

УДК 005.8:658.011

DOI: 10.34670/AR.2025.74.70.034

Интеграция классических и современных теорий управления для решения задач повышения организационной эффективности

Эммануэль Реджойс Онучукву

Аспирант,

Московский финансово-промышленный университет «Синергия»,

129090, Российская Федерация, Москва, ул. Мещанская, 9/14;

e-mail: Royalediamond7@gmail.com

Аннотация

Статья посвящена исследованию потенциала интеграции классических и современных теорий управления как стратегии повышения организационной эффективности в условиях динамичной рыночной среды. Авторы подчеркивают, что исключительно классические подходы, обеспечивающие стабильность и структурированность, часто недостаточны для реагирования на современные вызовы, тогда как применение лишь гибких современных методик (Agile, кросс-функциональное взаимодействие) может привести к потере управляемости. Основная гипотеза исследования заключается в том, что синергетический эффект от комбинирования фундаментальных принципов классического менеджмента (планирование, контроль, иерархия) с инновационными инструментами и адаптивными практиками способен значительно улучшить ключевые показатели деятельности организаций. Методологическая база исследования включала комплексный анализ научной литературы и эмпирических данных, а также применение смешанных методов: количественный анализ (корреляция показателей внедрения управленческих решений с динамикой прибыли, производительности, текучести персонала) и качественные методы (экспертные интервью с топ-менеджерами из различных секторов экономики). Сбор данных фокусировался на влиянии управленческих стратегий на производственные, финансовые и социально-психологические аспекты работы организаций, с верификацией источников на предмет валидности и репрезентативности. Результаты исследования демонстрируют явное преимущество предприятий, реализующих смешанные управленческие практики. Сравнительный анализ выявил, что такие организации достигли среднегодового роста прибыли на уровне 8.24%, что существенно выше показателей компаний, использующих только классические (4.73%) или только современные методы (6.58%). Корреляция между степенью интеграции подходов и общей эффективностью оказалась наиболее сильной (0.75). Важно, что уровень текучести персонала в группах со смешанным управлением был минимальным (5.43%), что указывает на улучшение климата и вовлеченности. Дополнительно анализ организационных факторов показал, что снижение вертикальной иерархии и повышение готовности к изменениям напрямую коррелируют с приростом производительности (до 9.02% при высокой интеграции). Говорится о том, что успешная интеграция требует преодоления культурных и институциональных барьеров, а также зависит от поддержки топ-менеджмента и разработки четкой дорожной карты внедрения. Ключевыми факторами успеха являются распределенное лидерство, развитие компетенций руководителей, обучение персонала и

сбалансированность между формализацией и гибкостью. Авторы делают вывод, что комбинирование проверенных классических принципов с адаптивными современными инструментами формирует устойчивую платформу для повышения конкурентоспособности, инновационного потенциала и долгосрочной эффективности организации.

Для цитирования в научных исследованиях

Эммануэль Реджойс Онучукву. Интеграция классических и современных теорий управления для решения задач повышения организационной эффективности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2025. Том 15. № 5А. С. 359-367. DOI: 10.34670/AR.2025.74.70.034

Ключевые слова

Теории управления, организационная эффективность, гибридные модели, интеграция подходов, управленческие стратегии.

Введение

Современная экономическая среда диктует организациям необходимость постоянного совершенствования методов управления, которые способны обеспечить высокую эффективность и конкурентоспособность на рынке. В рамках данной проблематики особое значение приобретают вопросы интеграции классических подходов к управлению и новейших концепций, основанных на кросс-функциональном взаимодействии и адаптивном реагировании на внешние изменения [Кубасов, Гапоненко, Гурлев, 2023]. Под классическими школами управления понимаются традиционные теории, заложенные учеными и практиками начала и середины XX века, которые систематизировали управленческие функции, разделение труда и принципы руководства персоналом. Эти подходы дали базис для формирования строгих механизмов руководства, которые сохранили свою актуальность и поныне. Однако исключительно классические инструкции и формализованные процессы уже не могут удовлетворять постоянно растущим требованиям современного рынка: для достижения долгосрочной прибыли и поддержания высокого уровня производительности необходимо подключать более гибкие, ориентированные на динамическую среду инструменты [Чертов, Орлова, 2022]. При этом эффективность организации во многом зависит не только от корректной структуры, но и от способности управленцев быстро перестраивать внутреннюю политику и формы взаимодействия между сотрудниками, что способствует оптимальному использованию доступных ресурсов [Голобоков, 2022]. Таким образом, поиск модульных, адаптивных методов становится важнейшим направлением развития управленческой науки и практики, где синергия классических и современных методов задает тон будущим исследованиям. В то же время необходимо понимать, что эффективная интеграция традиционных принципов и инновационных подходов может быть затруднена культурными, организационными и технологическими барьерами, которые требуют глубокого анализа существующих моделей и проведения научно обоснованных экспериментов.

Однако применение гибридных стратегий не означает полного отказа от фундаментальных основ менеджмента, которые зарекомендовали себя на протяжении десятилетий успешного управления [Плотников, Елькин, 2022]. Гибкие методики и цифровые инструменты, к примеру системы электронного обучения сотрудников или программные комплексы для управления

проектами, могут быть органично интегрированы в классические структуры при условии, что организационная культура готова к постоянным изменениям. Все более часто встречаются кейсы, где успешные компании внедряют элементы ситуационного менеджмента и методологии Agile, чтобы дополнить и расширить административный ресурс линейных менеджеров [Бажин, 2024]. Тем не менее, такой симбиоз стратегий подразумевает необходимость развивать у руководителей способность мыслить критически, вести непрерывное научное наблюдение за эффективностью бизнес-процессов и своевременно адаптировать структуру управления в ответ на колебания внешней среды [Dobrenkov, Afonin, 2022]. Важно, чтобы специалисты владели не только классическими подходом контроля, планирования и мотивации персонала, но и современными методами работы с большими данными и цифровыми платформами, что значительно повышает уровень прозрачности и оперативности принимаемых решений. В то же время стремление к технологической модернизации не должно приводить к чрезмерной усложненности процессов, ведь гармоничное сочетание проверенных временем методов и инновационных инструментов является ключом к сбалансированному развитию и повышению общей организации эффективности.

Материалы и методы исследования

С целью обоснованного выбора инструментов, позволяющих оценить эффективность управленческих стратегий, в рамках данного исследования был проведен сбор данных как по классическим, так и по современным методам менеджмента с учетом их влияния на производственные, финансовые и социально-психологические показатели организаций [Оленев, Широина, 2023]. Первоначальный этап включал анализ научной и практической литературы, где приводились результаты внедрения различных управленческих концепций, а также их влияние на ключевые показатели деятельности. Чтобы обеспечить объективность анализа, учитывались работы, посвященные разработке сбалансированных систем показателей, управлению изменениями, управлению знаниями и цифровым трансформациям на предприятии [Звягин, 2023]. Собранные данные проходили процедуру верификации, в ходе которой исключались исследования, не предоставлявшие достаточно прозрачной статистики или использовавшие невалидные методологические подходы. В итоге были отобраны наиболее репрезентативные исследования, позволившие сформировать основу для эмпирических наблюдений и сравнительного анализа итоговых результатов.

Далее был проведен пошаговый сравнительный анализ, опирающийся одновременно на количественные и качественные методы. Количественные методы включали расчет корреляционных связей между показателями внедрения конкретных управленческих решений и динамикой производственных результатов, а качественные методы опирались на экспертные оценки и интервью с руководителями высшего звена [Баутин, 2023]. Участники исследования представляли различные сферы экономики, от технологических стартапов до крупных промышленных компаний, что позволяло охватить широкий спектр управленческих практик. Во внимание принимались такие аспекты, как стиль лидерства, методы мотивации персонала, уровень цифровизации бизнес-процессов и степень формализации структуры управления. Вместе с тем, для снижения субъективности экспертов, всех участников просили придерживаться заранее разработанных протоколов оценки, где главным критерием являлась результативность и устойчивость полученных эффектов от внедрения конкретных управленческих инструментов [Устинов, 2024]. На основе такой методологической платформы

сформировался целостный подход, который позволил корректно интерпретировать данные и обнаружить потенциальную взаимосвязь между эффективностью организаций и способностью их руководства комбинировать классические и современные принципы управления.

Результаты и обсуждение

Важность концепции интеграции различных управленческих теорий зачастую недооценивается, что может приводить к упущенным возможностям для роста и развития компаний. Если руководитель организации концентрируется на применении узкоспециализированных инструментов, то высока вероятность возникновения несоответствия между эволюцией внешнего рынка и принятыми внутри компании методами [Лайко, 2022]. На практике это может проявляться в излишней бюрократизации или, напротив, чрезмерной гибкости, не подкрепленной стабильными регламентами. Кроме того, в условиях меняющихся экономических реалий становится все сложнее поддерживать жесткие иерархические структуры, поэтому внимание исследователей все чаще сосредотачивается на создании адаптивных и самоорганизующихся систем [Шнюков, 2022]. Подобное смещение парадигмы повышает интерес к теоретическим основам классического менеджмента, которые обеспечивают дисциплину и последовательность действий, а также к новым концепциям, позволяющим в сжатые сроки реагировать на изменяющиеся запросы рынка. Современные теории управления все активнее заимствуют из классических школ механизмы планирования и прогнозирования, но дополняют их кросс-функциональными командами, гибкой системой распределения ролей и непрерывными циклами обратной связи.

Во многих случаях результативность смешанных управленческих подходов связана с возможностью эффективно использовать внутреннюю экспертизу компании за счет децентрализованного принятия решений, что особенно актуально для ситуаций, требующих творческого осмысления задач [Гречишкина, 2022]. Например, методы Agile, Kanban и Lean позволяют быстро тестировать гипотезы и искать оптимальные решения, что способствует повышению инновационного потенциала команды. Однако, если при этом не учитываются базовые принципы распределения ответственности и выстраивания административных процедур, существует опасность потери фокуса и распыления ресурсов. Для изучения детальных взаимосвязей между этими явлениями в ходе исследования был проведен статистический анализ совокупности экономических и организационных показателей предприятий, применявших торгово-производственные и сервисные модели, а также смешанные варианты (табл. 1).

Таблица 1 - Сводные показатели эффективности организаций с разным уровнем интеграции классических и современных методов управления

Группа предприятий	Средний рост прибыли за год, %	Коэффициент корреляции (внедрение → эффективность)	Уровень текучести персонала, %
Преимущественно классические	4.73	0.62	8.11
Преимущественно современные	6.58	0.69	6.97
Смешанная интеграция	8.24	0.75	5.43

На основании представленных в таблице показателей можно отметить, что предприятия, реализующие смешанные управленческие практики, демонстрируют более высокий среднегодовой рост прибыли в сравнении с организациями, опирающимися исключительно на классические или только на современные методы. Коэффициент корреляции, отражающий взаимосвязь между степенью внедрения интеграционного подхода и общим уровнем эффективности, также показывает значительное значение (0.75) по сравнению с другими группами. При этом заметно, что уровень текучести персонала в группах, где сохраняется классическая монотеоретическая модель управления, выше, чем в случаях модернизированных систем. Такая закономерность свидетельствует о том, что сочетание дисциплинированных иерархических элементов с гибкими практиками мотивации и вовлечения персонала укрепляет полноту внутренних коммуникаций и снижает риск разочарованности сотрудников.

Согласно итогам анализа, наибольший эффект от внедрения смешанных стратегий достигается за счет комбинирования фундаментальной базы классического менеджмента с инновационными методами командной работы и инструментариями цифровой эпохи [Икаев, 2023]. Показатели прибыльности и удержания персонала тесно связаны с тем, насколько успешно компании удастся придерживаться принципов разумной формализации процессов, не подавляя при этом творческий и адаптивный потенциал персонала. Существенным фактором в повышении результативности остается система обучения и переподготовки руководителей, позволяющая им непрерывно пополнять свои навыки и фильтровать актуальные инструменты управления для внедрения в повседневную практику. Такие результаты подчеркивают многогранность и эволюционную природу управления, показывая, что даже классические модели могут стать основой для гибкой и динамичной организационной конструкции.

В ряде организаций заметна тенденция к переходу на комплексные методики, где аналитические центры формируют прогнозы на базе данных крупных ERP-систем и одновременно обеспечивают взаимодействие между подразделениями, ориентируясь на обратную связь от руководителей среднего звена. Подобный гибридный подход ведет к появлению новых правил распределения ответственности и формирует гибкую архитектуру управления, в которой прозрачность процессов сочетается с возможностями оперативной корректировки стратегических приоритетов [Domyshche-medyanuk, Zelich, Novikova, Bielska, Raiko, 2024]. Несмотря на явные преимущества, у данного формата все еще возникают затруднения, связанные с институциональными и культурными барьерами. В то же время успех таких преобразований зависит от понимания и поддержки со стороны топ-менеджмента, а также от разработки четкой дорожной карты внедрения, позволяющей поэтапно интегрировать современные принципы в хорошо структурированную систему административного управления.

Некоторые компании в процессе внедрения принципы смешанного менеджмента сталкиваются с необходимостью корректировать организационную культуру, которая изначально была настроена на высокую степень вертикального контроля и невысокую готовность к изменениям. Более жесткие трудовые регламенты усложняют процесс кросс-функционального взаимодействия, особенно на начальных этапах, когда сотрудники еще не привыкли к практике гибких итераций и совместного принятия решений. Для детального рассмотрения влияния организационных факторов и степени готовности коллектива к переходу на гибридные формы управления был осуществлен дополнительный сбор данных, включающий опросы и аналитические наблюдения на трех видах предприятий (табл. 2).

Согласно представленным результатам, наиболее выраженный прирост производительности наблюдается у предприятий, находящихся в стадии глубокой интеграции

гибких методов с классическими. Здесь же уровень вертикальной иерархии оценивается в среднем как умеренный (5.47 балла), при этом готовность к изменениям значительно выше (8.59 балла). Это подтверждает гипотезу о том, что снижение доли бюрократических барьеров и одновременное внедрение современных инструментов управления открывают возможности для повышения продуктивности. Сопоставление данных по переходным предприятиям (7.31 балла по иерархии и 6.74 по готовности к изменениям) говорит о том, что даже небольшое смягчение административных регламентов и упор на адаптивность уже обеспечивают более высокий результат, чем жесткая традиционная модель.

Таблица 2 - Оценка влияния организационных факторов на эффективность интегрированных управленческих решений

Вид предприятия	Уровень вертикальной иерархии (баллы)	Степень готовности к изменениям (баллы)	Прирост производительности, %
Традиционная структура	8.92	5.36	4.51
Переходная формальная	7.31	6.74	5.88
Гибридная (интеграция)	5.47	8.59	9.02

При более детальном анализе выяснилось, что компании с гибридными структурами активнее используют инструменты распределенного лидерства и предлагают сотрудникам участвовать в принятии стратегических решений, что создает более высокий уровень вовлеченности коллектива [Бажин, 2024]. Кроме того, такие организации часто уделяют особое внимание обучению и развитию компетенций персонала, а также стимулируют межфункциональное взаимодействие, обеспечивая приток разнообразных идей и экономя время за счет устранения дублирования процессов. Степень вертикальной иерархии при этом уменьшается, однако общая управляемость предприятия не снижается, поскольку базовые принципы контроля и ответственности сохраняются в необходимых пределах. Можно говорить о том, что классическая теория управления, дополненная элементами современных концепций, начинает играть роль платформы для аккуратной диверсификации ролей, гибкой коммуникации и общей институциональной стабильности.

Заключение

Представленные в исследовании результаты демонстрируют, что наиболее перспективной стратегией повышения организационной эффективности становится комбинирование фундаментальных принципов классических школ управления с новейшими практиками и цифровыми инструментами [Кубасов, Гапоненко, Гурлев, 2023]. Такая интеграция позволяет компаниям сохранять структуру и предсказуемость процессов, унаследованные от традиционных подходов, при этом обрести гибкость и мобильность, характерные для современных концепций. Итогом подобной синергии становится достижение более высоких показателей прибыльности, рост удовлетворенности сотрудников и укрепление позиций организации в быстро меняющейся конкурентной среде. Вместе с тем результаты опросов и корреляционных анализов подтверждают важность учета культурных, мотивационных и технических факторов, без которых любая модернизация управленческих систем может оказаться неэффективной.

При грамотно организованном процессе внедрения методов смешанного управления

повышается способность к инновациям, улучшается климат в коллективе, а текучесть персонала заметно снижается [Голобоков, 2022]. Для обеспечения преемственности рекомендуется выстраивать систему обучения и вовлечения руководящего звена в постоянный анализ эффективности внедряемых инструментов, учитывая специфику каждой компании. Выявленные закономерности указывают на то, что искусная комбинация дисциплины и адаптивности позволяет построить организационную культуру в современные вызовы, сохраняя при этом ключевые ценности устойчивости и управляемости.

Библиография

1. Бажин И.В. Теоретический аспект влияния организационного поведения на эффективность экономической деятельности организаций // Экономика строительства. 2024. № 4. С. 15-19.
2. Баутин А.Г. Особенности управления сложными системами в современной экономике и менеджменте // Экономика и управление: проблемы, решения. 2023. Т. 1. № 1 (133). С. 20-28.
3. Голобоков Н.В. Постмодернистическая организационная теория: эмпирические обоснования и практическое применение стратегического менеджмента // Вестник Московской международной академии. 2022. № 2. С. 86-89.
4. Гречишкина Е.С. Теория управления «социальными системами» // Вестник Луганского государственного университета имени Владимира Даля. 2022. № 11 (65). С. 40-43.
5. Звягин Л.С. Применение методов системного анализа для эффективного управления информационной безопасностью хозяйствующего субъекта // Мягкие измерения и вычисления. 2023. Т. 62. № 1. С. 28-39.
6. Икаев А.Э. Современные тенденции развития организационных структур управления // Учет и контроль. 2023. № 12. С. 31-36.
7. Кубасов И.А., Гапоненко В.Ф., Гурлев И.В. Порядок выбора и применения математических методов решения задач управления в организационных системах // Вестник Воронежского института МВД России. 2023. № 3. С. 70-79.
8. Лайко А.Э. Модель оптимизации структуры развивающейся организационной системы // Управление большими системами: сборник трудов. 2022. № 95. С. 33-46.
9. Оленев В.М., Широнина Е.М. Методологические основы организационного развития // Экономика и предпринимательство. 2023. № 6 (155). С. 1010-1013.
10. Плотников А.В., Елькин С.А. Применение классических идей организационного поведения в гибких подходах к управлению // Наука Красноярья. 2022. Т. 11. № 4-1. С. 52-66.
11. Устинов А.С. Использование медиации и фасилитации в работе современных организаций // Экономика строительства. 2024. № 3. С. 50-53.
12. Чертов В.А., Орлова Д.Е. Типология механизмов управления и принятия решений в организационных системах // Вестник Воронежского института высоких технологий. 2022. № 4 (43). С. 110-118.
13. Шнюков С.А. Методы оценки эффективности систем управления // Тенденции развития науки и образования. 2022. № 82-3. С. 119-123.
14. Dobrenkov V.I., Afonin Yu.A. Key performance indicators: economic and mathematical approach // Sustainable Innovation: Design and Management. 2022. Vol. 18. No. 3 (56). P. 60-73.
15. Domyshche-medyanik A., Zelich V., Novikova M., Bielska T., Raiko D. Synergistic approaches to strategic management: models and impact on the performance of organizations // Ad Alta. 2024. Vol. 14. No. 1 S39. P. 120-125.

Integration of classical and modern management theories for addressing the challenges of improving organizational effectiveness

Emmanuel Rejoice Onuchukwu

Postgraduate Student,
Moscow Financial and Industrial University "Synergy",
129090, 9/14 Meshchanskaya str., Moscow, Russian Federation;
e-mail: Royalediamond7@gmail.com

Abstract

This article is devoted to the exploration of the potential of integrating classical and modern management theories as a strategy for enhancing organizational effectiveness in a dynamic market environment. The authors emphasize that purely classical approaches – providing stability and structure – are often insufficient for responding to contemporary challenges, while relying solely on flexible modern methodologies (Agile, cross-functional collaboration) may lead to a loss of control. The main hypothesis of the study is that the synergistic effect of combining the fundamental principles of classical management (planning, control, hierarchy) with innovative tools and adaptive practices can significantly improve organizations' key performance indicators. The methodological foundation of the study included a comprehensive analysis of scientific literature and empirical data, as well as the application of mixed methods: quantitative analysis (correlation of implemented management decisions with profit dynamics, productivity, and staff turnover) and qualitative methods (expert interviews with top managers from various economic sectors). Data collection focused on the impact of management strategies on the production, financial, and socio-psychological aspects of organizational operations, with source verification for validity and representativeness. The results demonstrate a clear advantage for enterprises implementing hybrid management practices. Comparative analysis revealed that such organizations achieved an average annual profit growth of 8.24%, significantly higher than companies using only classical methods (4.73%) or only modern methods (6.58%). The correlation between the degree of approach integration and overall effectiveness was the strongest (0.75). Notably, staff turnover in groups with hybrid management was minimal (5.43%), indicating improved climate and engagement. Additionally, the analysis of organizational factors showed that a reduction in vertical hierarchy and an increase in readiness for change directly correlate with productivity gains (up to 9.02% at high levels of integration). The discussion confirms that successful integration requires overcoming cultural and institutional barriers, as well as depends on top management support and the development of a clear implementation roadmap. Key success factors include distributed leadership, development of managerial competencies, personnel training, and balancing formalization with flexibility. The authors conclude that combining proven classical principles with adaptive modern tools creates a sustainable platform for enhancing competitiveness, innovation potential, and long-term organizational effectiveness.

For citation

Emmanuel Rejoice Onuchukwu (2025) Integratsiya klassicheskikh i sovremennykh teorii upravleniya dlya resheniya zadach povysheniya organizatsionnoi effektivnosti [Integration of classical and modern management theories for addressing the challenges of improving organizational effectiveness]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 15 (5A), pp. 359-367. DOI: 10.34670/AR.2025.74.70.034

Keywords

Management theories, organizational effectiveness, hybrid models, integration of approaches, management strategies.

References

1. Bautin A.G. (2023) Osobennosti upravleniya slozhnymi sistemami v sovremennoy ekonomike i menedzhmente [Features of Managing Complex Systems in Modern Economics and Management]. *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya* [Economics and Management: Problems, Solutions], 1(1)(133), pp. 20-28.

2. Bazhin I.V. (2024) Teoreticheskiy aspekt vliyaniya organizatsionnogo povedeniya na effektivnost ekonomicheskoy deyatel'nosti organizatsiy [Theoretical Aspect of the Influence of Organizational Behavior on the Effectiveness of Economic Activities of Organizations]. *Ekonomika stroitelstva* [Construction Economics], 4, pp. 15-19.
3. Chertov V.A., Orlova D.E. (2022) Tipologiya mekhanizmov upravleniya i prinyatiya resheniy v organizatsionnykh sistemakh [Typology of Management and Decision-Making Mechanisms in Organizational Systems]. *Vestnik Voronezhskogo instituta vysokikh tekhnologiy* [Bulletin of Voronezh Institute of High Technologies], 4(43), pp. 110-118.
4. Dobrenkov V.I., Afonin Yu.A. (2022) Key performance indicators: economic and mathematical approach. *Sustainable Innovation: Design and Management*, 18(3)(56), pp. 60-73.
5. Domyshche-medyanik A., Zelich V., Novikova M., Bielska T., Raiko D. (2024) Synergistic approaches to strategic management: models and impact on the performance of organizations. *Ad Alta*, 14(1 S39), pp. 120-125.
6. Golobokov N.V. (2022) Postmodernisticheskaya organizatsionnaya teoriya: empiricheskie obosnovaniya i prakticheskoe primeneniye strategicheskogo menedzhmenta [Postmodern Organizational Theory: Empirical Foundations and Practical Application of Strategic Management]. *Vestnik Moskovskoy mezhdunarodnoy akademii* [Bulletin of Moscow International Academy], 2, pp. 86-89.
7. Grechishkina E.S. (2022) Teoriya upravleniya «sotsialnymi sistemami» [Management Theory of "Social Systems"]. *Vestnik Luganskogo gosudarstvennogo universiteta imeni Vladimira Dallya* [Bulletin of Vladimir Dahl Lugansk State University], 11(65), pp. 40-43.
8. Ikaev A.E. (2023) Sovremennye tendentsii razvitiya organizatsionnykh struktur upravleniya [Modern Trends in the Development of Organizational Management Structures]. *Uchet i kontrol* [Accounting and Control], 12, pp. 31-36.
9. Kubasov I.A., Gaponenko V.F., Gurlev I.V. (2023) Poryadok vybora i primeneniya matematicheskikh metodov resheniya zadach upravleniya v organizatsionnykh sistemakh [Procedure for Selecting and Applying Mathematical Methods for Solving Management Problems in Organizational Systems]. *Vestnik Voronezhskogo instituta MVD Rossii* [Bulletin of Voronezh Institute of the Ministry of Internal Affairs of Russia], 3, pp. 70-79.
10. Layko A.E. (2022) Model optimizatsii struktury razvivayushchey organizatsionnoy sistemy [Optimization Model for the Structure of a Developing Organizational System]. *Upravlenie bolshimi sistemami: sbornik trudov* [Large Systems Control: Collection of Works], 95, pp. 33-46.
11. Olenov V.M., Shironina E.M. (2023) Metodologicheskie osnovy organizatsionnogo razvitiya [Methodological Foundations of Organizational Development]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo* [Economics and Entrepreneurship], 6(155), pp. 1010-1013.
12. Plotnikov A.V., Elkin S.A. (2022) Primeneniye klassicheskikh idey organizatsionnogo povedeniya v gibkikh podkhodakh k upravleniyu [Application of Classical Organizational Behavior Ideas in Flexible Management Approaches]. *Nauka Krasnoyarsk* [Science of Krasnoyarsk Territory], 11(4-1), pp. 52-66.
13. Shnyukov S.A. (2022) Metody otsenki effektivnosti sistem upravleniya [Methods for Assessing the Effectiveness of Management Systems]. *Tendentsii razvitiya nauki i obrazovaniya* [Trends in the Development of Science and Education], 82-3, pp. 119-123.
14. Ustinov A.S. (2024) Ispolzovanie mediatsii i fasilitatsii v rabote sovremennykh organizatsiy [Use of Mediation and Facilitation in the Work of Modern Organizations]. *Ekonomika stroitelstva* [Construction Economics], 3, pp. 50-53.
15. Zvyagin L.S. (2023) Primeneniye metodov sistemnogo analiza dlya effektivnogo upravleniya informatsionnoy bezopasnostyu khozyaystvuyushchego subekta [Application of System Analysis Methods for Effective Management of Information Security of Economic Entities]. *Myagkie izmereniya i vychisleniya* [Soft Measurements and Calculations], 62(1), pp. 28-39.