

УДК 33

DOI: 10.34670/AR.2020.57.53.020

Контроль процесса принятия управленческих решений на предприятии**Федоров Антон Сергеевич**

Специалист-эксперт,
Финансовый университет при Правительстве РФ,
125993, Российская Федерация, Москва, Ленинградский пр., 51;
e-mail: antonf737@gmail.com

Аннотация

Контроль как функция управления представляет собой процесс обеспечения достижения поставленных целей, реализации принятых управленческих решений. Процесс контроля – это, с одной стороны, процесс установления стандартов, определения фактически достигнутых результатов и их отклонения от нормы; с другой – процесс мониторинга хода выполнения управленческих решений и оценки достигнутых результатов. Результаты контроля являются основанием для корректировки ранее принятых решений при обнаружении значительных отклонений от намеченного хода реализации решения. Другими словами, контроль представляет собой процесс сравнения полученных результатов с запланированными и, в случае необходимости, проведения соответствующих корректирующих мероприятий.

Неопределенность как неотъемлемая характеристика будущего является главным обоснованием контроля в процессе реализации управленческого решения.

Для цитирования в научных исследованиях

Федор А.С. Контроль процесса принятия управленческих решений на предприятии // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2020. Том 10. № 2А. С. 214-223. DOI: 10.34670/AR.2020.57.53.020

Ключевые слова

Процесс реализации, управленческое решение, деятельность, руководитель, результаты.

Введение

В процессе реализации управленческого решения при сравнении фактических и запланированных результатов руководителю необходимо определить, насколько фактические результаты соответствуют установленным стандартам. Если выявлены явные расхождения, он должен решить, насколько они допустимы. Далее руководитель оценивает фактические результаты, т. е. делает вывод о качестве принятого решения. Деятельность на этой стадии процесса контроля связана с проведением следующих мероприятий: установление масштаба допустимых отклонений, оценка фактических результатов, информирование о результатах, оценка результатов.

Основное содержание

Комплексный экономический анализ деятельности IT-компании может включать в себя различное сочетание используемых показателей в зависимости от тех целей, которые ставятся перед компанией. В таблице 1. представлены наиболее часто используемые из них:

Таблица 1. – Показатели эффективности деятельности IT-компании

Группа показателей	Показатели	Формула расчета
Эффективность использования основных средств	Фондоотдача	Выручка/Среднегодовая стоимость основных средств
	Фондорентабельность	Прибыль/Среднегодовая стоимость основных средств
	Фондовооруженность	Среднегодовая стоимость основных средств/Среднесписочная численность сотрудников
Эффективность использования оборотных средств	Оборачиваемость оборотных средств	Среднегодовая сумма оборотных средств/Однодневная выручка
Эффективность использования трудовых ресурсов	Производительность труда	Выручка/Среднесписочная численность сотрудников
	Выручка на 1 руб. расходов на оплату труда	Выручка/Расходы на оплату труда
	Прибыль на одного работника	Прибыль/Среднесписочная численность сотрудников

Данные показатели позволяют произвести экономический анализ в разрезе отдельных направлений или сфер деятельности IT-компании, однако на практике более результативным считается сочетание системы показателей оценки эффективности деятельности с анализом обобщающих показателей.

Бухгалтерский баланс представляет собой способ группировки имущества компании [8]. Баланс отражает стоимость имущества, размер задолженности, прибыль и другие статьи на конкретную дату (конец года, квартала, месяца). Любой баланс состоит из численно равных актива и пассива. Пассив показывает каким образом формируются источники финансирования компании, а актив – куда эти источники направляются. В общем виде баланс выглядит следующим образом:

Актив:

- Внеоборотные активы;
- Оборотные активы. Пассив:
- Капитал и резервы;
- Долгосрочные обязательства;
- Краткосрочные обязательства.

Основные средства – это средства труда, которые участвуют в производственном процессе, сохраняя при этом свою натуральную форму. Предназначаются для нужд основной деятельности организации и должны иметь срок использования более года. Можно заметить рост стоимости основных средств организации за отчетный период по отношению к предыдущему в размере 1757 т.р., но в процентном соотношении наблюдается снижение на 1,63%.

В нематериальных активах и отложенных налоговых активах можно увидеть незначительные изменения - снижение на 0,02% и 0,08%, соответственно.

В составе прочих внеоборотных активов наблюдаются изменения: абсолютное отклонение за рассматриваемый период составило 3518 т.р., то есть снизилась доля данного вида актива по отношению к валюте баланса с 1,11% до 0,02%.

Рассмотрим изменение состава оборотных активов. Их доля по отношению к валюте баланса увеличилась с 87,58% за 2014г. до 90,41% за 2015г., что составило в абсолютном выражении 81972 т. р. Увеличение удельного веса оборотных активов способствует мобилизации активов и ускорению оборачиваемости средств компании.

У компании наблюдается значительный прирост запасов, с 38288 т. р. в 2014 г. до 88068 т. р. в 2015 г., в процентном соотношении с 11,85 до 21,81, соответственно. Большое количество запасов и их ежегодный рост может свидетельствовать о затоваривании склада.

Наблюдается незначительное увеличение дебиторской задолженности, но в процентном отношении к валюте баланса можно увидеть снижение с 32,12 в 2014 г. до 25,94 в 2015 г. Денежные средства и денежные эквиваленты увеличились на 73556 тыс. руб. и 13,87%. Прочие оборотные активы, к которым относятся расходы будущих периодов и расчеты внутри организации, снизились на 9501 тыс. руб. и 4,67% по отношению в валюте баланса, при этом расходы будущих периодов отражены только за 2015 г., т.е. затраты, которые списываются в состав расходов постепенно с предыдущего отчетного периода.

Если рассматривать структуру активов по отношению к валюте баланса, то можно сделать вывод, что оборотные активы за 2014 и 2015г., соответственно 87,58% и 90,41%, преобладают над внеоборотными активами, соответственно составляющими 12,42% и 9,59%.

Таблица 2 – Агрегированный баланс ООО "Интех" (Пассив)

Наименование показателя	На 31 декабря 2016 г.		На 31 декабря 2015 г.		Абс. откл.	Темп роста
	Абс.знач.в тыс.руб.	В% к итогу	Абс.знач.в тыс.руб.	В% к итогу		
ПАССИВ						
III. КАПИТАЛ И РЕЗЕРВЫ						
Уставный капитал (складочный капитал, уставный фонд, вклады товарищей)	-	-		-		
Собственные акции, выкупленные у акционеров	-	-		-		
Переоценка внеоборотных активов	-	-		-		

Наименование показателя	На 31 декабря 2016 г.		На 31 декабря 2015 г.		Абс. откл.	Темп роста
	Абс.знач.в тыс.руб.	В% к итогу	Абс.знач.в тыс.руб.	В% к итогу		
ПАССИВ						
Добавочный капитал (без переоценки)	-	-		-		
Резервный капитал	-	-		-		
Нераспределенная прибыль (непокрытый убыток)	294 789	73,01	216 245	66,92	78 544	1,36
Итого по разделу III	294 789	73,01	216 245	66,92	78 544	1,36
IV. ДОЛГОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Заемные средства	-		-			
Отложенные налоговые обязательства	2 235		2 306	0,71	71	0,97
Оценочные обязательства	-		-			
Прочие обязательства	-		-			
Итого по разделу IV	2 235	0,55	2 306	0,71	71	0,97
V. КРАТКОСРОЧНЫЕ ОБЯЗАТЕЛЬСТВА						
Заемные средства	-		-			
Кредиторская задолженность	91 445	22,65	91 031	28,17	413	1,00
Доходы будущих периодов	-		-			
Оценочные обязательства	15 270	3,78	13 581	4,20	1 689	1,12
Прочие обязательства	-		-			
Итого по разделу V	106 714	26,43	104 612	32,37	2 102	1,02
БАЛАНС	403 739	100,00	323 164	100,00	80 575	1,25

Рассмотрим статьи пассива.

Как видно пассив баланса состоит из капитала и резервов, долгосрочных обязательств, краткосрочных обязательств. При этом собственный капитал составляет большую часть общей стоимости источников имущества организации, а долгосрочные обязательства – наименьшую [Заболотский, 2001].

Заемные средства предприятия, как на начало, так и на конец периода состоят из долгосрочных и краткосрочных обязательств.

В разделе «Капитал и резервы» отражена нераспределенная прибыль (непокрытый убыток), которая представляет собой чистую прибыль, полученную предприятием в отчетном периоде, уменьшенную на величину выплаченных акционерам дивидендов и отчислений в специализированные фонды [Кандрашина, 2013]. Нераспределенная прибыль представляет собой внутренний источник финансирования долгосрочного характера, поэтому целью финансового менеджмента является обеспечение накопления нераспределенной прибыли. В ООО "Интех" наблюдается увеличение по данной статье баланса на 78 544 тыс. руб., что является благоприятной тенденцией.

Долгосрочные обязательства за период анализа снизились на 71 тыс. руб. и составляют 2235 тыс. руб. В структуре долгосрочных обязательств на начало периода присутствуют отложенные налоговые обязательства. Долгосрочные обязательства состоят из отложенных налоговых обязательств на 100%.

Краткосрочные заемные средства на 31.12.2015 г. увеличились по сравнению с положением на 31.12.2014 г. на 2102 т. р., но в процентном соотношении наблюдается снижение на 5,94%.

Сумма кредиторской задолженности на 31.12.2015 г. возросла по сравнению с положением на 31.12.2014 г. на 413 т. р. и составила 91445 т. р., в процентном же соотношении видно противоположную ситуацию – снижение на 5,52%. Оценочные обязательства, возросли на 1689 тыс.руб. и на 0,42%.

Так же можно заметить, что компания не имеет ни долгосрочных ни краткосрочных заемных средств, что говорит об абсолютной финансовой устойчивости [Лукаевич, 2013].

В ходе анализа финансового состояния предприятия возникает необходимость оценки способности предприятия своевременно и полностью рассчитываться по всем своим обязательствам, поэтому организации проводят анализ ликвидности баланса. Суть анализа заключается в сравнении средств по активу, которые сгруппированы по степени их ликвидности и расположены в порядке её убывания, с обязательствами по пассиву, которые сгруппированы по срокам их погашения и расположены в порядке возрастания сроков погашения [Belitskaya, 2018].

Группа активов и пассивов для проведения анализа ликвидности:

A1 – наиболее ликвидные активы (денежные ср-ва и краткосрочн. фин. вложения);

A2 - быстро реализуемые активы (дебиторская задолж., сроком погашения менее 12 месяцев + прочие ОА);

A3 - медленно реализуемые активы (Запасы и затраты + НДС по приобретенным ТМЦ);

A4 - труднореализуемые активы (внеоборотные активы + ДЗ, сроком погашения более 12 месяцев).

П1 - наиболее срочные обязательства (кредиторская задолженность + прочие кредиторы);

П2 - краткосрочные пассивы (краткосрочные кредиты и займы);

П3 - долгосрочные пассивы (долгосрочные кредиты и займы);

П4 - постоянные пассивы (капитал и резервы + доходы будущих периодов).

Сопоставим итоги по каждой группе активов и пассивов для определения ликвидности баланса.

Таблица 3 – Расчёт абсолютных показателей анализа ликвидности на примере ООО "Интех"

Активы	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2015 г.	Пассивы	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2015 г.	Платежный излишек (недостаток)	
						На начало	На конец
A1	70442	143998	П1	91031	91445	-20589	52553
A2	141389	132801	П2	13581	15270	127808	117531
A3	39198	88204	П3	2306	2235	36892	85969
A4	40134	38738	П4	216245	294789	-176111	-256051

Если текущие активы превышают обязательства предприятия, то есть выполняются первые три условия, то всегда будет выполняться последнее, а это означает, что у предприятия имеются собственные оборотные средства, а значит, соблюдается минимальное условие финансовой устойчивости – наличия у предприятия собственных оборотных средств.

Стоит отметить, что помимо абсолютных показателей, можно проводить анализ ликвидности посредством финансовых коэффициентов, который будет более детальным.

Таблица 4 - Расчёт относительных показателей анализа ликвидности на примере ООО "Интех"

Показатель	Нормативные значения	На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2015 г.
Коэфф. абс. ликвидности	$0,25 \leq A1/(П1+П2) \leq 0,5$	0,67	1,35
Коэфф. промежут. ликвидности	$(A1+A2)/(П1+П2) \geq 0,8-1$	2,02	2,59
Коэфф. текущ. ликвидности	$(A1+A2+A3)/(П1+П2) \geq 2$	2,40	3,42

В таблице 7 представлены данные по относительным коэффициентам рассматриваемого общества. Коэффициент абсолютной ликвидности равный 0,67 и 1,35 за 2014г. и 2015г., соответственно, показывает, какую часть кредиторской задолженности предприятие может погасить немедленно. В нашем случае данный показатель превышает допустимую норму, а именно диапазон от 0,25 до 0,5, чем выше показатель, тем лучше платежеспособность предприятия. Однако слишком высокое значение коэффициента говорит о неоправданно высоких объемах свободных денежных средств, которые можно было бы использовать для развития бизнеса [Барский, 2004].

Коэффициент срочной (промежуточной) ликвидности показывает на сколько возможно будет погасить текущие обязательства, если положение станет действительно критическим, при этом исходят из предположения, что товарно-материальные запасы вообще не имеют никакой ликвидационной стоимости [Вахрушина, 2012]. В рассматриваемой организации коэффициент превышает нормативным диапазон от 0,8 до 1в два раза, а именно равны 2,02 на 2014г. и 2,59 на 2015 г. Однако, чем выше коэффициент быстрой ликвидности, тем лучше финансовое положение компании, так же большие значения показателей обусловлены отраслью.

Коэффициент текущей ликвидности показывает способность компании погашать текущие (краткосрочные) обязательства за счёт только оборотных активов. Чем значение коэффициента больше, тем лучше платежеспособность предприятия. Этот показатель учитывает, что не все активы можно реализовать в срочном порядке. Значения за рассматриваемый период соответствуют норме, а именно больше 2, что говорит о высокой платежеспособности предприятия [Гаджинский, 2012].

Все коэффициенты увеличились за рассматриваемый период, что является хорошей тенденцией. Активы, срок превращения которых в денежные средства соответствует сроку погашения обязательств, в полной мере покрывают обязательства предприятия. Значит, предприятие платежеспособно, может в срок и в полной мере произвести расчеты по краткосрочным обязательствам перед контрагентами, может покрыть свои платежные обязательства за счет собственных средств (перевод активов в денежную наличность) и за счет привлечения заемных средств со стороны, имеет устойчивое финансовое положение, имеет низкую вероятность рисков и убытков.

Основанием для осуществления анализа финансовой устойчивости предприятия являются данные бухгалтерской отчётности по формам №1.

В ходе процесса своей деятельности организация пополняет запасы ТМЦ, для чего использует как собственные оборотные средства, так и заёмные источники финансирования – различные краткосрочные займы и кредиты.

Таким образом, для выявления и рассмотрения излишка или недостатка средств, для формирования запасов, используются абсолютные показатели финансовой устойчивости.

Таблица 5 – Расчёт абсолютных показателей финансовой устойчивости на примере ООО "Интех"

Показатели		На 31 декабря 2014 г.	На 31 декабря 2015 г.	Изменение
1	Величина собственного капитала, СК	216245	294789	78544
2	Величина внеоборотных активов, ВА	40134	38738	-1396
3	Величина долгосрочного заемного капитала, ДЗК	0	0	
4	Величина краткосрочного заемного капитала, КЗК	104612	106714	2102
5	Собственный капитал в обороте(собственные оборотные средства), (1- 2), СКО=СК-ВА	176111	256051	79940
6	Собственные и приравненные к ним средства(5+3); СКО+ДЗК	178417	258286	79869
7	Общая сумма источников, (6+4) СКО+ДЗК+КЗК	283029	365000	81971
8	Величина запасов и затрат(Запасы+НДС)	39198	88204	49006

Заключение

Анализируя данные таблицы 8, можно сказать, что увеличение собственного капитала в обороте (собственных оборотных средств) на 79940 тыс. руб. свидетельствует о том, что предприятие имеет хорошую финансовую устойчивость, все оборотные средства организации, а также, внеоборотные активы сформированы за счет собственных средств (источников), а не заемных.

За счет собственных и приравненных к ним оборотных средств формируют оборотные средства предприятия, необходимых для функционирования предприятия. Они увеличились с 178417 тыс. руб. до 258286 тыс. руб.

Общая сумма источников средств увеличилась на 81971 тыс. руб., а величина запасов и затрат увеличилась на 49006 тыс. руб.

Можно сделать вывод, что ООО "Интех" характеризуется нормальной финансовой устойчивостью, значит, для покрытия запасов предприятие использует помимо собственных оборотных средств также и долгосрочные привлеченные средства.

Библиография

1. Адрианов Ю.М. Квалиметрия в приборостроении и машиностроении. / Ю.М. Адрианов, А.И. Субетто – Л.: Машиностроение, 1990. – 216 с.
2. Барсегян А.А., Куприянов М.С., Степаненко В.В., Холод И.И. Технологии анализа данных: Data Mining, Visual Mining, Text Mining, OLAP. – 2-е изд., перераб. и доп. – СПб: БХВ-Петербург, 2007. – 384 с.: ил.
3. Барский А.В. Нейронные сети: распознавание, управление, принятие решений. – М.: Финансы и статистика, 2004. – 176 с.: ил. – (Прикладные информационные технологии)
4. Варзунов А. В., Торосян Е. К., Сажнева Л. П. Анализ и управление бизнес-процессами. Учебное пособие – СПб.: Университет ИТМО, 2016. - 112 с.
5. Вахрушина М.А. Управленческий анализ: Учеб. пособие. — 8-е изд., испр. — М.: Омега-Л., 2012. – 398с.
6. Гагарина Л.Г., Колдаев В.Д. Алгоритмы и структуры данных: учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, ИНФРА-М, 2009. – 304 с.: ил.
7. Гаджинский А.М. Практикум по логистике / 8-е изд. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2012. – 312 с.

8. Дикарев, В.А., Чискидов, С.В. Проектирование информационных систем. Часть 1. – М: МГПУ, 2014. – 191 с.
9. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности. Учебник, 7-е изд. — М.: «Дело и сервис», 2009. – 336 с.
10. Заболотский В.П., Оводенко А.А., Степанов А.Г. Математические модели в управлении: Учеб. пособие.- СПб.: СПбГУАП, 2001. – 196 с.: ил.
11. Ибрагимов Н.Х. Практический курс дифференциальных уравнений и математического моделирования. Классические и новые методы. Нелинейные математические модели. Симметрия и принципы инвариантности / Перевод с англ. И.С. Емельяновой. – Нижний Новгород: Издательство Нижегородского государственного университета, 2007. – 421 с.
12. Кандрашина Е.А. Финансовый менеджмент. Учебник для бакалавров. — М.: «Дашков и К», 2013. – 369 с.
13. Капканщиков С.Г. Государственное регулирование экономики: учебное пособие. – 5-е изд., стер. – М.: КНОРУС, 2013. – 520 с. – (Бакалавриат)
14. Лукаевич И.Я. Финансовый менеджмент. Учебник, 3-е изд., испр. — М.: Эксмо, 2013г. – 769 с.
15. Маликова О.Н., Ромашкова О.Н. Имитационное моделирование делового процесса подключения абонента регионального центра связи // Всероссийская конференция с международным участием «Информационно-телекоммуникационные технологии и математическое моделирование высокотехнологичных систем». М: РУДН. 2013 г. С. 105-107.
16. Belitskaya, M. (2018). Ecologically adaptive receptions control the number of pests in the ecosystems of transformed at the forest reclamation. *World Ecology Journal*, 8(2), 1-10. <https://doi.org/https://doi.org/10.25726/NM.2018.2.2.001>
17. Semenutina, A., Khuzhakhmetova, A., Semenutina, V., Svintsov, I. (2018). A method of evaluating pigment complex wood plants as an indicator of adaptation to dry conditions. *World Ecology Journal*, 8(1), 69-82. <https://doi.org/https://doi.org/10.25726/NM.2018.1.1.006>
18. Малова Т.А. Дифференцирование источников развития по структурным уровням экономики // В сборнике: Развитие современной России: проблемы воспроизводства и созидания Сборник научных трудов. Под редакцией Р.М. Нуреева, М.Л. Альпидовской. 2015. С. 460-472.
19. Малова Т.А. Капитализация в условиях национальной экономики // Диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Финансовый университет при Правительстве РФ. Москва, 2007.
20. Малова Т.А. Индикаторы инновационного развития российского нефтегазового сектора в условиях глобальной конкуренции // Экономика. Налоги. Право. 2014. № 2. С. 72-78.
21. Антонян Ю.М., Ростокинский А.В., Гилинский Я.И., Сундиев И.Ю., Аванесян В.В., Юрасова Е.Н., Касперович Ю.Т., Давитадзе М.Д., Шиян В.И., Айвар Л.А., Трунов И.Л. Экстремизм и его причины. Монография / Москва, 2014.
22. Буцан С.Б., Булат С.Г., Гилёва К.С., Хохлачев С.Б. Способ устранения выраженной атрофии тела нижней челюсти // Патент на изобретение RU 2677791 С1, 21.01.2019. Заявка № 2018117873 от 15.05.2018.
23. Буцан С.Б., Гилева К.С., Вербо Е.В., Хохлачев С.Б., Абрамян С.В., Смаль А.А., Булат С.Г. Эволюция в планировании и моделировании реваскуляризуемого малоберцового аутотрансплантата при устранении дефектов нижней челюсти // *Стоматология*. 2018. Т. 97. № 3. С. 35-43.

Methods and bases of personnel management at the industrial enterprise

Anton S. Fedorov

Expert,

Financial University under the Government of the Russian Federation

125993, 51, Leningradski ave., Moscow, Russian Federation;

e-mail: antonf737@gmail.com

Abstract

Control as a function of management is the process of ensuring the achievement of goals, implementation of management decisions. Process control is, on the one hand, the process of setting standards, determining achieved results and their deviations from the norm; on the other – the process of monitoring the progress of management decisions and measure results. The results of the control are the basis for correcting earlier decisions when significant deviations from the planned

course of implementation of the decision are detected. In other words, monitoring is the process of comparing the results obtained with the planned ones and, if necessary, carrying out appropriate corrective actions.

Uncertainty as an integral characteristic of the future is the main justification of control in the implementation of management decisions.

Control accompanies all stages of the process. On this basis, the following main types of control are distinguished.

In the process of implementing a management decision, when comparing actual and planned results, the Manager needs to determine whether the actual results meet the established standards. If there are clear discrepancies, he must decide how acceptable they are. Next, the Manager evaluates the actual results, i.e. concludes about the quality of the decision. Activities at this stage of the control process involve the following activities: establishing the scale of permissible deviations, assessing the actual results, informing about the results, evaluating the results.

For citation

Fedorov A.S. (2020) Kontrol' protsessa prinyatiya upravlencheskikh reshenii na predpriyatii [Methods and bases of personnel management at the industrial enterprise]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 10 (2A), pp. 214-223. DOI: 10.34670/AR.2020.57.53.020

Keywords

Implementtation process, management decision, activity, Manager, results.

References

1. Adrianov Yu. M. Qualimetry in instrument engineering and mechanical engineering. / Yu. M. Adrianov, A. I. Subetto-L: mechanical engineering, 1990. - 216 p.
2. Barseghyan A. A., Kupriyanov M. S., Stepanenko V. V., Kholod I. I. data analysis Technologies: Data Mining, Visual Mining, Text Mining, OLAP – - 2nd ed., reprint. and add. – SPb: BHV-Petersburg, 2007. - 384 p.: Il.
3. Barsky A.V. Neural networks: recognition, management, decision - making. - Moscow: Finance and statistics, 2004. - 176 p.: ill. - (Applied information technologies)
4. Varzunov A.V., Torosyan E. K., Sazhneva L. P. Analysis and management of business processes. Tutorial-SPb.: ITMO University, 2016. - 112 p.
5. Vakhrushina M. A. Managerial analysis: Textbook. - 8th ed., ISPR. - M.: omega-L., 2012. - 398s.
6. Gagarina L. G., Koldaev V. D. Algorithms and data structures: textbook. manual. - M.: Finance and statistics, INFRA-M, 2009. - 304 p.: Il.
7. Gadzhinsky A.M. Practicum on logistics / 8th ed. - Moscow: Publishing and trading Corporation " Dashkov and Co.", 2012. - 312 p.
8. Dikarev, V. A., Chiskidov, S. V. Design of information systems. Part 1. – M: MOSCOW STATE PEDAGOGICAL UNIVERSITY, 2014. – 191 p
9. Dontsova L. V., Nikiforova N. A. Analysis of financial statements. Textbook, 7th ed. - Moscow: "Business and service", 2009. - 336 p.
10. Zabolotsky V. P., ovodenko A. A., Stepanov A. G. Mathematical models in management: Textbook.- Saint Petersburg: Spbguap, 2001. - 196 p.: Il.
11. Ibragimov N. H. Practical course of differential equations and mathematical modeling. Classic and new methods. Nonlinear mathematical models. Symmetry and principles of invariance / Translated from the English By I. S. Yemelyanova. – Nizhny Novgorod: Nizhny Novgorod state University publishing house, 2007. - 421 p.
12. Kandrashina E. A. Financial management. Textbook for bachelors. - M.: "Dashkov and K", 2013. - 369 p.
13. Kapkanschikova S. G. Government regulation of the economy: textbook. - 5th ed., ster. - M.: KNORUS, 2013. - 520 p. – (bachelor's Degree)
14. Lukasevich I. Ya. Financial management. Textbook, 3rd ed., ISPR. - Moscow: Eksmo, 2013-769 p.
15. Malikova O. N., Romashkova O. N. Simulation of the business process of connecting a subscriber to a regional

- communications center . All-Russian conference with international participation "Information and telecommunication technologies and mathematical modeling of high-tech systems". Moscow: RUDN. 2013, P. 105-107.
16. Belitskaya, M. (2018). Ecologically adaptive receptions control the number of pests in the ecosystems of transformed at the forest reclamation. *World Ecology Journal*, 8(2), 1-10. <https://doi.org/https://doi.org/10.25726/NM.2018.2.2.001>
 17. Semenutina, A., Khuzhakhmetova, A., Semenutina, V., Svintsov, I. (2018). A method of evaluating pigment complex wood plants as an indicator of adaptation to dry conditions. *World Ecology Journal*, 8(1), 69-82. <https://doi.org/https://doi.org/10.25726/NM.2018.1.1.006>
 18. Malova T. A. Differentiation of development sources by structural levels of the economy. In the collection: *Development of modern Russia: problems of reproduction and creation Collection of scientific works*. Under the editorship of R. M. Nureev, M. L. Albinowski. 2015. Pp. 460-472.
 19. Malova T. A. *Capitalization in the national economy // Dissertation for the degree of doctor of Economics / Financial University under the Government of the Russian Federation*. Moscow, 2007.
 20. Malova T. A. Indicators of innovative development of the Russian oil and gas sector in the context of global competition. *Economy. Taxes. Right*. 2014. no. 2. Pp. 72-78.
 21. Antonyan Yu. M., Rostokinsky A.V., Gilinsky Ya. I., Sundiev I. Yu., Avanesyan V. V., Yurasova E. N., Kasperovich Yu. T., Davitadze M. D., Shiyan V. I., Aivar L. A., Trunov I. L. *Extremism and its causes*. Monograph / Moscow, 2014.
 22. Butsan S. B., Bulat S. G., Gileva K. S., khokhlachev S. B. a Method for eliminating pronounced atrophy of the lower jaw body . The patent for the invention EN 2677791 C1, 21.01.2019. Application no. 2018117873 from 15.05.2018.
 23. Butsan S. B., Gileva K. S., Verbo E. V., khokhlachev S. B., Abramyan S. V., smal A. A., Bulat S. G. Evolution in planning and modeling of revascularizable peroneal autotransplant in the elimination of lower jaw defects . *Dentistry*. 2018. Vol. 97. No. 3. Pp. 35-43.