

УДК 338.001.36 DOI: 10.14451/1.234.217

# Теоретико-методологические подходы к формированию модели управления предприятием

© 2024 **Ивонин**

**Василий Викторович**

Аспирант; начальник конструкторского бюро отдела испытаний. Акционерное общество Опытное конструкторское бюро «Новатор» имени Л. В. Люльева, Екатеринбург, Россия;

Научно-образовательный центр ВКО Алмаз – Антей им. академика В. П. Ефремова, Москва, Россия.

E-mail: ivv66@inbox.ru

**Ключевые слова:** вооружение, государственный оборонный заказ, машиностроение, модель развития предприятия, народное хозяйство, оборона страны, оборонно-промышленный комплекс, промышленность, управление предприятием.

В статье основное внимание уделяется промышленности, как основной сфере материального производства.

Автор подтверждает ведущую роль промышленной отрасли в системе народного хозяйства, представлена важность промышленности.

По разным точкам зрения, в области проблем деятельности предприятий оборонно-промышленного комплекса (далее ОПК) России проведено немало исследований, разработаны разные варианты реформирования и обеспечения национальной безопасности. Однако в настоящее время, набор методов управленческого воздействия по отношению к оборонным предприятиям используется не в полной мере, имеются проблемные вопросы в области обеспечения экономического роста и конкурентоспособности выпускаемой продукции предприятиями ОПК в условиях нестабильной экономической и политической обстановки. Актуальность исследования определяется потребностью совершенствования теоретических подходов и практических разработок в области развития и управления предприятиями ОПК России.

В статье представлены результаты обзорного анализа научных работ, посвященных разработке и формированию моделей управления и развития предприятиями, включая предприятия по разработке и выпуску вооружения и военной техники, выделены различные подходы к формированию инструментов управления деятельностью предприятий.

По результатам литературного обзора, автор выделяет основные причины (факторы) риска, которые оказывают существенное влияние на деятельность предприятий ОПК. В статье представлена систематизация выявленных факторов, которую составили с целью анализа и определения наиболее существенных и значимых факторов. Систематизация выявленных рисков проводится по

признакам воздействия и влияния (внутреннее, внешнее) и наличия возможности регулирования фактора.

При изучении данных факторов, оказывающих прямое воздействие на развитие оборонно-промышленного комплекса как высокотехнологичного производства, был проведен анализ и сделаны выводы о возможности их регулирования, а также о внешних и внутренних воздействиях.

В результате проведенного обзорного анализа и на основании установленных проблем, сделан вывод, что для определения и разработки действенных средств управления деятельностью предприятиями оборонного комплекса, необходимо принимать во внимание факторы, оказывающие влияние на их экономическое развитие.

Таким образом, выявление и поиск путей решения проблем в области эффективного управления деятельностью предприятий оборонного комплекса возможно путем разработки и применения моделей и методов, которые в обязательном порядке должны учитывать влияние факторов.

Практическая значимость исследования обусловлена необходимостью эффективного управления предприятиями ОПК, выявлением причин снижения и способов улучшения финансово-экономических показателей, а также снижения риска негативного воздействия различных факторов, влияющих на выполнение государственного оборонного заказа.

Народное хозяйство (от нем. Volkswirtschaft), экономика, национальная экономика, национальное хозяйство, система общественного воспроизводства, исторически сложившаяся на отдельной территории и охватывающая все формы коллективного и индивидуального труда в экономике страны. Как целостный феномен народное хозяйство складывалось в процессе образования национальных государств при быстром развитии производительных сил – переходе к машинному производству, углублении общественного разделения труда, возникновении специализированных отраслей производства и формировании единого национального рынка. Материальная основа народного хозяйства – совокупность элементов производительных сил. Его первичным звеном выступают предприятия, иные организации, создающие продукты, оказывающие услуги или выполняющие другие функции в рамках общественного разделения труда [14].

Экономика любой страны представляет собой систему взаимосвязанных отраслей, которые возникли в результате социального и экономи-

ческого развития общества. Она базируется на специализации труда, сотрудничестве с другими странами и включает в себя две основные сферы – производственную и непроизводственную.

Промышленность занимает ведущее положение среди всех секторов материального производства.

Развитие промышленного сектора включает в себя ряд стратегических мероприятий, направленных на оптимизацию активов крупнейших региональных компаний [8].

Ведущая роль промышленности в системе народного хозяйства вытекает из следующего:

- объем производства в промышленности значительно превышает этот показатель – в 5–6 раз больше, чем в прочих отраслях;
- наибольшая часть трудовых ресурсов сосредоточена в промышленности;
- основные средства сосредоточены в промышленности в наибольшем количестве;
- промышленность производит большую часть предметов общенародного потребления;

- способствует более рациональному и логичному распределению производственных сил;
- промышленность играет главную роль в поддержании роста и стимулировании прогресса других секторов экономики;
- современные технологии и передовое оборудование в промышленности являются эталоном, служит образцом организации и управления производства для других отраслей;
- промышленность играет ключевую роль в развитии экономических отношений с другими странами;
- промышленная отрасль изготавливает вооружение и военную технику для обороны страны.

Целями обороны страны являются создание условий для мирного социально-экономического развития Российской Федерации и обеспечение ее военной безопасности [22].

В настоящее время достижению целей обороны страны уделяется особое внимание со стороны государства, а значит, на оборонные предприятия возложены глобальные задачи.

«Важнейшая, ключевая задача предприятий ОПК – обеспечить наши подразделения, боевые части всем необходимым вооружением, техникой, боеприпасами, снаряжением. Причем в требуемом объеме и нужного качества, в короткие сроки», – подчеркнул глава государства Путин В. В. на совещании с руководством предприятий оборонной промышленности [21].

Исходя из этого, развитие и рост промышленности в области оборонного сектора является весьма важной задачей текущего времени, что требует совершенствования управленческих инструментов.

Цель данного исследования – проанализировать теоретические подходы к формированию модели управления предприятием, включая область ОПК.

Как известно, стратегическое управление предприятием как процесс, состоит из двух основных этапов: разработка и реализация стратегии.

Под реализацией стратегии понимается процесс, использующий набор методов и моделей поведения для достижения устойчивых конкурентных преимуществ и стратегических целей компаний [25].

На основании проведенного анализа научных работ, посвященных формированию моделей управления и развития предприятиями, в том числе ОПК, были выделены различные подходы к формированию инструментов управления деятельностью предприятий:

- Нуртдинов Р. И. [15] Разработка модели производственной системы, ориентированной на поддержание устойчивого развития предприятия. В работе рассматриваются производственные системы. На основе выявленных проблем развития компаний в современных условиях сформулирована модель производственной системы, направленная на поддержание устойчивого развития предприятия.
- Шитиков И. Е., Демиденко Д. С., Малевская-Малевич Е. Д. [24] Модель эффективного развития промышленного предприятия в условиях ограниченных ресурсов. Выявлены основные отличительные особенности современной экономики в контексте управления развитием промышленного предприятия. Рассмотрены наиболее характерные для современной экономики ограничения возможностей развития промышленных предприятий. Предложена эконометрическая модель эффективного развития промышленного предприятия с учетом выявленных ограничений, характерных для экономики устойчивого развития.
- Меренков С. А. [11] Модель разработки наступательной стратегии развития предприятия. В работе предлагается модель разработки стратегии развития предприятия, в основе которой комплексный анализ внешней и внутренней среды. Внешняя среда – проведение оценки политической, экономической, технологической, социальной причин и причин нарушения закона, анализ конкурентной политики и идентификации основных перспектив и рисков. Анализ внутренней среды подразу-

- мекает определение внутренних возможностей и рисков, проведение оценки сильных и слабых сторон объекта исследования.
- Багровникова А. Н. [1] Вопросы разработки модели оценки устойчивого развития машиностроительных предприятий. С помощью дискриминантного анализа и на основе основных параметров деятельности разработана авторская модель проведения оценки устойчивого развития экономической системы. Автором обозначены границы уровней для всех видов устойчивости, выявлены интервальные значения комплексных показателей.
  - Данилкина Ю. В. [3] Формирование стратегии устойчивого развития экономики предприятия (набережночелнинская модель). Рассмотрены подходы к формированию стратегии устойчивого развития экономики предприятия на основе сочетания методов управления потоковыми процессами с возможностями мотивации человеческих ресурсов на предприятиях с собственностью работников (набережночелнинская модель).
  - Кравченко Е. С. [7] Системная методология управления развитием бизнес-модели предприятия. Обоснована системная методология управления развитием бизнес-модели предприятия. Автором представлены характеристики основных подходов к управлению развитием бизнес-модели объекта исследования: рефлексивный, процессно-ориентированный, системный, кибернетический, ситуационный, функциональный. Представлен интегрированный подход как целостообразный способ управления развитием бизнес-модели предприятия.
  - Хубулава Н. М. [23] Экономико-математическая модель стратегического роста на микроуровне (модель развития производственно-хозяйственной деятельности на промышленных предприятиях). Автором затрагиваются вопросы активизации производственно-хозяйственной деятельности на промышленных предприятиях. Предлагается многоцелевая экономико-математическая модель (ЭММ) на промышленном предприятии. Приводится структурная запись модели, а также фрагмент базовой ЭММ на промышленных предприятиях. В модели обозначены семь ключевых ограничений.
  - Сараев А. Л., Сараев Л. А. [19] Многофакторная математическая модель развития производственного предприятия за счет внутренних и внешних инвестиций. Предложены новые модели динамического развития предприятий, которые регулируют свои производства за счет внутренних и внешних инвестиций. Установлены уравнения баланса для таких предприятий, описывающие изменения выпуска продукции и факторов производства. Разработанные экономико-математические модели представлены в виде систем дифференциальных логических чисел производственных факторов.
  - Костюхин Ю. Ю. [5] Методологические положения построения моделей развития промышленного предприятия. В работе предлагается использование девятиэтапного алгоритма принятия решений по управлению объектом. Обозначено, что для слабо формализованных задач эффективность является методом качественного описания простых организационных структур. Последовательное сравнение получено в результате рассмотрения вариантов определения экспериментальным путем основных тенденций развития и соответствующих им значений, близких к случайным траекториям значений управляющих воздействий.
  - Кравченко Е. С. [6] Ключевые аспекты управления развитием предприятия на основе бизнес-модели. Рассмотрены и представлены главные аспекты управления развитием предприятия на основе эффективной бизнес-модели. Рассмотрены факторы развития предприятия. Сформирована модель взаимосвязи между развитием предприятия и его бизнес-моделью.
  - Романова А. В., Курушина Д. Е. [18] Формирование модели финансовой стратегии развития предприятия. Модель финансовых стратегий

- И. Я. Лукасевича, матрица финансовых моделей Франсона и Романа, концепция стратегического управления Артура Литтла, специализированная модель развития предприятия, разработанная Ю. В. Ткачевой, – автором показаны плюсы и минусы наиболее часто востребованных моделей финансовой стратегии.
- Тополева Т. Н. [20] Формирование инновационной модели развития предприятий промышленного комплекса. Автором рассмотрены основные направления поддержки национальных промышленных комплексов в переходе и нынешнем мире в эпоху четвертого инновационного развития, предлагается оценить программы реализации накопленного опыта создания технополисов, инновационных альянсов, кластеров, технопарков в отрасли промышленного производства. Автор обосновывает необходимость формирования действенных принципов поддержки инновационной деятельности в индустриальном комплексе России и предлагает основные принципы экономической стратегии, ориентированной на решение задач структурной экономики, а также устойчивый рост объемов промышленного производства.
  - Мошин А. Ю. [13] Разработка экономико-математических моделей развития предприятий оборонно-промышленного комплекса в условиях риска. В исследовании освещается устройство совершенствования управления рисками предприятий военного комплекса в условиях неоднозначности рыночных условий вооружения и военной техники, разнящийся применением гипотезы построения траектории рыночного поведения определенного хозяйствующего субъекта, дающий возможность проанализировать прогнозируемые риски и по возможности снизить их воздействие на экономическую деятельность предприятия.  
Для анализа состояния и развития предприятий, предложены математико-экономические модели, позволившие исследователям развить возможности прогнозирования факторов их стабильного развития и количественной оценки.
  - Батьковский М. А., Клочков В. В., Кравчук П. В., Хрусталева Е. Ю. [12] Модели планирования производства высокотехнологичной продукции военного назначения на предприятиях оборонно-промышленного комплекса. Основной задачей исследования является выработка инструментального решения комплекса задач планирования производственной деятельности на предприятиях оборонно-промышленного комплекса.  
Основа решения предложена в использовании различных методов экономического анализа и экономико-математического моделирования.  
Как объект исследования в работе представлено производство высокотехнологичной продукции военной направленности.
  - Машунин Ю. К., Машунин И. А. [10] Инновационная модель развития промышленного предприятия. Автором проведен анализ основных областей развития теорий организации. Формирование на его основе математической модели, показатели которой принимают во внимание целенаправленность каждого направления теории организации. Изобретение методологии численной реализации инновационного совершенствования промышленного предприятия сложной конституции, которое по существу может представлять отрасль направления.
  - Исмагилова Л. А., Янаева Ю. Г. [4] Управление инвестиционным развитием предприятий машиностроения: методы и модели. Авторами изложены теоретические основы управления инвестиционным развитием предприятий реального сектора экономики; рассмотрены особенности управления финансовой устойчивостью на предприятиях машиностроения; описаны современные методы многокритериального анализа; разработаны способы моделирования и принятия управленческих решений по формированию и расходованию инвестиционных фондов предприятия.
  - Герасимова Е. В., Ларин С. Н. [2] Развитие инновационного потенциала предприятий обо-

ронно-промышленного комплекса на основе информационно-технологических моделей. Рассмотрена матричная иерархическая организационная структура оказания управленческого воздействия на военно-промышленные организации, раскрыты технологические спецификации взаимодействия ее участников, получено решение задачи выбора направления развития инновационного потенциала предприятий.

По результатам обзора, можно сделать вывод, что в области разработки моделей развития предприятиями опубликовано значительное количество научных трудов, представлены различные направления развития предприятий ОПК.

Однако, учитывая нестабильность экономической и политической обстановки, по-прежнему имеется ряд задач, требующих решения в области развития предприятий ОПК Российской Федерации.

В середине декабря 2023 года президент РФ Владимир Путин сообщил, что в 2023 году предприятия отечественного ОПК нарастили объемы поставок бронетанковой техники втрое, автомобильной – в 4,5 раза. Количество основных покупаемых образцов вооружений выросло в 2,7 раза, а наиболее востребованных – в 7 раз.

По словам министра обороны РФ Сергея Шойгу, предприятия ОПК вчетверо нарастили свои мощности, перейдя при этом на круглосуточный режим выпуска продукции. Глава российского военного ведомства сообщил, что в 2023 году Сухопутные войска получили свыше 1,5 тыс. новых и модернизированных танков, а также более 2,5 тыс. боевых бронированных машин различного типа [16].

Таким образом, в настоящее время масштабное увеличение объемов производства является главной задачей предприятий ОПК, что требует разработки и внедрения новых инструментов,

учитывающих текущие особенности работы оборонных предприятий.

Российские предприятия военного комплекса обладают значительным потенциалом для наращивания масштабов производства и экспорта военной техники и оружия, а также для инновационного развития технологий и материалов. Необходимо продолжать оптимизацию производства и управление предприятиями, а также уделять внимание сохранению и развитию кадрового потенциала отрасли.

Один из способов обеспечения устойчивого роста экономики России – это максимальное использование потенциала оборонно-промышленного комплекса [9, с. 15].

Проанализировав литературу, автор выделяет ключевые направления, оказывающие прямое влияние на деятельность предприятий ОПК. Для удобства проведения исследования, с целью выявления наиболее критических рисков, способных негативно повлиять на работу ОПК, их следует систематизировать.

Факторы, характеризующие особенность деятельности ОПК, представлены в таблице 1.

Систематизация выявленных рисков (факторов) проводится по признакам воздействия, влияния (внутреннее, внешнее) и наличия возможности регулирования фактора.

Рассматривая представленные факторы, оказывающие непосредственное влияние на развитие ОПК, как на высокотехнологичное производство, можно провести анализ атрибутов и сформировать выводы – насколько поддается регулированию, а также подвержен ли он внешнему или внутреннему воздействию.

По итогу обзорного анализа, можно сделать вывод, что для поиска и формирования действенных инструментов управления деятельностью предприятиями ОПК, необходимо учитывать факторы, оказывающие воздействие на их развитие.

**Таблица 1.** Факторы, оказывающие влияние на развитие и совершенствование предприятий ОПК.

№ п/п	Наименование параметра (фактора)	Вид воздействия		Вероятность управления	
		Внутреннее	Внешнее	Есть	Нет
Производственная направленность					
1	Уровень загрузки производственного оборудования	+		+	
2	Тип оборудования, вид производства	+			+
3	Многофункциональность оснащения	+			+
4	Износ основных фондов производства	+			+
Материально-техническое обеспечение					
5	Присутствие резервов по увеличению объемов производства		+		+
6	Уровень надежности поставщиков-исполнителей		+		+
7	Вероятность определения альтернативных поставщиков		+		+
8	Присутствие субститутов на общем рынке		+		+
Маркетинговое направление					
9	Объемы ГОЗ		+		+
10	Стабильность ГОЗ		+		+
11	Наличие альтернативных (прочих) рынков сбыта продукции		+		+
12	Емкость рынка		+		+
Трудовые ресурсы (кадры)					
13	Уровень квалификации персонала	+		+	
14	Возрастная структура кадров	+			+
15	Условия и размер оплаты	+		+	
16	Степень загрузки персонала	+		+	
17	Наличие внешнего кадрового потенциала		+		+
18	Универсальность работников	+			+
Непрофильные и вспомогательные направления					
19	Наличие резервов по обслуживающей инфраструктуре	+			+
20	Вероятность использования мощностей и резервов	+			+
Финансирование					
21	Особенности финансирования ГОЗ		+		+
22	Форма и способ финансирования ГОЗ		+		+
23	Форма и способы государственной инвестиционной поддержки развития конверсии		+		+
24	Использования коммерческих источников финансирования	+		+	
Научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (НИОКР)					

Продолжение на следующей странице

**Таблица 1.** Факторы, оказывающие влияние на развитие и совершенствование предприятий ОПК. (Продолжение таблицы)

25	Наличие потенциала подразделений НИОКР	+	+
26	Потенциал продукта к модификации	+	+
27	Затраты на НИОКР	+	+
28	Сроки выполнения НИОКР	+	+
Управление в организации			
29	Уровень интеграции в корпорации	+	+
30	Степень заинтересованности в изменениях	+	+
31	Уровень формализации управленческих процессов	+	+
32	Наличие сформированной информационной базы	+	+

Таким образом, выявление и поиск путей решения проблем в области эффективного управления предприятиями ОПК возможно путем разра-

ботки и применения моделей и методов, которые в обязательном порядке должны учитывать влияние факторов.

### Библиографический список

1. Багровникова А. Н. Вопросы разработки модели оценки устойчивого развития машиностроительных предприятий // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2023. – 3(63). – С. 105–117. – DOI: [10.26456/2219-1453/2023.3.105-117](https://doi.org/10.26456/2219-1453/2023.3.105-117).
2. Герасимова Е. В., Ларин С. Н. Развитие инновационного потенциала предприятий оборонно-промышленного комплекса на основе информационно-технологических моделей // Наука и экономика. – 2010. – 2(2). – С. 32–35.
3. Данилкина Ю. В. Формирование стратегии устойчивого развития экономики предприятия (набережночелнинская модель) // Социальные и экономические системы. – 2022. – 6–6(35). – С. 287–309.
4. Исмагилова Л. А., Янаева Ю. Г. Управление инвестиционным развитием предприятий машиностроения: методы и модели : Учебно-методическое пособие для студентов очной и заочной форм обучения, обучающихся по направлению подготовки магистрантов «Экономика» (080100.68, 38.04.01) и аспирантов экономических специальностей. – Уфа : Уфимский государственный авиационный технический университет, 2015. – 121 с. – ISBN 978-5-4221-0718-6.
5. Костюхин Ю. Ю. Методологические положения построения моделей развития промышленного предприятия // Экономика промышленности. – 2019. – Т. 12, № 1. – С. 69–78. – DOI: [10.17073/2072-1633-2019-1-69-78](https://doi.org/10.17073/2072-1633-2019-1-69-78).
6. Кравченко Е. С. Ключевые аспекты управления развитием предприятия на основе бизнес-модели // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2019. – № 8. – С. 257–259.
7. Кравченко Е. С. Системная методология управления развитием бизнес-модели предприятия // Торговля и рынок. – 2021. – 1(57). – С. 130–140.
8. Луковникова Н. С. О роли развития промышленности и территориального планирования регионов России // Вестник Московского университета им. С. Ю. Витте. Серия 1: Экономика и управление. – 2021. – 3(38). – С. 74–81. – DOI: [10.21777/2587-554X-2021-3-74-81](https://doi.org/10.21777/2587-554X-2021-3-74-81).
9. Макаров Ю. Н., Хрусталева Е. Ю. Механизмы реструктуризации наукоемких производств // Экономика и математические методы. – 2010. – № 3.
10. Машунин Ю. К., Машунин И. А. Инновационная модель развития промышленного предприятия // Глобальные вызовы в экономике и развитие промышленности (INDUSTRY-2016) : Труды научно-практической конференции с зарубежным участием, Санкт-Петербург, 21–23 марта 2016 года / под ред. А. В. Бабкина. – СПб. : Санкт-Петербургский политехнический университет Петра Великого, 2016. – С. 440–454.
11. Меренков С. А. Модель разработки наступательной стратегии развития предприятия // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2023. – Т. 13, № 5–1. – С. 518–528. – DOI: [10.34670/AR.2023.27.92.071](https://doi.org/10.34670/AR.2023.27.92.071).
12. Модели планирования производства высокотехнологичной продукции военного назначения на



- предприятиях оборонно-промышленного комплекса / М. А. Батьковский [и др.] // Экономические исследования и разработки. – 2018. – № 11. – С. 62–74.
13. *Мошин А. Ю.* Разработка экономико-математических моделей развития предприятий оборонно-промышленного комплекса в условиях риска // Научный вестник оборонно-промышленного комплекса России. – 2018. – № 2. – С. 14–25.
  14. Народное хозяйство / Большая российская энциклопедия: научно-образовательный портал. – URL: <https://bigenc.ru/c/narodnoe-khoziaistvo-7f2466/?v=7751608>.
  15. *Нуртдинов Р. И.* Разработка модели производственной системы, ориентированной на поддержание устойчивого развития предприятия // Вестник науки. – 2024. – Т. 2, 1(70). – С. 196–199.
  16. Оборонно-промышленный комплекс России / TAdviser. – 2024. – URL: <https://www.tadviser.ru/a/575099>.
  17. *Осипенко В. Б.* Инструменты оценки эффективности реструктуризации предприятий оборонно-промышленного комплекса : дис. ... канд. экономических наук : 08.00.05 / Осипенко Владимир Борисович. – Красноярск, 2008. – 165 с.
  18. *Романова А. В., Курушина Д. Е.* Формирование модели финансовой стратегии развития предприятия // Симбирский научный вестник. – 2018. – 3(33). – С. 57–60.
  19. *Сараев А. Л., Сараев Л. А.* Многофакторная математическая модель развития производственного предприятия за счет внутренних и внешних инвестиций // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2020. – Т. 11, № 2. – С. 157–165. – DOI: [10.18287/2542-0461-2020-11-2-157-165](https://doi.org/10.18287/2542-0461-2020-11-2-157-165).
  20. *Тополева Т. Н.* Формирование инновационной модели развития предприятий промышленного комплекса // Вестник Пермского национального исследовательского политехнического университета. Социально-экономические науки. – 2018. – № 4. – С. 220–232. – DOI: [10.15593/2224-9354/2018.4.18](https://doi.org/10.15593/2224-9354/2018.4.18).
  21. Тула, 23 декабря 2022 г. ТАСС. Соповещение президента РФ Путина В. В. с руководством предприятий оборонной промышленности.
  22. Указ Президента РФ от 02.07.2021 № 400 «О Стратегии национальной безопасности Российской Федерации».
  23. *Хубулава Н. М.* Экономико-математическая модель стратегического роста на микроуровне (модель развития производственно-хозяйственной деятельности на промышленных предприятиях) // Научное пространство России: генезис и трансформация в условиях реализации целей устойчивого развития : сборник научных статей по итогам Национальной научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 17–18 апреля 2020 года. – СПб. : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2020. – С. 182–187.
  24. *Шитиков И. Е., Демиденко Д. С., Малевская-Малевич Е. Д.* Модель эффективного развития промышленного предприятия в условиях ограниченных ресурсов // Журнал правовых и экономических исследований. – 2023. – № 4. – С. 26–32. – DOI: [10.26163/GIEF.2023.62.28.004](https://doi.org/10.26163/GIEF.2023.62.28.004).
  25. The role of the marketing strategy process in the innovativeness-performance relationship of SMEs / L. Finoti [et al.] // Marketing Intelligence & Planning. – 2017. – Vol. 35, no. 3. – P. 298–315. – DOI: [10.1108/mip-01-2016-0005](https://doi.org/10.1108/mip-01-2016-0005).