

УДК 338.3:65.011

<sup>1</sup>*Е.А. Анфиногенов, <sup>2</sup>А.А. Чернышева, <sup>1</sup>Е.В. Мельникова*

<sup>1</sup>Сибирский государственный университет науки и технологий имени академика М.Ф. Решетнева, Красноярск, email: melena6921@mail.ru

<sup>2</sup>Московский государственный институт международных отношений (университет) Министерства иностранных дел Российской Федерации, Москва

## **ВЫБОР ИНСТРУМЕНТОВ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ В НЕСТАБИЛЬНОЙ СРЕДЕ**

**Ключевые слова:** эффективность управления, результативность, VUCA-мир, среда, инструменты управления, подходы к управлению, устойчивость.

Рассматривается проблема выбора инструментов повышения эффективности управления в нестабильной среде применительно к предприятиям традиционных отраслей экономики. Технологические изменения и цифровизация расширяют спектр возможных инструментов управления, но при этом затрудняют осознанный их выбор, в силу неприменимости прошлого опыта. Проведен анализ содержания понятий эффективности, качества управления, результативности, экономичности. Использовано наиболее общее понимание эффективности как соотношения результата управления и условий его достижения. Показана необходимость дифференциации инструментов управления в зависимости от подхода к управлению и типа экономической системы. Предложены модели оценки эффективности управления. Обоснован алгоритм выбора инструментов управления и оценки результатов их применения. Даны рекомендации по внедрению инструментов средового управления, приведены практические примеры.

<sup>1</sup>*E.A. Anfinogenov, <sup>2</sup>A.A. Chernysheva, <sup>1</sup>E.V. Melnikova*

<sup>1</sup>Reshetnev Siberian State University of Science and Technology, Krasnoyarsk, email: melena6921@mail.ru

<sup>2</sup>Moscow State Institute of International Relations (MGIMO University), Moscow

## **THE CHOICE OF TOOLS TO IMPROVE THE EFFICIENCY OF ENTERPRISE MANAGEMENT IN AN UNSTABLE ENVIRONMENT**

**Keywords:** management efficiency, effectiveness, VUCA-world, environment, management tools, management approaches, stability.

The problem of choosing tools to improve management efficiency in an unstable environment is considered in relation to enterprises of traditional sectors of the economy. Technological changes and digitalization expand the range of possible management tools, but at the same time make it difficult to consciously choose them, due to the inapplicability of experience in the past. The analysis of the content of the concepts of efficiency and quality of management is carried out. The most general understanding of efficiency as the ratio of the management result and the conditions for its achievement is used. The necessity of differentiation of management tools depending on the approach to management and the type of economic system is shown. Management efficiency evaluation models are proposed. The algorithm for selecting management tools and evaluating the results of their application is substantiated. An example of a successful solution of the environmental type is given. Practical examples and recommendations on the implementation of environmental management tools are given.

Качество и эффективность менеджмента являются критически важными факторами выживания организаций в сложной и нестабильной среде, в VUCA-мире. Проблема управления организациями в условиях постоянных изменений требует не только теоретического осознания специфики управления эффективностью организации в этих условиях, но и выявления концептуальных положений, при выполнении которых

управление организацией можно считать эффективным. Необходимость в частом обращении к ситуационно обусловленным приемам и методам управления порождает проблему обратной связи и самооценки в управленческом контуре. В какой мере рост эффективности деятельности организации достигнут благодаря качественным характеристикам управленческого процесса, а в какой – случайностью? Так можно обозначить

сущностную проблему исследования. С практической точки зрения важно понять, насколько возможен осознанный и целесообразный выбор адекватных инструментов повышения эффективности процессов управления в нестабильной среде. Предполагается, что в стабильных условиях выбор инструментов историчен и опирается на используемый подход к управлению и успешный опыт использования инструментов управления, при этом «наследование» методов и инструментов управления в условиях нестабильности вряд ли оправдано.

Регулярные исследования возможностей применения различных инструментов управления в собственных процессах являются неотъемлемой частью менеджмента любого успешного предприятия. В условиях технологических изменений, когда происходит трансформация основных производственных процессов; в условиях цифровизации, когда информация ставится важнейшим фактором эффективности производства и управления, доступный инструментарий совершенствования менеджмента расширяется многократно, а рост компетенций управленцев происходит в догоняющем режиме, крайне важно переосмыслить сами подходы к оценке и повышению эффективности управления.

Инновации в современном мире внедряются каскадом, технологические, цифровые и управленческие изменения должны быть синхронизированы, причем не только в передовых высокотехнологичных, но и в традиционных отраслях, к коим относятся сельское хозяйство и лесопромышленный комплекс. Обладая огромным недоиспользуемым потенциалом природных ресурсов, наша страна часто отстает по уровню производительности, скорости модернизации и другим параметрам, сосредоточившись на выпуске продукции преимущественно низких переделов и сырьевом экспорте. Проблема отставания должна решаться, в числе прочего, и за счет повышения эффективности управления предприятиями и сетями их взаимодействия.

Интенсификация развития традиционных отраслей экономики требует внедрения управленческих инноваций, пересмотра привычных методов, меха-

низмов, инструментов управления при сохранении устойчивости предприятий. Своевременность изменений в процессах управления в противовес псевдостабильности представляется нам главным «рычагом» обеспечения роста конкурентоспособности и эффективности деятельности предприятий. Быстро изменяющиеся условия среды диктуют организациям необходимость постоянно совершенствовать процессы управления. Тенденции внедрения технологических инноваций и цифровизации процессов в традиционных отраслях экономики значительно повышают важность применения современных инструментов для повышения эффективности процессов управления.

### **Цель исследования**

Ряд тенденций современности, обуславливающих возрастание нестабильности деятельности и расширение спектра инструментов управления, выдвигают на первый план проблему осознанного и целесообразного выбора решений, позволяющих повышать эффективность управления, не опираясь на прошлый опыт. Цель исследования состоит в систематизации теоретических представлений и подходов к выбору инструментов повышения эффективности управления, с учетом специфики функционирования предприятий традиционных отраслей в нестабильной среде.

### **Материал и методы исследования**

Теоретические основы данной работы базируются на трудах отечественных и зарубежных ученых в области менеджмента, эффективности управленческих процессов, подходов к управлению, инструментов совершенствования управления, а также практик их внедрения. В ходе исследования применялись методы сравнения, наблюдения, классификации, научной абстракции, анализа и синтеза. Обращение к опыту менеджмента в традиционных отраслях обусловлено значительным разрывом между «было» и «стало», которого можно добиться, реализуя осознанный выбор инструментов управления в условиях цифровизации и технологической трансформации этих отраслей.

Таблица 1

Обзор классификаций видов эффективности управления

Автор, ссылка	Вид эффективности	Особенности применения
О.С. Сухарев, [3]	аллокативная	правильное распределение и экономное использование ресурсов, отражает эффективность обмена, потребления, распределения, инвестиций и производства.
	адаптивная	успешность приспособления к внешнему окружению, баланс устойчивости и инновационности бизнеса, отражает эффективность организации, координации, мотивации, инноваций
Лафта Дж. К. [4]	внутренняя	использование внутренних возможностей и ресурсов организации
	внешняя	использование внешних возможностей организации
	общая	суммарная эффективность использования внутренних ресурсов и внешних возможностей организации
	рыночная	степень удовлетворения запросов потребителя
	стратегическая	степень достижения целей организации
	затратная	эффективность способов преобразования ресурсов

Широкое практическое использование понятия «эффективность» сопровождается многообразием объектов оценки и подходов к определению понятия. Исследователи генезиса понятия «эффективность» подчеркивают, что содержание этой категории трансформировалось с течением времени [1]. Общий вектор таких изменений был сформирован осью «результативность – экономичность». Эффективность сегодня ассоциируется с достижением цели, результатами, затратами, использованием ресурсов и потенциала [2]. Различая термины «эффективность деятельности» и «эффективность управления», мы уделим внимание последнему.

Возможность примирить разнообразие подходов к пониманию эффективности управления специалисты связывают также с классификацией видов эффективности. Представляя лишь некоторые из классификаций (табл. 1), отметим, что выбор целевого вида эффективности часто происходит умозрительно, без обоснования, или с ситуационным обоснованием.

В динамичных условиях возникает значимая потребность в нахождении инструментов повышения адаптивной, внешней, рыночной, стратегической эффективности. При этом любая классификация не позволяет решить проблему отбора таких инструментов, а тем более, их создания.

В контексте данного исследования важно разграничить понятия качества и эффективности управления. В этой связи уместно отметить, что «качество характеризует свойство системы (ее потенциал), а эффективность – свойство процесса функционирования системы» [5]. Иначе говоря, качество управления является статическим параметром, дающим уверенность в «правильности» принимаемых решений, а эффективность управления – динамической измеримой метрикой для управленческих решений. Применительно к качеству управления это означает, что присутствует определенный комплиментарный набор навыков, освоенных методов и инструментов управления, позволяющий с высокой вероятностью и повторяемостью получать ожидаемый эффект управления в заданных условиях при осуществлении процесса управления. Уверенность в качестве управления, как в потенциале – источник преодоления случайностей. Соответственно, при измерении эффективности управления важное значение имеет фактор времени и показатели своевременности, скорости, длительности сохранения потенциала или статус-кво.

Научная значимость результатов данной работы заключается в попытке найти единый подход к селекции инструментов управления, соответствующим условиям их применения и к оценке эф-

эффективности инструментов управления на уровне предприятий и организаций традиционных отраслей экономики.

### **Результаты исследования и их обсуждение**

Вопросы обеспечения эффективности управления невозможно рассматривать в отрыве от применяемых подходов к управлению. Применяемый подход так или иначе отражается на целях, объектах внимания и установках лиц, принимающих решения. Опыт руководителя может становиться барьером, ограничивающим его мышление [6, 7]. Быстро выйти за пределы воспринимаемого подхода к управлению менеджер не может (а быстрота реакции необходима в VUCA-мире), хотя и существуют примеры успешной реализации нескольких подходов к управлению в рамках одной организации. Успешными могут быть только те инструменты повышения эффективности управления, которые не противостоят реализуемому в организации подходу. Рассмотрим особенности наиболее распространенных подходов: функционального, системного, ситуационного и процессного, в их соотношении с постановкой проблемы эффективности управления.

Функциональный подход получил широкое распространение в эпоху массового производства и рассматривает деятельность организации как совокупность функций, которые необходимо выполнить для достижения её целей. Все функции управления предприятием тесно связаны друг с другом именно целью и дополняют друг друга, однако в условиях нестабильности горизонт целеполагания укорачивается и/или цели размываются. Результатом реализации подхода становится организация с механистической вертикально-ориентированной структурой управления. Решение проблемы эффективности управления внутренне противоречиво, поскольку функционализм ведет к росту затрат на выполнение каждой функции, не гарантируя прироста совместного результата. Данный подход типичен для большинства традиционных отраслей и не обеспечивает должного уровня реакции на изменения окружающей среды вследствие чрезмерной бюрократизации

и длинных цепочек команд. Функциональный подход имеет массу достоинств в условиях стабильности, экономического роста и массового производства, однако в современных условиях приводит к фрагментированности процессов и отсутствию ориентации на конечный результат, усложнению процессов управления и «лоскутной» автоматизации рутинных процессов. Сказанное в полной мере можно отнести и к классифицированным по функциональному признаку инструментам управления, таким, как инструменты стратегического или оперативного планирования, инструменты анализа и контроля, методы мотивации, приемы организации производства. Все они могут давать значимый, но все же «лоскутный» эффект, а в условиях нестабильности и этот эффект гарантировать сложно. В попытках учесть динамические аспекты деятельности организации предпринимаются попытки формировать пул приемлемых инструментов управления исходя из цели, например целей управления предпринимательскими рисками [8], однако классификацию инструментов предлагают осуществлять по функциональному признаку.

Преодоление недостатков функционального подхода часто связывают с внедрением процессного подхода. Среди достоинств последнего отмечают быстроту реакции на изменения внешней среды [9]. Процессный подход к управлению рассматривает организацию как систему последовательных и взаимосвязанных процессов, которые также объединены едиными целями, при этом существует возможность быстрой корректировки показателей процессов под изменение целей, что особенно важно в условиях нестабильности. В рамках процессного подхода происходит переход от вертикальной иерархии к горизонтальной, взаимоотношения «руководитель – подчиненный» заменяются на отношения «владелец процесса – исполнитель процесса». Это позволяет разгрузить высшее руководство и ускорить принятие решений на местах. Процессный подход дает возможность в реальном времени совершенствовать и упрощать процессы, улучшать качество продуктов и услуг, оперативно реагировать на изменения среды.

**Таблица 2**

Типология экономических систем по Г. Клейнеру [11]

Границы в пространстве	Границы во времени	
	Ограничены	Не ограничены
Ограничены	Проект	Объект
Не ограничены	Процесс	Среда

Ограничения подхода связаны с высокими требованиями к информационной подсистеме управления и компетенциями управленческих кадров низшего и среднего звена. Необходим процессный образ мышления. В рамках процессного подхода появляется возможность совершенствовать управление с учетом фактора времени, то есть исходя из скорости протекания процесса (результативность) или затрат времени на выполнение процесса (оперативность). Прозрачность процедур, четкое и согласованное распределение ответственности по процессу повышает возможности саморегулирования [9] и гибкость управления.

Ситуационный подход предполагает, что для каждой отдельной управленческой ситуации необходим особый инструмент или метод управления. Выбор инструмента зависит от адаптационных способностей руководителя. Эффективным будет тот инструмент, который в наибольшей мере соответствует ситуации. В динамичной среде средняя скорость реакции даже весьма компетентного руководителя может не обеспечить должной быстроты принятия решений.

Системный подход к управлению рассматривает организацию как целостную систему, иными словами, как набор взаимосвязанных элементов, которые непрерывно взаимодействуют с внешней средой. Эффективность системы зависит от эффективности каждого из элементов и их синергии друг с другом. Обеспечение эффективности управления состоит в поддержании роста синергетического эффекта. Подход зачастую подвергается критике за то, что он не предоставляет никаких инструментов или методов для решения проблем и поэтому считается абстрактным и расплывчатым [10]. Прикладные возможности предоставляет использование типологии экономических

систем Г. Б. Клейнера [11]. Данная типология выделяет четыре базовых типа экономических систем: объекты, проекты, процессы и среды (таблица 2).

В данной работе мы будем исходить из предположения, что «использование соответствующих типу управляемой системы методов, механизмов управления» [12] позволяет достаточно просто осуществлять подбор необходимых в данный момент, для данного объекта, инструментов совершенствования управления. Использование типологии экономических систем Г.Б. Клейнера, как указано выше, позволит реализовать системный подход в прикладном ключе, опираясь на предварительное определение типа экономической системы, подлежащей совершенствованию.

В целом можно утверждать, что основное направление развития современных управленческих подходов лежит в области определения их приоритетности или необходимости их совместного использования, а также адаптации используемых инструментов к современным реалиям управления с выделением метрик эффективности.

Основная проблема оценки эффективности управления связана с разграничением случайного эффекта и результата целенаправленных управленческих действий, в противном случае оценка может давать ложно позитивные результаты. В силу этого многие ученые предлагают оценивать эффективность, как степень результативности управления. В этом случае оценка эффективности тесно связана с целеполаганием, планированием и прогнозированием, напряженностью планов и реалистичностью целей. Ошибки в целеполагании или сознательное занижение целей при таком подходе сохраняет и даже усиливает проблему обеспечения адекватности

оценки. При этом рассмотрение вопроса с позиций результативности существенно расширяет возможности оценки различных функций, процессов, неколичественных параметров управления, позволяет фиксировать случаи устойчивого целенедостижения.

Ряд специалистов разграничивает эффективность и результативность управления, считая, что «результативность управления есть отношение результата к целям, а эффективность – отношение результата к затратам» [13]. В последнем случае цели также задействованы в процедуре оценки, но в опосредованной форме – что можно считать желаемым результатом управления определяется именно целями. На наш взгляд, практические потребности требуют оценки, как эффективности (экономичности), так и результативности, в указанном здесь понимании.

В попытке согласовать понятия эффективности в контексте экономичности и результативности управления, приведем примеры применения различных оценочных моделей, сформированных нами на основе анализа литературы по теме (табл.3).

Три указанных в таблице варианта сочетания результатов управления и затрат могут рассматриваться как альтернативы в оценке эффективности управления системами объектного типа, где фактор времени и другие факторы работают опосредованно, латентно, например, экономия времени благодаря научной организации труда отражается на снижении затрат. В системах проектного и процессного типа время становится активным фактором, а при применении процессных инструментов: поставки «точно в срок» и тайм-менеджмент – даже главным критерием эффективности. Уместно вспомнить «проектный треугольник», отражающий суть проектного управления, где время, результат и затраты «равноправны» при определении целей управления проектом и оценке его эффективности. Наиболее сложно вписать в нашу логическую конструкцию системы средового типа, не ограниченные во времени и пространстве.

В этой связи представляет интерес наиболее общее понимание эффективности как отражения «сложной взаи-

мосвязи между результатом (эффектом) и обуславливающими его условиями» [5]. Тогда в качестве условий можно использовать затраты, ресурсный или стратегический потенциал, возможный к получению эффект, фактор времени и прочее. Двигаясь от общего к частному, можно сделать вывод о комплексной природе понятия эффективность. В зависимости от наиболее значимых условий достижения результата управления эффективность управления может сводиться к определенному сочетанию показателей:

- результативность (степень соответствия фактических результатов плановым, целевым, нормативным значениям);
- ресурсоемкость (отношение целевого эффекта к затратам);
- оперативность (эффект в единицу времени);
- устойчивость управляемой системы (сохранение на приемлемом уровне всех остальных показателей);
- ценность (результат в отношении к полезности для потребителя, работника и т.д.). Последнее применимо в той мере, в какой ценность можно измерить.

Устойчивость и ценности могут стать критериальной базой для оценки эффективности систем средового типа, например управление организационной культурой – инструмент создания ценностной среды в организации, способствующей ее самосохранению и достижению целей. А устойчивая бизнес-модель, как набор эффективных управленческих решений и инструментов, способствует устойчивому целенедостижению организации в определенной внешней среде и формирует особую внутреннюю среду. В целом оценка управления средовыми системами с учетом динамичности развития должна быть нацелена на накопление потенциала, в том числе управленческого, а значит контур обратной связи должен быть ориентирован на обеспечение качества управления, как категории более сложной и трудной в оценке.

Сказанное позволяет предложить алгоритм выбора инструментов управления и оценки эффективности в условиях VUCA-мира, нестабильного, неопределенного, сложного и неоднозначного, когда прошлый или чужой опыт теряют свою ценность.

Модели оценки эффективности управления

Результат управления	Затраты	Практические примеры использования
константа	минимум	Оценка экономичности управления, бережливое производство, научная организация труда
максимум	константа	Оценка результативности управления, перевыполнение плана, рост масштаба производства
максимум	минимум	инновация ценности, инновация бизнес-модели

Процесс выбора должен включать, по нашему мнению, следующие этапы:

1. Идентификация используемых в организации подходов к управлению. Позволяет оценить «наследственность» системы управления.

2. Формулирование условий эффективности управления с учетом отраслевой специфики.

3. Определение рассматриваемого объекта управления в системе координат типологии экономических систем «пространство – время».

4. Формирование целевой модели оценки эффективности управления.

5. Подбор целесообразных инструментов совершенствования эффективности управления.

6. Определение метрик для оценки эффективности управления.

Изучение особенностей развития двух традиционных отраслей (лесопромышленного комплекса [14], сельского хозяйства [15]) позволило сформулировать ряд условий, которые, на наш взгляд, необходимо учитывать в выборе инструментов управления и оценке эффективности:

- ресурсная база требует управляемой защиты и воспроизводства потенциала, с учетом экологических эффектов;

- эффект от цифровизации, внедрения новых технологий и инструментов управления проявляется не сразу, инерционно, а значимость природно-климатических факторов не позволяет точно прогнозировать его ожидаемый уровень;

- высокая значимость пространственной локализации ресурсной базы предопределяет активность фактора пространства и необходимость рассмотрения предприятия как системы среднего типа.

Примером средового управленческого решения, которое может считаться и эффективным по затратам (экономичным), и результативным, и своевременным, является решение о снижении белизны офисной бумаги до 60-65 единиц ISO, которое помогло поддержать конкурентоспособность и устойчивость как производителя бумаги – Светогорского ЦБК, так и города, для которого это предприятие является градообразующим, а также рынка офисной бумаги. Внедрение технологии производства полубеленой бумаги обеспечивает экосистемную устойчивость, сохраняя ценные породы древесины и снижает зависимость предприятия от импорта химикатов для беличения целлюлозы. Примечательно, что переход на производство бумаги SvetoCopy ECO был осуществлен за несколько дней.

Средовым это решение может считаться потому, что эффект его не был сиюминутным (наш ответ на санкции) и так или иначе повлиял на поведение конечного потребителя, у которого появилась возможность выбора бумаги по критериям цели использования, срокам хранения документов, экологичности и цены. Кроме того, эффект этого решения проявился на разных уровнях экономики (предприятие/город, регион, страна) и для ряда участников средового взаимодействия (научная организация, производитель, потребитель). Эффекты в данном примере связаны с ростом устойчивости, гибкости процессов, снижением затрат, ростом экологичности производства, внедрением инноваций, обусловленным ситуацией ростом спроса на бумагу из полубеленой целлюлозы. Есть надежда, что ис-

пользование такой бумаги в медицинских и образовательных учреждениях продолжится, а опыт быстрой реализации потенциала научных исследований будет обобщен и придаст уверенности в возможностях внедрения инноваций каскадом.

### Выводы

Традиционно при проведении мероприятий по совершенствованию процессов управления значительное внимание уделяется разработке системы показателей эффективности. Как правило, проводится оценка внутренней и внешней среды, формулируются цели деятельности, проводится их декомпозиция по уровням и подразделениям организации с утверждением ключевых показателей эффективности. Эффективным считается тот руководитель, который обеспечивает выполнение KPI подразделениям. В современных динамичных условиях такой подход представляется нам инерционным, поддерживающим управление текущей деятельностью по параметрам, заданным «вчера», что неизбежно приводит к запаздыванию назревших управленческих решений. Своевременность реакции на вызовы современных условий ведения бизнеса может быть обеспечена только при осознанном подходе к выбору инструментов управления, в контексте цели обеспечения эффективности управления (а не только деятельности) и качества управления. Понятно качество управления воспринимается как залог (потенциал) эффективности, а эффективность управления – как процессная характеристика качества управления, измеренная в моменте, в отношении принятых и реализованных управленческих решений.

Выбор направлений совершенствования управления предприятием и подходящих для этого инструментов зависит от многих факторов таких как: специфика отрасли, размер организации, тип управления, корпоративная культура. В силу множественности факторов, влияющих на такой выбор, изучить все из них не представляется возможным, необходима их систематизация. Мы предлагаем дифференцировать инструменты совершенствова-

ния управления в зависимости от типа экономической системы, которая подлежит улучшению. Инструменты проектного и процессного управления представляются в таком контексте наименее сложными и более привычными, инструменты средового управления, например: управление в кластере, управление коммуникационной средой, репутацией, организационной культурой, управление экосистемой – наиболее сложными и трудно оцениваемыми. Эффект быстрого изменения технологии в приведенном выше примере был достигнут благодаря не только внедренным ранее инструментам процессного управления и навыкам проектного менеджмента, но и качеству средового управления, тесным связям с научными организациями.

Среди факторов, порождающих необходимость совершенствования процессов управления на предприятиях традиционных отраслей, следует назвать активное внедрение новых технологий, в том числе информационных, часто на практике приводящее к рассогласованности бизнес-процессов (старых и новых) и снижающее (вместо повышения) качество и эффективность управления. Мы исходим из тезиса, что «технологические инновации в целом настолько тесно связаны с управленческими, что внедряются каскадом (технология + цифровизация + изменения в управлении)» [12]. В силу этого основное внимание будет уделено инструментам управления, позволяющим реализовать каскадность и обеспечить как аллокативную, так и адаптивную эффективность. Необходимость систематизации взглядов на выбор инструментов повышения эффективности управления в традиционных отраслях обусловлена тем, что управление такими предприятиями до последнего времени не было ориентировано на адаптацию к изменениям, а применяемые инструменты управления успешно «работали» годами. Потребность в учете социальных и экологических эффектов, в развитии управленческого потенциала, в противостоянии «хрупкости» мира и защите от внешних шоков диктует потребность во внедрении инструментов средового управления.



*Библиографический список*

1. Иванов А.А. Генезис понятия эффективности в свете общественно-экономических трансформаций // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». 2015. № 4. С. 29-37.
2. Кочетков В.В., Ратушняк Е.С. Показатели оценки эффективности управления // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2017. № 3 (97). С. 1-20.
3. Сухарев О.С. Теория эффективности экономики: монография. М.: ИНФРА-М, 2014. 367 с.
4. Лафта Дж.К. Эффективность менеджмента организации: учебное пособие. М.: Русская деловая литература, 1999. 320 с.
5. Леонтьев Е.Д. Модели и методы оценки эффективности управления малым предприятием связи: дис. ... канд. экон. наук, Курск, 2014. 169 с.
6. Ковальчук Ю.А., Степнов И.М. Управление промышленными экосистемами в едином цифровом пространстве // Проблемы рыночной экономики. 2022. № 3. С. 107-121.
7. Sjödin D., Parida V., Visnjic I. How Can Large Manufacturers Digitalize Their Business Models? A Framework for Orchestrating Industrial Ecosystems // California Management Review. 2022. Vol. 64. № 3. P. 49-77.
8. Буньковский Д.В. Инструменты управления предпринимательскими рисками // Вопросы управления. 2019. № 1 (37). С. 65-76.
9. Рябова Е.В. Формирование инструментария управления предприятием в современных экономических условиях // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. 2011. № 4 (18). С. 307-311.
10. Летягина Е.Н., Тихомиров А.В. Современные подходы к управлению организациями // Russian Economic Bulletin. 2020. Т. 3. № 3. С. 236-241.
11. Клейнер Г.Б. Принципы двойственности в свете системной экономической теории // Вопросы экономики. 2019. № 11. С. 127-149.
12. Мельникова Е.В., Безруких Ю.А. Управленческие инновации и трансформация профиля компетенций в информационно-сетевой экономике: монография. М.: АйПиАр Медиа, 2022. 187 с.
13. Васин С.М. Природа и сущность понятия эффективности системы управления предприятием // Вектор науки. 2012. № 4. С. 221-233.
14. Безруких Ю.А., Мельникова Е.В., Рубинская А.В. Управленческие инновации как фактор внедрения новых технологий. Красноярск: СибГУ им. акад. М.Ф. Решетнева, 2020. 168 с.
15. Эффективность использования производственных ресурсов в сельском хозяйстве: монография / под общ. ред. Парамонова П.Ф. Краснодар: КубГАУ, 2014. 244 с.