

УДК 005.7**Модель механизма организационно-технологического процесса результативности управления на промышленных предприятиях****Хакимов Баракатулло Хикматуллоевич**

Аспирант,
Московский университет «Синергия»,
129090, Российская Федерация, Москва, ул. Мещанская, 9/14;
e-mail: i@bhak.ru

Аннотация

Статья посвящена анализу и разработке эффективной модели управления, которая способствует повышению результативности организаций в условиях современного промышленного производства. В исследовании рассматриваются ключевые аспекты организационно-технологического процесса, включая методы оптимизации рабочих процессов, внедрение современных информационных технологий и адаптацию к изменяющимся рыночным условиям. Особое внимание уделяется моделированию взаимодействия между различными элементами управления, что позволяет выявить наиболее эффективные подходы к организации труда и распределению ресурсов. Модель направлена на улучшение ключевых показателей производительности, качества продукции и удовлетворенности клиентов. В результате проведенного анализа выработаны рекомендации по внедрению предложенной модели в практику промышленных предприятий, что позволит не только повысить их конкурентоспособность, но и обеспечить устойчивое развитие в долгосрочной перспективе. Исследование основано на данных, полученных из практики промышленного управления, а также на результатах эмпирических исследований, что подтверждает его практическую значимость и актуальность для руководителей и специалистов в области управления на предприятиях различных отраслей.

Для цитирования в научных исследованиях

Хакимов Б.Х. Модель механизма организационно-технологического процесса результативности управления на промышленных предприятиях // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 3А. С. 607-616.

Ключевые слова

Модель механизма управления, промышленные предприятия, организационно-технологический процесс, портфолио модели, апробация модели.

Введение

Модель механизма организационно-технологического процесса, направленная на повышение результативности управления на промышленных предприятиях, включает в себя несколько ключевых компонентов. Рассмотрим основные элементы и принципы, которые могут быть включены в такую модель [Абрамов, Абрамов, 2024]:

- *анализ текущего состояния*: оценка производственных процессов: выявление узких мест и неэффективных участков, изучение системы управления: анализ организационной структуры, полномочий и ответственности, SWOT-анализ: определение сильных и слабых сторон, возможностей и угроз.
- *целеполагание*: формулирование стратегических целей: установление четких и измеримых целей в рамках организационно-технологического процесса, разработка KPI: определение ключевых показателей эффективности, которые помогут отслеживать прогресс.
- *организационно-технологические мероприятия*: оптимизация процессов: пересмотр и улучшение технологических процессов с учетом современных стандартов и технологий, автоматизация: внедрение информационных систем и программного обеспечения для упрощения процессов управления.
- *управление изменениями*: системный подход: подход к изменениям как к комплексному процессу, учитывающему все аспекты управления, обучение и развитие персонала: инвестирование в обучение работников для повышения их квалификации и мотивации.
- *контроль и мониторинг*: регулярный контроль показателей: систематическая проверка достижения ключевых показателей эффективности (далее – KPI) и целей, анализ результатов: периодический анализ достигнутых результатов для выявления отклонений и областей для улучшения.
- *обратная связь и корректировка*: сбор и анализ обратной связи: опросы сотрудников, клиентов и других заинтересованных сторон для понимания эффективности внедренных изменений, корректирующие действия: внесение изменений в процессы и систему управления на основе полученной информации.
- *культура и корпоративные ценности*: формирование корпоративной культуры: создание среды, способствующей инновациям, свободному обмену мнениями и идеям, поддержка инициативы работников: мотивация сотрудников к выдвижению новых идей и предложений по улучшению процессов.

Следовательно, эффективное управление на промышленных предприятиях требует комплексного подхода, учитывающего все аспекты организационно-технологического процесса. Внедрение данной модели поможет не только повысить результативность управления, но и улучшить общую производительность и конкурентоспособность предприятия.

Основная часть

Для создания модели механизма организационно-технологического процесса, направленного на повышение результативности управления на промышленных предприятиях, необходимо выполнить следующие действия [Абчук, Трапицын, Тимченко, 2023; Астахова, Москвитин, 2023]:

- *анализ текущей ситуации*: изучить существующие процессы управления на предприятии, оценить данные о результативности текущих процессов, выявить сильные и слабые

- стороны организационно-технологических процессов.
- *постановка целей*: определить основные цели и задачи, которые должны быть достигнуты с помощью новой модели, установить KPI, которые будут использоваться для оценки успешности изменений.
 - *разработка концепции модели*: определить основные компоненты модели (например, структурные элементы, информационные потоки, технологии), рассмотреть различные подходы и методы управления, которые могут способствовать повышению результативности.
 - *создание схемы процесса*: составить детальную схему всех этапов и процессов, которые будут включены в новую модель, обозначить взаимосвязи между различными элементами процесса.
 - *оптимизация процессов*: провести анализ и оптимизацию текущих процессов на основе собранных данных и предложенной схемы, использовать методы, такие как бережливое производство (LEAN), шесть сигм (SIX SIGMA), для повышения эффективности и снижения затрат.
 - *внедрение информационных технологий*: определить, какие информационные системы и технологии могут быть использованы для поддержки модели, разработать план внедрения информационных технологий, таких как epr-системы или системы управления проектами.
 - *обучение персонала*: подготовить программу обучения для сотрудников, чтобы они были готовы к изменениям и понимали новые процессы, включить обучение навыкам работы с новыми технологиями и методами управления.
 - *пилотное тестирование модели*: реализовать пилотный проект на ограниченном участке предприятия для проверки работоспособности модели, собрать обратную связь от участников пилотного проекта и внести необходимые корректировки.
 - *масштабирование и внедрение*: на основе результатов пилотного тестирования адаптировать модель для полного внедрения на предприятии, провести полноценное внедрение модели во всех подразделениях.
 - *мониторинг и оценка эффективности*: установить регулярный мониторинг ключевых показателей эффективности для оценки результативности управления, проводить систематические оценки и анализ полученных результатов, вносить изменения и улучшения в модель по мере необходимости.
 - *документация и учет изменений*: подготовить всю необходимую документацию и инструкции по использованию новой модели, обеспечить хранение и учет всех изменений, внесенных в процессы управления.

Следуя этим шагам, можно создать эффективную модель организационно-технологического процесса, которая будет способствовать повышению результативности управления на промышленных предприятиях.

Модель механизма организационно-технологического процесса, направленная на повышение результативности управления на промышленных предприятиях, может быть представлена в виде следующих элементов, каждый показатель которого будет оценен по балльной системе от 0 до 1 [Абчук, Трапицын, Тимченко, 2023; Астахова Н.И., Москвитин, 2023; Белая, 2024; Веснин, 2024; Данилкина, 2023; Иванова, Коротков, Приходько, 2024; Иванова, Коротков, Приходько, 2024; Панфилова, Киселева, 2023]:

- Стратегия управления: определение целей и задач предприятия, выбор методов и инструментов управления.

- Организационная структура: иерархия управления, роли и ответственность сотрудников, командная работа и взаимодействие подразделений.
- Технологические процессы: описание производственных потоков, внедрение современных технологий и автоматизации, управление качеством продукции.
- Информационные системы: системы для сбора и анализа данных, егp-системы для управления ресурсами предприятия, инструменты для мониторинга и оценки эффективности.
- Человеческие ресурсы: подбор и развитие персонала, обучение и повышение квалификации, мотивация и стимулы для сотрудников.
- Анализ результатов: оценка эффективности организационно-технологического процесса, КРІ (ключевые показатели эффективности), внедрение системы обратной связи.
- Инновационные подходы: применение новых управленческих и производственных практик, адаптация к изменениям в рыночной среде, ресурсное обеспечение: обеспечение необходимыми материальными и финансовыми ресурсами, управление запасами и логистика.

Каждый из этих элементов взаимосвязан и влияет на общую результативность управления на промышленном предприятии. Оценка и оптимизация этих элементов позволяют достичь поставленных целей и повысить конкурентоспособность.

Каждому блоку элементов присуждается коэффициент для получения итогового балла и сравнения результатов. Согласно проведенным исследованиям, весовые коэффициенты каждого блока элементов распределяются следующим образом. Блокам «Технологические процессы» и «Информационные системы» определить коэффициент 0,1 в силу невысокой доли субъективности при их оценке. Блокам «Стратегия управления», «Организационная структура» и «Инновационные подходы» определить коэффициент 0,2 в силу средних показателей результативности управления на промышленных предприятиях. Блокам «Человеческие ресурсы» и «Анализ результатов» предлагается определить коэффициент 0,3 в силу практического направления использования процесса направленного на рост результативности управления на промышленных предприятиях.

Разработанная модель соответствует подходу многокритериального принятия решений. Интерпретация результатов анализа представлена в таблице 1. [Майорова, 2024; Кашицына, Ловкова, 2020; Коноваленко, Коноваленко, Соломатин, 2023].

Таблица 1 – Модель механизма организационно-технологического процесса направленного на повышение результативности управления на промышленных предприятиях

№	Блок	Кейс 1	Кейс 2	Кейс 3
1	Стратегия управления (коэффициент блока 0,2)			
	определение целей и задач предприятия, выбор методов и инструментов управления			
2	Организационная структура (коэффициент блока 0,2)			
	иерархия управления, роли и ответственность сотрудников, командная работа и взаимодействие подразделений			
3	Технологические процессы (коэффициент блока 0,1)			
	описание производственных потоков, внедрение современных технологий и автоматизации, управление качеством продукции			
4	Информационные системы (коэффициент блока 0,1)			
	системы для сбора и анализа данных, ERP-системы для управления			

№	Блок	Кейс 1	Кейс 2	Кейс 3
	ресурсами предприятия, инструменты для мониторинга и оценки эффективности			
5	Человеческие ресурсы (коэффициент блока 0,3) подбор и развитие персонала, обучение и повышение квалификации, мотивация и стимулы для сотрудников			
6	Анализ результатов (коэффициент блока 0,3) оценка эффективности организационно-технологического процесса, KPI (ключевые показатели эффективности), внедрение системы обратной связи			
7	Инновационные подходы (коэффициент блока 0,2) применение новых управленческих и производственных практик, адаптация к изменениям в рыночной среде, ресурсное обеспечение: обеспечение необходимыми материальными и финансовыми ресурсами, управление запасами и логистика			
Общий балл с учетом коэффициента				

Источник: составлено автором.

Предлагаемая модель рекомендована к регулярному применению для оценки в области повышения результативности управления на промышленных предприятиях и проведения сравнительного анализа с другими компаниями с различным уровнем развития. [Коргова, 2024; Круи Майкл, Гэлаи Дэн, Минасян, 2024; Малюк, 2024]

Апробация модели. В рамках первого этапа были определены цели – аналитические, управленческие и общественно-социальные (рис. 1) [Липсиц, Ойнер, 2024; Масалова, 2023; Иванов, 2023].



Источник: составлено автором

Рисунок 1 – Потенциальные цели механизма организационно-технологического процесса направленного на повышение результативности управления на промышленных предприятиях

Model of the mechanism of the organizational and technological ...

На втором этапе по определению масштаба исследования автором выбран вариант рассмотрения всего организационно-технологического процесса результативности управления на промышленных предприятиях.

В рамках третьего этапа были использованы данные исследования процесса результативности управления на промышленных предприятиях. [Плахотникова, Вертакова, 2024; Иванов, 2024; Староверова, 2024]

Четвертый этап, посвященный построению портфолио и оценке данных, привел к результатам, показанным в таблице 2 [Трофимова, Трофимов; Фролов, Серышев, 2024; Чертыковцев, 2023]

Таблица 2 – Апробация модели механизма организационно-технологического процесса направленного на повышение результативности управления на промышленных предприятиях

№	Блок	Добывающие	Обрабатывающие	Энергетические
1	Стратегия управления (коэффициент блока 0,2)	0,6 (0,06)	0,4 (0,04)	0,5 (0,05)
	определение целей и задач предприятия, выбор методов и инструментов управления	0,6	0,4	0,5
2	Организационная структура (коэффициент блока 0,2)	0,7 (0,07)	0,6 (0,06)	0,4 (0,04)
	иерархия управления, роли и ответственность сотрудников, командная работа и взаимодействие подразделений	0,7	0,6	0,4
3	Технологические процессы (коэффициент блока 0,1)	0,8 (0,08)	0,5 (0,05)	0,3 (0,03)
	описание производственных потоков, внедрение современных технологий и автоматизации, управление качеством продукции	0,8	0,5	0,3
4	Информационные системы (коэффициент блока 0,1)	0,9 (0,09)	0,7 (0,07)	0,5 (0,05)
	системы для сбора и анализа данных, ERP-системы для управления ресурсами предприятия, инструменты для мониторинга и оценки эффективности	0,9	0,7	0,5
5	Человеческие ресурсы (коэффициент блока 0,3)	1,0 (0,1)	0,8 (0,08)	0,6 (0,06)
	подбор и развитие персонала, обучение и повышение квалификации, мотивация и стимулы для сотрудников	1,0	0,8	0,6
6	Анализ результатов (коэффициент блока 0,3)	1,0 (0,1)	0,8 (0,08)	0,6 (0,06)
	оценка эффективности организационно-технологического процесса, KPI (ключевые показатели эффективности), внедрение системы обратной связи	0,8	0,8	0,6
7	Инновационные подходы (коэффициент блока 0,2)	0,5 (0,05)	0,4 (0,04)	0,4 (0,04)
	применение новых управленческих и производственных практик, адаптация	0,5	0,4	0,4

№	Блок	Добывающие	Обрабатывающие	Энергетические
	к изменениям в рыночной среде, ресурсное обеспечение: обеспечение необходимыми материальными и финансовыми ресурсами, управление запасами и логистика			
Общий балл с учетом коэффициента		6,1 (0,61)	4,6 (0,46)	3,6 (0,36)

*Источник: составлено автором.

По результатам апробации модели в рамках сравнительного анализа трех промышленных предприятий по видам производства делаем выводы, что в сфере определения целей и задач организационно-технологического процесса содержится стремление достичь более уверенной позиции на этапах повышения результативности управления на промышленных предприятиях.

В сфере определения соответствующего механизма организационно-технологического процесса, направленного на повышение результативности управления на промышленных предприятиях, перспективной видится практика внимания к человеческим ресурсом и анализу результатов. Здесь поставлен самый высокий балл для достижения поставленных целей. В сфере технологических процессов и информационных систем стоит отметить низкий балл достижения поставленных целей. В области оценки стратегий управления, организационной структуры и инновационных подходов наблюдается средний балл в рамках выполнения задач, направленных на повышение результативности управления на промышленных предприятиях [Чертыховцев, 2023]

Заключение

Таким образом, исходя из вышесказанного, к основным задачам модели механизма организационно-технологического процесса, направленного на повышение результативности управления на промышленных предприятиях, относятся:

- анализ и улучшение текущих организационно-технологических процессов для выявления узких мест и повышения общей эффективности.
- внедрение современных информационных и управляющих технологий, таких как автоматизация процессов, ERP-системы и Big Data, для повышения скорости и качества принятия решений.
- эффективное распределение и использование материальных, трудовых и финансовых ресурсов для минимизации затрат и повышения производительности.
- разработка и внедрение стандартов качества на всех этапах производственного процесса, чтобы обеспечить соответствие продукции требованиям рынка.
- организация программ повышения квалификации сотрудников, что позволит им лучше адаптироваться к изменениям и эффективно использовать новые технологии.
- разработка стратегии управления изменениями, чтобы плавно и эффективно внедрять новые процессы и технологии без потери производительности.
- учет изменений на рынке, новых тенденций и конкурентных факторов, что позволит адаптировать стратегию предприятия к внешним вызовам.
- создание системы оценки эффективности внедряемых решений и процессов, что позволит своевременно корректировать действия и подходы.
- поощрение разработок и предложений сотрудников по улучшению процессов, что

способствует созданию инновационной культуры в компании.

- реализация мероприятий по снижению негативного воздействия на окружающую среду и повышение ресурсосбережения в производственных процессах.

Эти задачи могут варьироваться в зависимости от специфики предприятия, его целей и существующих условий.

Библиография

1. Абрамов В.С., Абрамов С.В. Стратегический менеджмент. М.: Юрайт. 2024. 435 с.
2. Абчук В.А., Трапцын С.Ю., Тимченко В.В. Менеджмент: прикладные аспекты. М.: Юрайт. 2023. 348 с.
3. Антонц В.А., Бедный Б.И. (ред.) Инновационный менеджмент. М.: Юрайт, 2024. 304 с.
4. Астахова Н.И., Москвитин Г.И. Менеджмент. М.: Юрайт. 2023. 423 с.
5. Белая М.Н. Интегрированная система менеджмента: разработка, внедрение и сертификация. М.: Лань. 2024. 336 с.
6. Веснин В.Р. Менеджмент. 4-е изд. М.: Проспект, 2024. 616 с.
7. Данилкина Ю.В. Стратегический менеджмент. М.: Лань, 2023. 84 с.
8. Иванов И.Н. (ред.) Производственный менеджмент. Практический курс. М.: Юрайт. 2024. 335 с.
9. Иванов П.В. (ред.) Менеджмент: методы принятия управленческих решений. М.: Юрайт. 2023. 351 с.
10. Иванова Т.Ю., Коротков Э.М., Приходько В.И. Теория менеджмента. Синергетический менеджмент. М.: Юрайт. 2024. 332 с.
11. Кашицына Т.Н., Ловкова Е.С. Производственный менеджмент. Владимир: Изд-во ВлГУ, 2020 200 с.
12. Коноваленко В.А., Коноваленко М.Ю., Соломатин А.А. Психология менеджмента. Теория и практика. М.: Юрайт. 2023. 369 с.
13. Коргова М.А. Менеджмент. Управление организацией. М.: Юрайт. 2024. 207 с.
14. Круи Майкл, Гэлаи Дэн, Минасян В.Б. Основы риск-менеджмента. М.: Юрайт. 2024. 389 с.
15. Липсиц И.В., Ойнер О.К. (ред.) Маркетинг-менеджмент. Учебник и практикум. М.: Юрайт. 2024. 380 с.
16. Майорова Е.В. (ед.) Информационные технологии в менеджменте. М.: Юрайт. 2024. 349 с.
17. Малюк В.И. Современные проблемы менеджмента. М.: Юрайт. 2024. 196 с.
18. Масалова Ю.А. Инновационный менеджмент в управлении персоналом / М.: Юрайт. 2023. 192 с.
19. Панфилова А.П., Киселева Л.С. (ред.) Инновационный менеджмент в управлении человеческими ресурсами. М.: Юрайт. 2023. 314 с.
20. Плахотникова М.А., Вертакова Ю.В. Информационные технологии в менеджменте. М.: Юрайт. 2024. 327 с.
21. Староверова К.О. Менеджмент. Эффективность управления. М.: Юрайт. 2024. 270 с.
22. Трофимова Л.А., Трофимов В.В. Менеджмент. Методы принятия управленческих решений. М.: Юрайт. 2023. 313 с.
23. Фролов Ю.В., Серышев Р.В. Стратегический менеджмент. Формирование стратегии и проектирование бизнес-процессов. М.: Юрайт. 2024. 155 с.
24. Хотяшева О.М., Слесарев М.А. Инновационный менеджмент. М.: Юрайт. 2024. 327 с.
25. Чертыковцев В.К. Производственный и операционный менеджмент. М.: Юрайт. 2023. 76 с.

Model of the mechanism of the organizational and technological process of management efficiency in industrial enterprises

Barakatullo Kh. Khakimov

Postgraduate Student,
Moscow Financial and Industrial University "Synergy",
129090, 9/14 Meshchanskaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: i@bhak.ru

Abstract

The article is devoted to the analysis and development of an effective management model that contributes to improving the effectiveness of organizations in modern industrial production. The study examines key aspects of the organizational and technological process, including methods for optimizing work processes, the introduction of modern information technologies and adaptation to changing market conditions. Special attention is paid to modeling the interaction between various management elements, which makes it possible to identify the most effective approaches to labor organization and resource allocation. This model is aimed at improving performance, product quality, and customer satisfaction. As a result of the analysis, recommendations have been developed for the implementation of the proposed model in the practice of industrial enterprises, which will not only increase their competitiveness, but also ensure sustainable development in the long term. The study is based on data obtained from the practice of industrial management, as well as on the results of empirical research, which confirms its practical significance and relevance for managers and management specialists in enterprises of various industries.

For citation

Khakimov B.Kh. (2025) Model' mekhanizma organizatsionno-tekhnologicheskogo protsessa rezul'tativnosti upravleniya na promyshlennyykh predpriyatiyakh [Model of the mechanism of the organizational and technological process of management efficiency in industrial enterprises]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (3A), pp. 607-616.

Keywords

Management mechanism model, industrial enterprises, organizational and technological process, model portfolio, model approbation.

References

1. Abchuk V.A., Trapitsyn S.Yu., Timchenko V.V. (2023) Menedzhment: prikladnye aspekty [Management: Applied Aspects]. Moscow: Yurait Publ.
2. Abramov V.S., Abramov S.V. (2024) Strategicheskii menedzhment [Strategic Management]. Moscow: Yurait Publ.
3. Antonets V.A., Bednyi B.I. (eds.) (2024) Innovatsionnyi menedzhment [Innovation Management]. Moscow: Yurait Publ.
4. Astakhova N.I., Moskvitin G.I. (2023) Menedzhment [Management]. Moscow: Yurait Publ.
5. Belaya M.N. (2024) Integrirovannaya sistema menedzhmenta: razrabotka, vnedrenie i sertifikatsiya [Integrated Management System: Development, Implementation and Certification]. Moscow: Lan' Publ.
6. Chertykovtsev V.K. (2023) Proizvodstvennyi i operatsionnyi menedzhment [Production and Operations Management]. Moscow: Yurait Publ.
7. Danilkina Yu.V. (2023) Strategicheskii menedzhment [Strategic Management]. Moscow: Lan' Publ.
8. Frolov Yu.V., Seryshev R.V. (2024) Strategicheskii menedzhment. Formirovanie strategii i proektirovanie biznes-protsessov [Strategic Management. Strategy Formation and Business Process Design]. Moscow: Yurait Publ.
9. Ivanov I.N. (ed.) (2024) Proizvodstvennyi menedzhment. Prakticheskii kurs [Production Management. Practical Course]. Moscow: Yurait Publ.
10. Ivanov P.V. (ed.) (2023) Menedzhment: metody prinyatiya upravlencheskikh reshenii [Management: Methods of Making Managerial Decisions]. Moscow: Yurait Publ.
11. Ivanova T.Yu., Korotkov E.M., Prihod'ko V.I. (2024) Teoriya menedzhmenta. Sinergeticheskii menedzhment [Management Theory. Synergetic Management]. Moscow: Yurait Publ.
12. Kashitsyna T.N., Lovkova E.S. (2020) Proizvodstvennyi menedzhment [Production Management]. Vladimir: VIGU Publ.
13. Khotyashева O.M., Slesarev M.A. (2024) Innovatsionnyi menedzhment [Innovation Management]. Moscow: Yurait Publ.
14. Konovalenko V.A., Konovalenko M.Yu., Solomatin A.A. (2023) Psikhologiya menedzhmenta. Teoriya i

-
- praktika [Management Psychology. Theory and Practice]. Moscow: Yurait Publ.
15. Korgova M.A. (2024) Menedzhment. Upravlenie organizatsiei [Management. Organization Management]. Moscow: Yurait Publ.
 16. Kroui M., Galai D., Minasyan V.B. (2024) Osnovy risk-menedzhmenta [Fundamentals of Risk Management]. Moscow: Yurait Publ.
 17. Lipsits I.V., Oiner O.K. (eds.) (2024) Marketing-menedzhment. Uchebnik i praktikum [Marketing Management. Textbook and Workshop]. Moscow: Yurait Publ.
 18. Malyuk V.I. (2024) Sovremennye problemy menedzhmenta [Contemporary Problems of Management]. Moscow: Yurait Publ.
 19. Masalova Yu.A. (2023) Innovatsionnyi menedzhment v upravlenii personalom [Innovation Management in Personnel Management]. Moscow: Yurait Publ.
 20. Mayorova E.V. (ed.) (2024) Informatsionnye tekhnologii v menedzhmente [Information Technologies in Management]. Moscow: Yurait Publ.
 21. Panfilova A.P., Kiseleva L.S. (eds.) (2023) Innovatsionnyi menedzhment v upravlenii chelovecheskimi resursami [Innovation Management in Human Resource Management]. Moscow: Yurait Publ.
 22. Plakhotnikova M.A., Vertakova Yu.V. (2024) Informatsionnye tekhnologii v menedzhmente [Information Technologies in Management]. Moscow: Yurait Publ.
 23. Staroverova K.O. (2024) Menedzhment. Effektivnost' upravleniya [Management. Management Efficiency]. Moscow: Yurait Publ.
 24. Trofimova L.A., Trofimov V.V. (2023) Menedzhment. Metody prinyatiya upravlencheskikh reshenii [Management. Methods of Making Managerial Decisions]. Moscow: Yurait Publ.
 25. Vesnin V.R. (2024) Menedzhment [Management]. 4th ed. Moscow: Prospekt Publ.