

УДК 33

## Особенности формирования лояльности сотрудников организации

**Забайкин Юрий Васильевич**

Кандидат экономических наук, доцент,  
Российский государственный геологоразведочный университет им. Серго Орджоникидзе,  
117485, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 23;  
e-mail: 89264154444@yandex.ru

**Красавина Екатерина Валерьевна**

Доктор социологических наук, доцент,  
профессор базовой кафедры Торгово-промышленной палаты РФ  
«Развитие человеческого капитала»,  
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,  
115093, Российская Федерация, Москва, переулок Стремянный, 36;  
e-mail: Krasavina\_2905@mail.ru

**Харламов Михаил Федорович**

Доцент, кандидат юридических наук,  
завкафедрой философии и права,  
Российский государственный геологоразведочный университет им. Серго Орджоникидзе,  
117485, Российская Федерация, Москва, ул. Миклухо-Маклая, 23;  
e-mail: 79264154444@yandex.com

### Аннотация

Процесс формирования лояльности персонала по отношению к предприятию, на котором индивид работает, играет очень важную роль во всех организационных процессах без исключения. Сегодня современные руководители HR-служб, а также подразделений прямо или косвенно связанных с управлением человеческими ресурсами предприятия, не обходят данную проблематику стороной. Крупные компании, порой, готовы потратить немалые средства на то, чтобы лояльность сотрудников по отношению к организации, достигала максимального уровня. В данной научной статье ее авторы подробно затрагивают не только тему лояльности персонала организации, но и изучают ее сущность, прибегая при этом к различным интерпретациям данного понятия, которые представлены в научной литературе на сегодняшний день. Несмотря на многообразие различных научных точек зрения, затрагивающих проблематику лояльности персонала предприятия по отношению к организации, все они, в конечном итоге, сводятся к тому, что базисом для формирования чувства приверженности сотрудников к компании, в которой они работают, выступает корпоративная культура. А наличие на предприятии сложившейся организационной культуры является его явным преимуществом, так как устоявшиеся корпоративные ценности всегда вызывают неподдельный интерес как у «новичков» (новых

по отношению к организации сотрудников), так и у представителей уже сложившегося трудового коллектива.

#### **Для цитирования в научных исследованиях**

Забайкин Ю.В., Красавина Е.В., Харламов М.Ф. Особенности формирования лояльности сотрудников организации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. № 6А. С. 110-118.

#### **Ключевые слова**

Организация, лояльность, лояльность персонала, организационная культура, корпоративная культура, организационная культура предприятия, персонал, менеджмент персонала, управление человеческими ресурсами.

## **Введение**

В условиях современного социума руководящий корпус любой организации должен ставить перед собой абсолютно новые задачи. Одной из главных является задача по усилению у сотрудников предприятия осознанного чувства лояльности по отношению к компании, чувства принадлежности к ней. Самое важное здесь, чтобы эти чувства носили устойчивый характер, приобретая характер константы.

Сегодня – общеизвестный факт, что приверженность работников организации по отношению к ней и руководящему корпусу – одно из наиболее важных звеньев организационной цепи. Данный факт был уже неоднократно подтвержден исследованиями как зарубежных, так и отечественных ученых [Красавина, 2015, 39].

В рамках данной научной статьи для нас принципиально важно детерминировать данное понятие на основе собирательной информации, почерпнутой из современных научных литературных источников.

## **Основная часть**

Итак, по нашему мнению, лояльность персонала организации – это не что иное, как некий результат (итог) траектории самоотождествления работника с пропагандируемым образом «идеального» представителя трудового коллектива той компании, где данный индивид выполняет свои трудовые функции и обязанности. Данный образ полностью коррелирует с теми профессиональными качествами, которыми должен быть наделен подобный работник, и которые находят одобрение среди менеджеров предприятия. Таким образом, можно с уверенностью утверждать, что лояльность – это результат непростого и длительного по своей сути процесса идентификации индивида с конкретной компанией [Косарева, Шубенкова, 2015, 27].

Важно отметить, что для описания вышеописанных процессов может быть выражено не только при помощи научного термина «лояльность». Степень самоотождествления и идентификации сотрудников предприятия могут быть детерминированы посредством массы синонимов понятия «лояльность», а именно:

- преданность;
- приверженность;
- благонадежность и т.п. [Кудаев, 2016, 107].

Причем важно отметить, что все эти качества персонала должны быть сформированы исключительно по желанию самих сотрудников, быть проявлением их личной инициативы и желания, но не быть формально закрепленными в должностных инструкциях и уставах (т.е. перечне нормативных документов) организации. Ведь только в таком случае, по мнению западных исследователей, они могут оказать существенное положительное воздействие на общее состояние и эффективное функционирование организации.

Однако нельзя не отметить, что чувство преданности по отношению к работодателю и компании, с которой индивид связывают деловые отношения, подвержено трансформации. Это доказательно продемонстрировал переход российского общества к рыночной экономике. Так, в условиях рынка уровень лояльности персонала, меры их приверженности в адрес предприятия, во многом зависят от степени интериоризации сотрудниками рыночных ориентиров и ценностей.

Вместе с тем, лояльность персонала в адрес организации является мощным рычагом, воздействующим на мотивационный уровень работников в целом. Она (лояльность) также оказывает прямое воздействие на результаты трудовой деятельности сотрудников, при которой индивид руководствуется не только собственными (личными) интересами, но и стремится к эффективным результатам, оказывающим влияние на работу компании в целом.

Организации приблизительно одинаковые по своим масштабам, где уровень приверженности персонала находится на высоком уровне, имеют гораздо более высокую прибыль и больше конкурентных преимуществ, нежели компании, где лояльность работников достигает средних и(или) ниже средних показателей [Шубенкова, 2012, 35].

Безусловно, это дает нам возможность без сомнений утверждать, что лояльность – это очень значимый аспект не только в менеджменте человеческими ресурсами, но и во всем процессе функционирования компании.

Так, преданность и осознанная идентификация персонала по отношению к собственной компании выступает тем психологическим их состоянием, посредством которого у менеджерского корпуса появляется возможность:

- четко идентифицировать направленность вектора карьерных ожиданий своих подчиненных;
- их профессиональные и личностные установки;
- степень восприятия организации в целом и ее руководителей в частности;
- специфику трудового поведения и т.п.

Иными словами, можно с уверенностью утверждать, что у приверженности (лояльности) имеется собственная внешняя атрибутика, а именно:

- желание не утаивать, а, напротив, демонстрировать лояльное отношение к организации различными способами (в разговорах с коллегами из внешних структур при любом удобном случае рассказывать о своей компании; раздавая визитки, всячески подчеркивать, насколько важна работа именно в данной компании и т.п.);

- верность компании, которая находит проявление в самых разнообразных ситуациях (от стойкого желания связать дальнейшую трудовую траекторию исключительно с данным предприятием, до нежелания покинуть организацию в трудные для нее периоды стагнации ключевых показателей ее развития);

- честность как по отношению к организации в целом (ее руководству), так и по отношению к коллегам и подчиненным;

- интериоризация, а именно, не только внешнее, разделение организационных ценностей, убеждений и политики предприятия, но и внутреннее следование пропагандируемым ею ценностям;

- искренне проявление эмоций (радости, огорчения и т.п.) в ситуациях организационных «взлетов» и «падений»;
- готовность в сложные для предприятия времена «идти на жертву», поступиться личными интересами;
- стремление предупредить об опасности, при наличии малейшей информации, представляющей угрозу развитию компании;
- желание наилучшим образом решать организационные задачи, достигать цели и следовать организационной миссии [Забайкин, 2017, 143].

Однако далеко не во всех организациях уделяется должное внимание формированию приверженности со стороны персонала компании несмотря на его значимость. Так, анализ данных вторичного исследования уровня лояльности сотрудников на американских предприятиях, еще в начале 2000-х показал, что около 30% опрошенных респондентов считают вполне нормальным «разделить» с компанией ее материальные ценности и забрать (другими словами украсть) их в постоянное пользование. Что важно, данные респонденты не видят в этих действиях ничего неэтичного [Красавина, Забайкин, Шихымов, 2019, 355].

В свою очередь аналогичные исследования, но уже в российских компаниях, дают возможность понять, что и некоторые сотрудники отечественных предприятий также готовы поделиться коммерческими секретами своих организаций, при наличии выгодных условий [Карпенко, Красавина, Сологуб, 2017, 72].

Безусловно, процесс формирования чувства приверженности со стороны работников организации обходится руководящему корпусу недешево, так как подразумевает под собой, в некоторых случаях, значительные расходы на стимулирование персонала, поддержания корпоративной культуры, снижения показателей текучести кадров и многое другое. Однако, компания, которая сформировала высокий уровень лояльности в рядах своих сотрудников, обладает явными преимуществами перед конкурентами.

Так, очевидными плюсами в подобной ситуации являются доказанные факты о том, что:

- работники, испытывающие чувство преданности к компании, при прочих удачно складывающихся обстоятельствах (верно выбранной маркетинговой стратегией, профессиональным (грамотным) управлением человеческими ресурсами, достойным уровнем товаров и услуг и пр.) без труда смогут обеспечить лидерские позиции своей организации;
- работники, испытывающие чувство преданности к компании, будут стремиться всячески сохранить коммерческие тайны своей компании, и ни при каком условии не совершат предательства по отношению к ней;
- работники, испытывающие чувство преданности к компании, оптимально применяют и используют в процессе своей трудовой деятельности наличные ресурсы компании для достижения максимально эффективного результата. Важно, по нашему мнению, то, что данные ресурсы могут быть не обязательно внутренними. Сотрудники, приверженные собственному предприятию, достаточно часто по личной инициативе прибегают к консультациям внешних специалистов, стремятся постоянно поддерживать свой информативный уровень, стремиться к изучению новейших исследований в той области, в рамках которой функционирует их предприятие. Лояльный работник, в ряде случаев, может даже самостоятельно инициировать профессиональное обучение и прилагает все усилия, чтоб процесс его самообразования носил регулярный характер. Наряду с этим преданный своей компании сотрудник будет всячески стараться найти оптимальные способы повышения эффективности и результативности своего труда;
- работники, испытывающие чувство преданности к компании, четко и разумно следуют всем требованиям, как со стороны организации, так и линейных менеджеров, причем, делают

это искренне и «от души». В свою очередь, нелояльные работники, если и стараются следовать правилам внутриорганизационного распорядка, то делают это скорее по причине опасения негативного санкционирования их трудового поведения со стороны руководства (как, например, лишения бонусов, вознаграждения);

- работники, испытывающие чувство преданности к компании, как правило, чаще остальных демонстрируют высокий уровень ответственности перед предприятием. Это находит выражение в строгом выполнении плана работы, заявленного линейными руководителями, соблюдении сроков, заявленных на исполнение поручений и заданий, стремлении к максимизации качественных показателей своей работы;

- работники, испытывающие чувство преданности к компании, всегда проявляют интерес к профессиональному обучению, получению новых (полезных) профессиональных знаний и развитию уже имеющихся профессиональных компетенций. Это желание продиктовано стремлением сотрудников оставаться всегда полезными на протяжении длительного периода трудовой деятельности;

- работники, испытывающие чувство преданности к компании, выстраивают свои профессиональные отношения с руководством, коллегами и подчиненными на доверии, а решения линейных менеджеров не оспаривают по той же самой причине (доверия);

- и, наконец, работники, испытывающие чувство преданности к компании, не будут всячески стремиться ее покинуть. В сложные для организации времена они «переждут» трудности и продолжат свою трудовую траекторию в прежнем режиме. Причем, данные действия они совершат не из-за опасений перед новым местом работы, необходимость заново проходить путь профессиональной адаптации и т.п., а исключительно из уважения к компании, доверия ее руководству, из чувства верности и преданности своему предприятию [Красавина, 2016, 24].

Рассуждая об основных уровнях лояльности, важно отметить, что в современной науке об управлении, существует несколько подходов к их детерминации.

Так, по мнению российских исследователей, уровень лояльности может соответствовать как положительной, так и отрицательной величине [там же]. Перечнем идентификаторов, указывающих на положительный уровень лояльности, являются:

- самоидентификация сотрудника с компанией;
- совокупность личностных убеждений работника;
- количество и качество его профессиональных действий и поступков;
- тяготение работника к внешней атрибутике предприятия, которая дает возможность удостовериться, насколько он привержен своей организации.

В свою очередь к отрицательным идентификаторам лояльности принято относить:

- латентную нелояльность;
- демонстративную нелояльность.

Важно отметить, что в любой организации есть сотрудники, которые демонстрируют «нулевой» уровень приверженности организации. Иными словами, их организационное поведение не выражено явно положительными и(или) явно отрицательными показателями. «Нулевой» уровень лояльности может, вполне, охарактеризовать работника, не сформировавшего четко выраженной позиции по отношению к предприятию. Наряду с этим, такой же показатель индифферентный приверженности (а именно: «нулевой» и(или) нейтральный) может быть и у абсолютно постороннего индивида по отношению к предприятию.

В свою очередь, хотелось бы обратить внимание, что «нулевой» уровень лояльности, а именно – ее отсутствие, вовсе не является идентификатором того, что данный индивид нелоялен

по отношению к предприятию, на котором он работает. Подобное поведение возможно в тех случаях, когда работник по каким-либо причинам еще не сформировал (возможно, не успел ввиду статуса нового сотрудника) собственной четко выраженной позиции в адрес организации. В других случаях это может быть последствием некомпетентной работы руководящего корпуса, который не доводит до персонала основные (наиболее важные) элементы корпоративной культуры в полном объеме, соответственно, у индивида нет возможности выработать четкую рефлекторную точку зрения по данной позиции.

Однако, поведение работников, по мнению специалистов в области организационной культуры и управления персоналом [Красавина, 2015, 40], которые не выражают явного недовольствия, либо одобрения в адрес корпоративных ценностей предприятия, носит достаточно непредсказуемый, порой непрогнозируемый, характер. Руководство организации, в которой трудятся сотрудники с данной моделью поведения, не в состоянии с уверенностью утверждать, в каких ситуациях подобный работник продемонстрирует приверженность компании, а в каких ситуациях, напротив, будет действовать «поперек» сложившегося корпоративного уклада. В свою очередь, поведения явно лояльных или явно нелояльных по отношению к компании индивидов, напротив, вполне предсказуемо.

Организационное поведения данной категории персонала в дальнейшей перспективе во много будет зависеть от того, конкретно под чье влияние эти сотрудники попадут в процессе своей трудовой деятельности.

Теперь обратимся к более детальному анализу идентификаторов, с помощью которых руководитель имеет возможность оценить уровень приверженности того или иного работника организации.

Несколько выше мы приводили положительные примеры преданности персонала по отношению к компании. Так, самоидентификация сотрудника с организацией – это пример одного из самых высоких уровней лояльности. Индивид, уровень лояльности которого находится на столь высокой отметке, в наименьшей степени подвержен влиянию окружающей (внешней) среды. Он крайне редко пойдет на «риск» прекращения трудовых отношений с предприятием, так как вся его профессиональная карьера связана именно с данной организацией. Данному сотруднику, как правило, свойственен стабильный мотивационный фон и предельно эффективные показатели трудовой деятельности.

Далее, остановимся более подробно на характеристике личностных убеждений работника. Подобный уровень лояльности свойственен чаще всего middle- и top-менеджменту. Ведь именно на данном уровне приверженности компании у сотрудников, по мнению HR-специалистов [Кудаев, 2016, 106], укрепляется чувство долга и увеличивается ответственность в адрес организации. Такие руководители могут «заразить» собственным примером подчиненных, как в пределах своего департамента, так и других подразделений фирмы. Однако, этому уровню идентификации присущи и некоторые «слабые» стороны, а именно: резкая смена вектора организационных ценностей. Если новые ценностные ориентации компании будут идти в противовес предыдущим (устоявшимся) ценностным ориентирами, то предприятие, в лице его руководства, столкнется со стойким сопротивлением в свой адрес со стороны сотрудников, которым присущ данный уровень лояльности. В свою очередь, на переосмысление и смену точек зрения может потребоваться много времени.

Другой явной проблемой здесь вполне может явиться то, что для формирования убеждений, базирующихся на основных ценностных ориентирах компании, требуется совершенно определенный стиль руководства. Менеджеры организации в обязательном порядке должны обладать даром убеждения, лидерскими качествами, способными увлечь и заинтересовать

персонал, а в ряде случаев, даром внушения, под влиянием которого сотрудники смогут сформировать определенные установки и ценности.

Следующим индикатором выступает качественная и количественная совокупность профессиональных действий и поступков работников. Под данной дефиницией подразумевается, что персонал компании четко следует всем элементам корпоративной культуры предприятия (организационным правилам, деловому этикету, традициям и т.п.). По мнению отечественных исследователей, данный уровень приверженности может явиться наиболее оптимальным по причине его «открытости» для работников, а именно: если профессиональные ценности доступны персоналу, то он не испытывает существенных сложностей при их освоении. Практика показывает, что в большинстве случаев каждый новый сотрудник испытывает склонность соответствовать своему профессиональному окружению и с легкостью начинает разделять позитивные ценностные ориентиры, вектор которых задает предприятие.

И, наконец, приверженность персонала, которая находит выражение на уровне атрибутики. Ее несложно идентифицировать, так как в подобной ситуации сотрудники с радостью готовы демонстрировать собственную преданность организации посредством ношения фирменной одежды с наличием символики предприятия и его отличительных знаков. Иными словами, готовы при любом случае подчеркивать собственное отношение к статусу предприятия с помощью соответствующего стиля организационного поведения.

Рассуждая же об отрицательных идентификаторах, важно отметить латентную и демонстративную нелояльность.

Специалисты подчеркивают, что при демонстративной нелояльности угроза исходит ввиду отрицательного влияния нелояльных сотрудников на всех остальных работников [Красавина, Забайкин, Шихымов, 2019, 357].

В свою очередь, латентная нелояльность опасна по той причине, что ее носители внешне придерживаются предписанных компанией правил и норм, однако внутренне испытывают тотальное несогласие со сложившимся корпоративным укладом. Такие сотрудники склонны распространять сплетни и корпоративные слухи.

## Заключение

В заключении хотелось бы отметить, что несмотря на многообразие различных научных точек зрения, затрагивающих проблематику лояльности персонала предприятия по отношению к организации, все они, в конечном итоге, сводятся к тому, что базисом для формирования чувства приверженности сотрудников к компании, в которой они работают, выступает корпоративная культура. А наличие на предприятии сложившейся организационной культуры является его явным преимуществом, так как устоявшиеся корпоративные ценности всегда вызывают неподдельный интерес как у «новичков» (новых по отношению к организации сотрудников), так и у представителей уже сложившегося трудового коллектива.

## Библиография

1. Забайкин Ю.В. Применение экономико-математических методов в производственном планировании // *Kant*. 2017. №2(23). С. 140-147.
2. Карпенко Е.З., Красавина Е.В., Сологуб В.А. Возможности наставничества в развитии человеческого капитала организации // *Вестник академии*. 2017. №4. С. 69-74.
3. Косарева Е.А., Шубенкова Е.В. Качество рабочей силы современных производственных организаций // *Нормирование и оплата труда в промышленности*. 2015. №11-12. С. 24-28.

4. Красавина Е.В., Забайкин Ю.В., Шихымов М. Особенности управления командной работой в организациях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2019. Том 9. №3А. С. 350-358.
5. Красавина Е.В. Использование новых подходов при формировании и управлении персоналом предприятия // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. 2015. Т.4. №1. С.37-41.
6. Красавина Е.В. Система работы с кадрами в современной компании // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. 2016. Т.5. №2. С.22-25.
7. Кудавев М. Организационная культура: понятие и виды // Стратегия и тактика развития человеческих ресурсов. Сборник научных трудов аспирантов и магистрантов межвузовской научно-практической конференции. М., 2016. С.104-109.
8. Шубенкова Е.В. Управление персоналом: требования систем менеджмента качества // Управление персоналом. 2012. № 6. С. 35.

## **Features of the formation of loyalty of employees of the organization**

**Yurii V. Zabaikin**

PhD in Economics, Associate Professor,  
Russian State Geological Exploration University named after Sergo Ordzhonikidze,  
117485, 23, Miklukho-Maklaya st., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: 89264154444@yandex.ru

**Ekaterina V. Krasavina**

Doctor of Social Sciences, Professor,  
Basic Department of the Chamber of Commerce and Industry of the Russian Federation  
“Development of human capital”,  
Plekhanov Russian University of Economics,  
115093, 36, Stremyannyi lane, Moscow, Russian Federation;  
e-mail: Krasavina\_2905@mail.ru

**Mikhail F. Kharlamov**

PhD in Law, Associate Professor,  
Head of the Department of Philosophy and Law,  
Russian State Geological Exploration University named after Sergo Ordzhonikidze,  
117485, 23, Miklukho-Maklaya st., Moscow, Russian Federation;  
e-mail: 79264154444@yandex.com

### **Abstract**

The process of building staff loyalty to the company in which the individual works plays a very important role in all organizational processes without exception. Today, modern heads of HR services, as well as divisions directly or indirectly related to the management of human resources of an enterprise, do not bypass this issue. Large companies, sometimes, are willing to spend considerable funds to ensure that the loyalty of employees in relation to the organization reaches the maximum level. In this scientific article, its authors detail not only the topic of loyalty of the organization's personnel, but also study its essence, resorting to various interpretations of this concept, which are presented in scientific literature today. Despite the diversity of different scientific

points of view that affect the loyalty of the company's personnel to the organization, all of them ultimately boil down to the fact that corporate culture is the basis for developing a sense of employee commitment to the company in which they work. And the presence of an established organizational culture in an enterprise is its clear advantage, since well-established corporate values always arouse genuine interest among both “newcomers” (new in relation to the organization of employees) and representatives of the already established labor collective.

#### For citation

Zabaikin Yu.V., Krasavina E.V., Kharlamov M.F. (2019) Osobennosti formirovaniya loyal'nosti sotrudnikov organizatsii [Features of the formation of loyalty of employees of the organization]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9 (6A), pp. 110-118.

#### Keywords

Organization, loyalty, loyalty of personnel, organizational culture, corporate culture, organizational culture of an enterprise, personnel, personnel management, human resource management.

### References

1. Karpenko E.Z., Krasavina E.V., Sologub V.A. (2017) Vozmozhnosti nastavnichestva v razvitii chelovecheskogo kapitala organizatsii [Opportunities for mentoring in the development of the human capital of the organization]. *Vestnik akademii* [Academy Herald], 4, pp. 69-74.
2. Kosareva E.A., Shubenkova E.V. (2015) Kachestvo rabochei sily sovremennykh proizvodstvennykh organizatsii [The quality of labor of modern industrial organizations]. *Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti* [Rationing and wages in industry], 11-12, pp. 24-28.
3. Krasavina E.V., Zabaikin Yu.V., Shikhymov M. (2019) Osobennosti upravleniya komandnoi rabotoi v organizatsiyakh [Features of managing teamwork in organizations]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 9, 3A, pp. 350-358.
4. Krasavina E.V. (2015) Ispol'zovanie novykh podkhodov pri formirovanii i upravlenii personalom predpriyatiya [Using new approaches in the formation and management of enterprise personnel]. *Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika firmy* [Scientific research and development. The economy of the company], 4, 1, pp. 37-41.
5. Krasavina E.V. (2016) Sistema raboty s kadrami v sovremennoi kompanii [The system of personnel work in a modern company]. *Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika firmy* [Research and development. The economy of the company], 5, 2, pp. 22-25.
6. Kudaev M. (2016) Organizatsionnaya kul'tura: ponyatie i vidy [Organizational culture: concept and types]. In: *Strategiya i taktika razvitiya chelovecheskikh resursov. Sbornik nauchnykh trudov aspirantov i magistrantov mezhvuzovskoi nauchno-prakticheskoi konferentsii* [Strategy and tactics of human resources development. Collection of scientific papers of graduate students and undergraduates of the intercollegiate scientific-practical conference]. Moscow.
7. Shubenkova E.V. (2012) Upravlenie personalom: trebovaniya sistem menedzhmenta kachestva [Human resource management: requirements of quality management systems]. *Upravlenie personalom* [Human resource management], 6, p. 35.
8. Zabaikin Yu.V. (2017) Primenenie ekonomiko-matematicheskikh metodov v proizvodstvennom planirovanii [The use of economic and mathematical methods in production planning]. *Kant*, 2(23), pp. 140-147.