию и развитию команд сотрудников для достижения наибольшей эффективности в организации. Таким образом, основная идея командного менеджмента заключается в объединении сотрудников организации в единую структуру [21].

В основе командного менеджмента лежат принципы: совместной ответственности за осуществляемые действия, общие цели, взаимодополняющие роли, командная работа. Считается, что при реализации этих принципов организация сможет гибко реагировать на все изменения на рынке.

Командный подход позволяет организациям повысить эффективность и производительность. Кроме того, благодаря командной работе организация сможет ускорить все свои бизнес-процессы, включая выполнение самых сложных междисциплинарных задач.

При реализации командного подхода все решения принимаются коллективно, что повышает взвешенность, обоснованность и эффективность управления. Но внедрение командного подхода к управлению в организации занимает достаточно много времени. При этом всем организациям, которые планируют внедрять данную систему управления, необходимо уделить особое внимание командам, которые будут сформированы для того, чтобы весь процесс внедрения происходил правильно и продуктивно [14].

Оптимизации бизнес-процессов в командном менеджменте способствует рациональное распределение ролей сотрудников в командной работе.

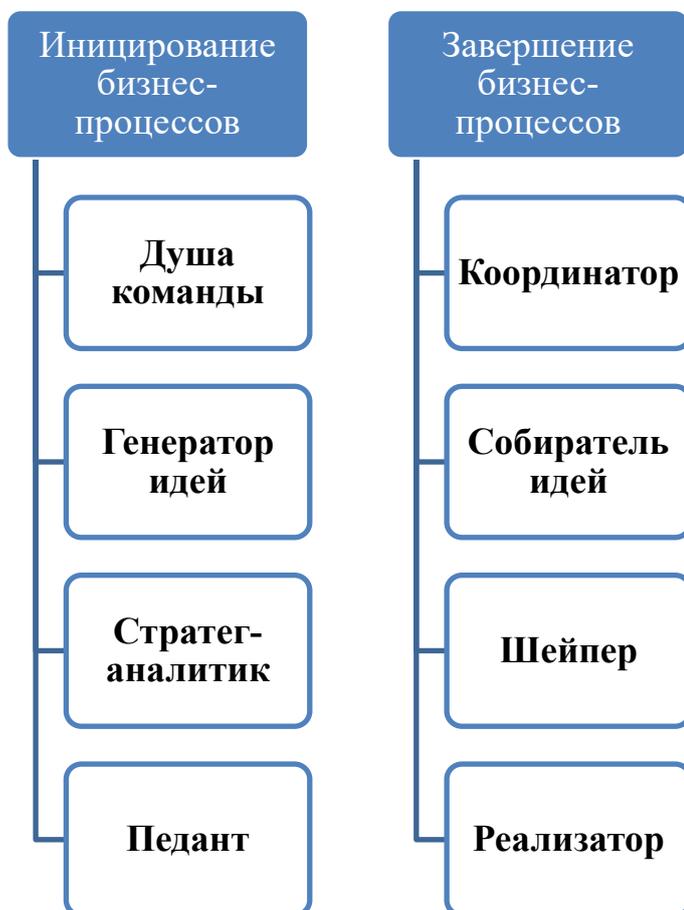
С одной стороны, в рамках распределения командных ролей необходимо, чтобы члены команды брали на себя ответственность за все принятые решения, влияющие на конечный результат деятельности организации.

С другой стороны, необходимо, чтобы участники команды менеджеров обладали взаимодополняющими навыками, а также были способны выполнять различные внутрикомандные роли.

Распределение ролей и обязанностей необходимо для того, чтобы оптимизировать реализуемые бизнес-процессы как в стабильных условиях хозяйствования, так и в кризисных.

Считается, что именно четкое распределение обязанностей является важнейшим условием эффективного управления в кризисных условиях [15].

Состав ролей в командном менеджменте, выделяемых Рэймондом Белбином [6], представлен на рис. 2.



**Рис. 2.** Состав ролей в командном менеджменте, выделяемых Рэймондом Белбином [6]

Учитывая сильные стороны каждого из менеджеров, целесообразно распределить их по ролям, чтобы использовать лучшие качества каждого из них в командной работе.

Правильное распределение ролей и обязанностей позволяет командам:

- 1) рационально распределять зоны ответственности, когда каждый член команды четко понимает свои обязанности и задачи, за которые он отвечает;
- 2) эффективно использовать персональные навыки, когда четкое понимание того, какую роль тот или иной сотрудник выполняет в команде, помноженное на правильное использование потенциала каждого сотрудника помогает компенсировать недостатки в работе организации;
- 3) быстро принимать решения, когда благодаря правильному распределению ролей сотрудники могут принимать решения в рамках своих знаний и способностей, что позволяет экономить время и своевременно и адекватно реагировать на кризисные ситуации;
- 4) повысить уровень контроля, когда за счет правильного распределяя роли в командах, руководство может анализировать прогресс, выявлять недостатки, предлагать и внедрять улучшения;
- 5) улучшить не только экономическое, но и эмоциональное благополучие, когда сотрудники, имея точное представление о своих обязанностях, соответствующих их роли, снижают уровень влияния стрессовых ситуаций на организацию в целом, и на членов команды, в частности, локализуя внутренние конфликты.

Огромное значение при реализации командного менеджмента в условиях кризиса имеет выстраивание обратной связи в системе управления, обеспечивающей обмен полной, точной, достоверной и своевременной информацией [27].

Также для обеспечения продуктивности командного менеджмента в условиях кризиса целесообразно использовать мотивационные программы [30].

Проведенные исследования показали, что реализация принципов командного менеджмента в различных компаниях имеет отличия.

Так, в компании Apple Inc. при Стиве Джобсе придерживались традиционной иерархической модели управления. А уже при преемнике С. Джобса, Тиме Куке были внесены изменения, в результате которых вице-президенты получили большую степень независимости, с одной стороны, а подразделения Apple Inc., разделенные на секции, ориентированные на конкретные продукты, стали поддерживать более тесные связи, чем при С. Джобсе.

Преобразования в системе управления компании Apple Inc., связанные с внедрением командного менеджмента, позволили ей успешнее конкурировать с такими другими крупными компаниями в секторе электроники - Microsoft, Google, Samsung и др. Так, например, в 2022 г. компания Apple зарабатывала в среднем по \$3074 за каждую секунду, что ставит ее на первое место среди пятерки ведущих высокотехнологичных компаний мира, известной как группа GAFAM — Google, Apple, Facebook (признана экстремистской и запрещена в РФ), Amazon и Microsoft [2].

В российском бизнесе также есть компании, активно использующие подход командного менеджмента.

Так, в компании «Русал» применяется система командной работы, основанная на группировании сотрудников в команды для выполнения определенных задач. При этом в «Русал» существуют различные типы командной работы, такие как производственные, включающие в себя повышение эффективности производства, и работы по улучшению бизнес-процессов, включающие кроссфункциональные команды. Целью таких команд является поиск оптимальных решений и улучшение рабочих процессов. Например, производственные команды, состоящие из менеджеров завода, занимаются повседневными задачами по улучшению эффективности производства. В таких командах выделяется тим-лидер, который контролирует работу и помогает сотрудникам

выполнять задачи. Команды по улучшению бизнес-процессов работают в режиме совместной работы и обмена информацией, чтобы найти оптимальные решения, улучшить процессы и исключить потери времени и т.д.

Команды в компании «Русал» имеют общие цели и работают на расширение функциональных обязанностей, например, внедряя новые принципы планирования и управления в производственно-сбытовой цепочке [3].

Важно отметить, что целью такой командной работы является создание прозрачной и эффективной системы управления, чтобы все подразделения компании работали согласованно и с учетом общих интересов, а не только своих отдельных задач и целей.

Еще одним примером эффективного внедрения командного менеджмента является компания «Яндекс», которая, начиная как небольшая фирма с небольшим количеством сотрудников и поисковой системой, стала одним из ведущих игроков на российском рынке IT-индустрии. У «Яндекса» есть офисы во многих крупнейших городах России, и число сотрудников превышает три тысячи человек. Финансовые успехи компании, принесшие ей известность, во многом связаны с ее особой корпоративной культурой, основанной на командном менеджменте и пронизанной уважением к своим сотрудникам. Миссия «Яндекса» – помогать людям в достижении целей и решении задач, а ключевые ценности включают свободу, открытость, профессионализм, разнообразие и творческую атмосферу [5].

При этом компания «Яндекс» уделяет большое внимание подбору персонала, адаптации новых работников к системе командного менеджмента и развитию внутрикорпоративных связей. Важен также обмен информацией с сотрудниками: еженедельное обсуждение в офисах главных новостей компании и индустрии.

Организация работы команд «Яндекса» осуществляется посредством использования матричной структуры управления. Команды работают как отдельные самостоятельные единицы, ответственные за создание и поддержку своих продуктов. Каждая команда включает разработчиков, дизайнеров, менеджеров по продукту и других специалистов, необходимых для работы над продуктом.

Созданные в компании «Яндекс» команды работают в основных областях ее деятельности, таких как поиск, карты, музыка и др. Они имеют свои бюджеты и принимают решения о развитии своих продуктов. Это дает возможность быстро реагировать на изменения рынка и нужды пользователей.

Основная цель команд «Яндекса» – создать независимые и комфортные единицы для принятия решений и достижения общих бизнес-целей. Компания придает большое значение формированию эффективных команд для различных задач, что является ключевым фактором ее успеха.

Фактически в «Яндекс» успешно реализована технология выделения стратегических зон хозяйствования по И. Ансоффу [4].

В целом, следует отметить, что несмотря на различную степень централизации процесса принятия решений, гибкости и формальности, все рассмотренные компании выиграли от внедрения командной структуры.

#### **Обсуждение результатов и выводы**

Таким образом, проведенные исследования показали, что командный подход в организациях имеет высокую ценность и значимость для достижения успешных результатов и эффективного функционирования, в том числе в условиях преодоления кризисов. Командный подход подразумевает четкое распределение ролей в рамках одного коллектива, что способствует развитию сотрудничества, улучшению коммуникаций и повышению производительности. Один из основных плюсов командного подхода является то, что он способствует обмену знаниями, опытом и идеями между участниками группы, что способствует разностороннему развитию каждого участника и росту командного потенциала в целом. Кроме того, в командной

работе происходит иерархическое выстраивание обязанностей. Следует также отметить, что командный подход способствует повышению уровня доверия и сплоченности среди сотрудников, что, в свою очередь, улучшает атмосферу на рабочем месте и способствует увеличению удовлетворенности персонала.

Приведенные примеры компаний продемонстрировали ценность командного подхода в организациях. Вне зависимости от того, в каком сегменте работает компания, командный подход способствует созданию эффективной и продуктивной рабочей среды, повышению мотивации и удовлетворенности сотрудников, а также достижению поставленных целей и успехов компании в целом. Высокие результаты деятельности представленных компаний доказывают, что внедрение командного подхода в организационную культуру необходимо для развития потенциала коллектива и обеспечения устойчивого роста и процветания.

Проведенные исследования позволили построить матрицу (табл. 1), демонстрирующую возможности реализации преимуществ командного менеджмента в условиях кризиса, с учетом постулатов концепций управления, характерных для преодоления макроэкономических кризисов технологической природы (рис. 1).

Таблица 1

**Результаты построения матрицы, демонстрирующей возможности реализации преимуществ командного менеджмента в условиях кризиса**

		Постулаты концепций управления, характерных для преодоления макроэкономических кризисов		
		Изыскание внутренних резервов и локализация затрат за счет рационального администрирования (концепция административного управления)	Определение подхода к управлению исходя из складывающейся ситуации, обусловленной объективными внешними и субъективными внутренними факторами (концепция ситуационного подхода к управлению)	Определение наилучшей комбинации технологий управления, выделяемых из уходящего и наступающего технологического укладов (концепция комбинаторного подхода к управлению)
Основные технологии командного менеджмента	Четкое распределение ролей в работе	+		
	Коллективное принятие решений		+	
	Улучшение обратной связи в системе управления		+	
	Реализация мотивационных программ	+	+	+

		Постулаты концепций управления, характерных для преодоления макроэкономических кризисов		
	Улучшение коммуникаций			+
	Улучшение атмосферы доверия в коллективе	+	+	+
	Повышение эффективности и обмена знаниями между командами			+

Таким образом, проведенные исследования показали, что для применения командного менеджмента в условиях кризиса целесообразно использовать следующую комбинацию основных технологий командного менеджмента:

- четкое распределение ролей в работе, наиболее характерное для концепции административного управления;
- коллективное принятие решений, наиболее характерное для концепции ситуационного подхода;
- улучшение обратной связи в системе управления, наиболее характерное для концепции ситуационного подхода;
- реализация мотивационных программ, характерная для концепций административного, ситуационного и комбинаторного подходов к управлению;
- улучшение коммуникаций, наиболее характерное для концепции комбинаторного подходов к управлению;
- улучшение атмосферы доверия в коллективе, характерное для концепций административного, ситуационного и комбинаторного подходов к управлению;
- повышение эффективности обмена знаниями между командами, наиболее характерное для концепции комбинаторного подхода к управлению.

### Список литературы

1. Fayol, Henri Administration industrielle et générale. — Paris. — Dunod et Pinat. — 1916. — 174 p.
2. Siahaan, M. Analysis and Evaluation of the Business Innovation Strategy: A Case Study of Apple Inc //Enigma in Economics. – 2023. – Т. 1. – №. 2. – С. 42-48.
3. United company RUSAL: structure, management, products. <https://tostpost.com/business/33148-united-company-rusal-structure-management-products.html> (дата обращения 15.07.2024)
4. Ансофф И. Стратегический менеджмент: классическое издание / Игорь Ансофф; [пер. с англ. О. Литун]. - Москва [и др.]: Питер, 2009. - 342 с.
5. Арутюнян, С. Г. Корпоративная культура как фактор мотивации персонала //Телескоп: журнал социологических и маркетинговых исследований. – 2023. – №. 3. – С. 105-111.
6. Белбин Р. М., Типы ролей в командах менеджеров. Пер. с англ. — М.: НИРО, 2003. — 232с.
7. Белова О. Л., Кожевникова Л. В., Лукьянова Т. В. "Командный менеджмент: конфликт понимания". // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. № 5, 2019: с.13-18.

8. Дзарасов Р.С. **СОВРЕМЕННЫЙ ГЛОБАЛЬНЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ КРИЗИС: МИР-СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД.** // Научные труды Вольного экономического общества России. 2023. Т. 240. № 2. С. 460-488.
9. Зеленюк А.Н. **Корпоративная конкуренция в условиях глобализации:** Монография. Тамбов: Издательство Юконф, 2023. - 160 с.
10. Иващенко Н.С. **ЭТАПЫ ФОРМИРОВАНИЯ КОМАНД** / Н.С. Иващенко // Международный научно-исследовательский журнал. - 2018. - №12 (78). - URL: <https://research-journal.org/archive/12-78-2018-december/etapy-formirovaniya-komand> (дата обращения 15.07.2024)
11. Копылова Е.А. **Возможности применения ситуационного подхода к анализу системы управления организацией** // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 2 [Электронный ресурс]. URL: <https://ekonomika.snauka.ru/2014/02/3909> (дата обращения 15.07.2024)
12. Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Шихымов М. **Особенности управления командной работой в организациях** // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 3А. С. 355-363.
13. Кузубов А.А. **ОЦЕНКА ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА.** // Азимут научных исследований: экономика и управление. 2020, Т.9, №4, с.191-194.
14. Ленская, И. Ю. **Преимущества использования командного менеджмента и особенности применения тимбилдинга в процессе стабилизации персонала современных организаций** // Вестник евразийской науки. – 2017. – Т. 9. – №. 1 (38). – С. 47.
15. Муругова, Е. Г. **Командный менеджмент: ролевые позиции в команде** // Педагогическое образование в России. – 2012. – №. 6. – С. 41-43.
16. Нагуманова, Р. Р. **Особенности управления персоналом в кризисной ситуации** / Р. Р. Нагуманова, А. М. Найда. — Текст: непосредственный // Молодой ученый. — 2021. — № 52 (394). — С. 249-252.
17. **ОСНОВЫ АНТИКРИЗИСНОГО УПРАВЛЕНИЯ.** Тебекин А.В., Петров В.С., Лукошевичус Г.А., Манюшис А.Ю., Валявский А.Ю. Москва, Русайнс, 2020. – 162 с.
18. **ПОДДЕРЖКА УПРАВЛЕНИЯ ЖИВУЧЕСТЬЮ СИСТЕМ ЭНЕРГЕТИКИ НА ОСНОВЕ КОМБИНАТОРНОГО ПОДХОДА.** БЫЧКОВ И.В., ГОРСКИЙ С.А., ЕДЕЛЕВ А.В., КОСТРОМИН Р.О., СИДОРОВ И.А., ФЕОКТИСТОВ А.Г., ФЕРЕФЕРОВ Е.С., ФЕДОРОВ Р.К.// ИЗВЕСТИЯ РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК. ТЕОРИЯ И СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ. Том: 6, Номер: 6, Год: 2021. С. 122-135.
19. Рыбцев В.В. **Переход к шестому технологическому укладу как механизм перехода к инновационному пути развития.** // Креативная экономика. – 2011. – Том 5. – № 4. – С. 3-8.
20. Склепович М.В., Шинкарева Ю.Б. **СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МОДЕЛЕЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА.** // Экономический вестник Донбасского государственного технического университета. 2021. №7, с.84-92.
21. Сорокина, О. Г. **Теория командного менеджмента и формирование командной экономической системы** // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2023. – С. 12.
22. Тебекин А.В. **МАСШТАБНЫЕ ПРОБЛЕМЫ МИРОВОГО ЭКОНОМИЧЕСКОГО КРИЗИСА 2020-Х ГОДОВ СКВОЗЬ ПРИЗМУ ПОСТУЛАТОВ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ.** // Журнал экономических исследований. 2023. Т. 9. № 1. С. 3-16.

23. Тебекин А.В. ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ НАЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ В РАМКАХ ШЕСТОГО ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО УКЛАДА С УЧЕТОМ УЖЕСТОЧЕНИЯ ЗАПАДНЫХ САНКЦИЙ. // Журнал исследований по управлению. 2022. Т. 8. № 1. С. 17-37.
24. Тебекин А.В. Развитие концепций менеджмента в 1970-е годы / А.В. Тебекин // Журнал исторических исследований. — 2018. — Т. 3. — №4. — С. 33-43.
25. Тебекин А.В. Формирование концепции управления (менеджмента) 2020-х годов / А.В. Тебекин // Академический вестник Ростовского филиала Российской таможенной академии. 2018. №1 (30). — С. 64-68.
26. Тебекин А.В. ШКОЛА МЕНЕДЖМЕНТА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ РЕСУРСОВ КАК БАЗОВАЯ ОСНОВА ДЛЯ РАЗВИТИЯ СТРАТЕГИЙ СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА. *Стратегии бизнеса*. 2018;(9):03-07.
27. Тебекин, А. В. Стратегический менеджмент: учебник для вузов / А. В. Тебекин. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2024. — 333 с.
28. Тебекин А.В., Тебекин П.А., Тебекина А.А. Значение опыта развития менеджмента на основе концепции административного управления для современного этапа развития экономики. // Журнал экономических исследований. 2018. Т. 4. № 7. С. 12-30.
29. Третьяков О.В. Концептуальные основы антикризисного управления персоналом компании в условиях экономической турбулентности внешней среды // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2022. Том 12. № 4А. С. 85-98.
30. Целютина, Т. В., Муравлева, Е. Ю. Методы управления адаптацией персонала в условиях преодоления последствий кризиса // Проблемы современной науки и образования. — 2015. — №. 5 (35). — С. 39-42.
31. Число корпоративных банкротств в развитых странах растет двузначными темпами. <https://www.interfax.ru/business/936784> (дата обращения 15.07.2024)
32. Шаповалова И.М., Копачева Е.И. Трансформация процессов управления персоналом в условиях кризиса // Креативная экономика. — 2020. — Том 14. — № 8. — С. 1 531 -1546.
33. Щеглов А.В. Лидерство и командный менеджмент: руководитель и стиль его управления. Вестник экономической безопасности. 2018;(2):252-7.