

Международный научно-исследовательский журнал

«Прогрессивная экономика»

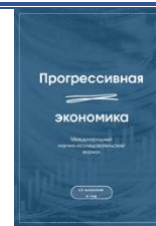
№ 5 / 2025 https://progressive-economy.ru/vypusk_1/razrabotka-organizacziionno-ekonomicheskogo-mehanizma-upravleniya-faktorami-razvitiya-predpriyatiya/

Научная статья / Original article

Шифр научной специальности ВАК: 5.2.6

УДК 658

DOI: 10.54861/27131211_2025_5_29



РАЗРАБОТКА ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО МЕХАНИЗМА УПРАВЛЕНИЯ ФАКТОРАМИ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

*Павленков М.Н., доктор экономических наук, профессор,
Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского,
Дзержинский филиал, г. Дзержинск, Россия
606000, Дзержинск, пер. Жуковского, д. 2.
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1546-4283>
e-mail: kaf-fin-df@yandex.ru*

*Ульянычева Е.В., старший преподаватель,
Российская Академия Народного Хозяйства и Государственной службы,
Дзержинский филиал, г. Дзержинск, Россия
606016, Дзержинск, ул. Черняховского, д.24
e-mail: ulyanycheva-ev@ranepa.ru*

Аннотация. В работе предложен организационно-экономический механизм управления факторами развития промышленного предприятия, основанный на интеграции инструментов контроллинга и методологии бенчмаркинга. Научная новизна исследования заключается в разработке модели, основанной на переходе от ведомственно-разобобщенного администрирования к платформенно-интегрированному подходу, предполагающему синхронизацию данных, процедур и контрольных функций таможенных и налоговых органов в рамках единого цифрового контура. Представленный механизм включает последовательную реализацию шести функциональных блоков: отбора ключевых показателей потенциала, выбора объектов для сравнения (предприятий-лидеров или конкурентов), сбора и обработки данных, расчета и сравнительного анализа показателей, а также заключительного блока принятия решений. Особенностью авторского подхода является использование экспертных оценок для ранжирования значимости показателей и объектов сравнения, а также итеративный характер анализа, позволяющий возвращаться на предыдущие этапы для корректировки выборки. В статье детально описан алгоритм расчета отклонений между собственными показателями предприятия и эталонными значениями, на основе которых разрабатывается программа организационных изменений. Сделаны выводы о необходимости адаптации заимствованного опыта, оценки соотношения затрат и результатов, а также готовности управленческого персонала к внедрению изменений.



Ключевые слова: организационно-экономический механизм, промышленное предприятие, управление развитием, контроллинг, бенчмаркинг, факторы развития, сравнительный анализ, экспертные оценки, ключевые показатели потенциала, принятие решений.

Конфликт интересов. Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Для цитирования: Павленков М.Н., Ульянычева Е.В. Разработка организационно-экономического механизма управления факторами развития предприятия // Прогрессивная экономика. 2026. № 5. С. 29–44. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_29.

Статья поступила в редакцию: 28.03.2026 г. Одобрена после рецензирования: 30.04.2026 г. Принята к публикации: 04.05.2026 г.

DEVELOPMENT OF AN ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC MECHANISM FOR MANAGING ENTERPRISE DEVELOPMENT FACTORS

*Pavlenkov M.N., Doctor of Economics, Professor, Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky, Dzerzhinsk branch, Dzerzhinsk, Russia
606000, Dzerzhinsk, Zhukovsky lane, 2.
ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-1546-4283>
e-mail: kaf-fin-df@yandex.ru*

*Ulyanychova E.V., Senior Lecturer, Russian Academy of National Economy and Public Administration, Dzerzhinsk Branch, Dzerzhinsk, Russia
606016, Dzerzhinsk, Chernyakhovsky St., 24
e-mail: ulyanycheva-ev@ranepa.ru*

Abstract. The paper proposes an organizational and economic mechanism for managing the development factors of an industrial enterprise based on the integration of controlling tools and benchmarking methodology. The scientific novelty of the research lies in the development of a model based on the transition from departmental-disconnected administration to a platform-integrated approach involving the synchronization of data, procedures and control functions of customs and tax authorities within a single digital circuit. The proposed mechanism includes six functional blocks: selecting key indicators of potential, selecting objects for comparison (leaders or competitors), collecting and processing data, calculating and comparing indicators, and finally making decisions. The approach is characterized by the use of expert assessments to rank the importance of indicators and objects for comparison, as well as the iterative nature of the analysis, which allows for returning to previous stages to adjust the sample. The article provides a detailed description of the algorithm for calculating deviations between the company's own performance indicators and the reference values used to develop an organizational change program.



Conclusions are drawn on the need to adapt borrowed experience, cost-effectiveness assessment, and the readiness of management personnel to implement changes.

Keywords: organizational and economic mechanism, industrial enterprise, development management, controlling, benchmarking, development factors, comparative analysis, expert assessments, key indicators of potential, decision-making.

JEL Classification: M11, C13, D20.

Conflict of interest. The authors declare that there is no conflict of interest.

For citation: Pavlenkov M.N., Ulyanychova E.V. (2026). Razrabotka organizatsionno-ekonomicheskogo mekhanizma upravleniya faktorami razvitiya predpriyatiya [Development of an organizational and economic mechanism for managing enterprise development factors]. *Progressivnaya ekonomika* [Progressive Economy], 5, 29–44. https://doi.org/10.54861/27131211_2026_5_29. (In Russ., abstract in Eng.)

The article was submitted to the editorial office: 28/03/2026. Approved after review: 30/04/2026. Accepted for publication: 04/05/2026.

Введение

Современная экономическая среда характеризуется высокой нестабильностью и жёсткой конкуренцией, что вынуждает предприятия внедрять действенные управленческие инструменты и методики [1; 2; 11; 15]. Как подчёркивается в работе, ключевым фактором успеха становится умение компании своевременно фиксировать проблемные зоны и быстро реагировать на них, опираясь на передовые отраслевые образцы. Авторы предлагают теоретико-методологическую базу, объединяющую элементы контроллинга [13; 14] и бенчмаркинга [3; 4; 5; 8].

Актуальность такого подхода подтверждается анализом современных публикаций. В ряде исследований детально рассматривается стратегический контроллинг как инструмент согласования внутренних параметров фирмы с внешними угрозами и выявления несоответствий между стратегией и рыночными условиями; при этом особо отмечается роль контроллинга в повышении качества управленческих решений [9; 10]. Применению бенчмаркинга посвящены работы [6; 7; 12]. Для производственных компаний бенчмаркинг позволяет значительно улучшить эффективность, сократить издержки и затраты. Однако традиционные алгоритмы бенчмаркинга нередко отличаются высокой трудоёмкостью и требуют существенных вложений. В связи с этим в работе предлагается пошаговая процедура, включающая экспертную оценку и ранжирование для уменьшения числа анализируемых показателей и объектов. Кроме того, существующие исследования указывают на зависимость результативности многих бенчмаркинговых моделей от взаимодействия с партнёрами, что согласуется с выделенным в работе этапом «Сбор информации», где учитываются как открытые источники, так и данные от деловых партнёров. Таким образом, исследовательская задача встраивается



в актуальную научную парадигму, направленную на повышение адаптивности предприятий через инструменты сравнительного анализа и стратегического контроллинга.

Материалы и методы

Методологическую основу исследования составляет построение структурно-логической модели организационно-экономического механизма, выполненное с применением системного анализа, экспертных оценок и алгоритмизации процессов управления. В работе используются методы экспертных оценок, сравнительного анализа (бенчмаркинг), алгоритмический метод (пошаговое моделирование), метод классификации.

Результаты и обсуждение

В исследовании предлагается к рассмотрению организационно-экономический механизм управления комплексом ключевых факторов развития предприятия (рисунок 1).

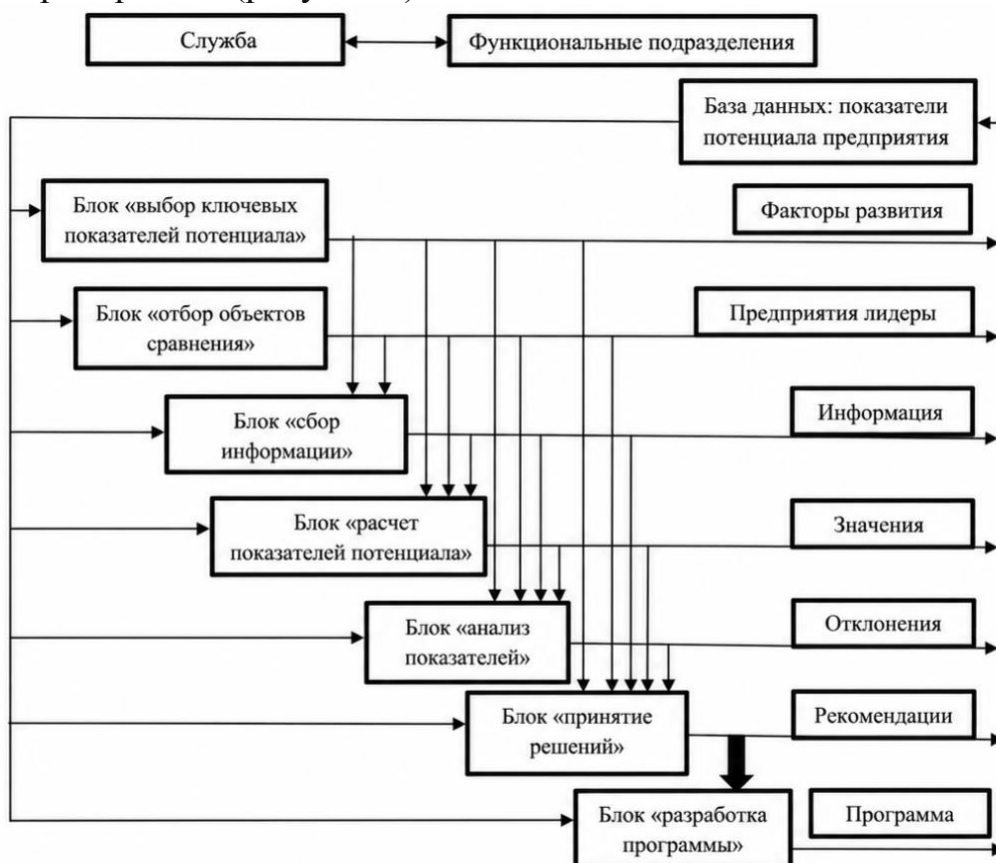


Рис. 1. Организационно-экономический механизм управления комплексом ключевых факторов

Источник: составлено авторами

Fig. 1. Organizational and economic mechanism for managing a set of key factors

Source: compiled by the authors

В основе разработки лежит применение инструментов контроллинга, что позволяет не только отслеживать состояние показателей и оценивать отклонения, но и проводить сравнительный анализ с предприятиями, обладающими лучшими результатами. Рассмотрим функционал каждого из блоков предлагаемого механизма. Цель «Выбор ключевых показателей потенциала» – определение показателей, оказывающих наиболее существенное влияние на развитие. Алгоритм действий представлен на рис. 2.

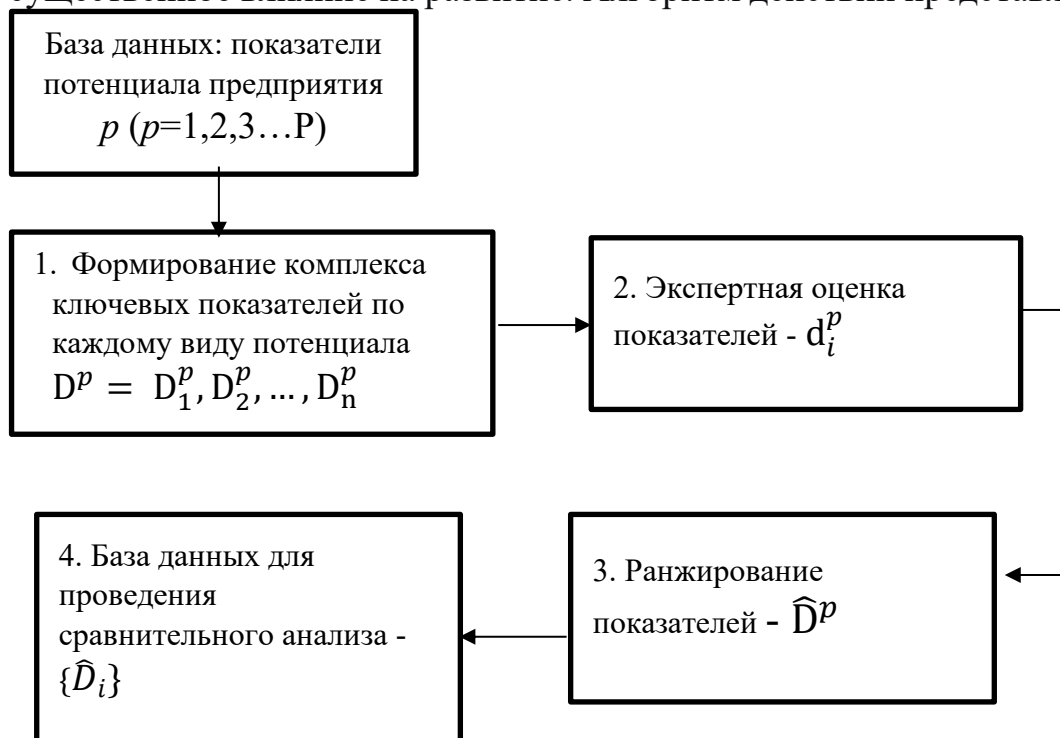


Рис. 2. Функционал блока «Выбор ключевых показателей оценки потенциала»

Источник: составлено авторами

Fig. 2. Functionality of the «Select Key Performance Indicators for Capacity Assessment» block

Source: compiled by the authors

1. Формирование набора показателей D^p для каждого вида потенциала p .

2. Экспертную оценку влияния каждого показателя по 5-балльной шкале.

Как результат экспертного оценивания сформируется матрица. Вертикаль матрицы занимают порядковые номера экспертов, участвующих в оценке j ($j=1,2,3...m$). Горизонталь занимают порядковые номера выбранных показателей d_i ($i = 1,2, ... n$). Соответственно, каждый элемент матрицы будет отражать экспертную оценку значимости показателя a_{ij} ($i = 1,2, ... n; j =$

1,2, ... m. Общая оценка значимости выбранного ключевого показателя d_i^p определяется по формуле:

$$d_i^p = \sum_{j=1}^m a_{ij}/m, (i=1, 2, \dots, n; p=1, 2, \dots, P)$$

3. Ранжирование полученных значений. В результате ранжирования формируем следующий набор показателей.

$$\widehat{D}^p = \widehat{D}_1^p, \widehat{D}_2^p, \dots, \widehat{D}_n^p, (p = 1, 2, \dots, P).$$

4. Для проведения операции сравнительного анализа отбираем три значимых ключевых показателя - $\{\widehat{D}_i\}$.

Блок «Отбор объектов сравнения» направлен на выявление предприятий с лучшими показателями для установления их в качестве ориентиров. Алгоритм включает следующие действия (см. рисунок 3):

1. Определение индивидуальных критериев отбора $\{K\}$.
2. Формирование общего списка предприятий-кандидатов $\{Q^c\}$.
3. Расчеты экспертной оценки приоритетности объектов выполняются по формуле:

$$a_q = \sum_{i=1}^n \sum_{j=1}^m a_{qij},$$

где a_{qij} – вес q-того предприятия-объекта сравнения ($q \in \{Q^c\}$) по i-му показателю ($i=1, 2, \dots, n$), установленный j-м экспертом ($j=1, 2, \dots, m$).

4. Ранжирование по критерию убывания степени важности объекта. В итоге получаем новый проранжированный список предприятий-объектов сравнения $\{\widehat{Q}^c\}$.

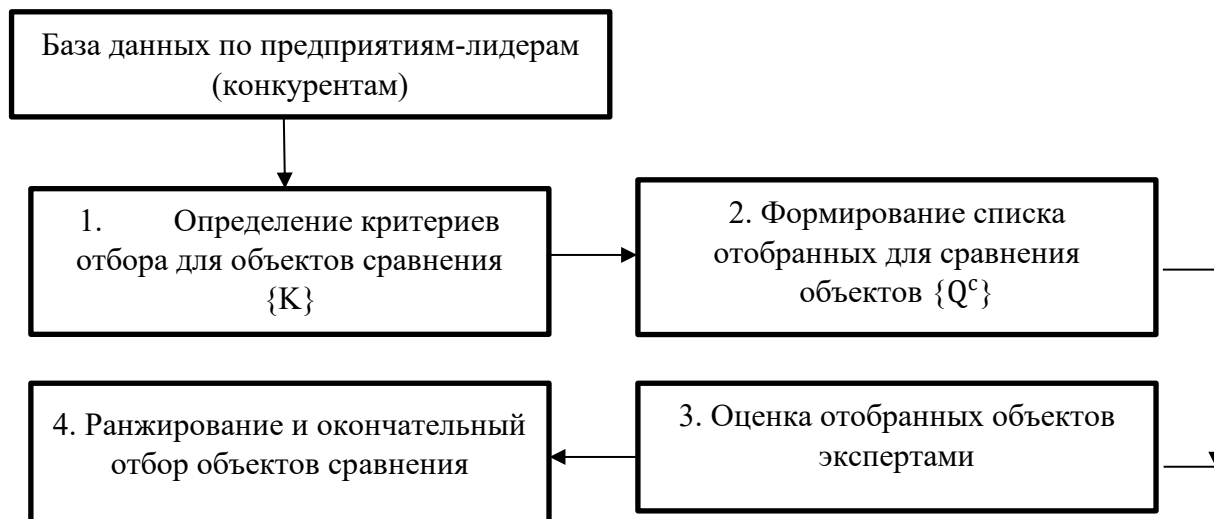


Рис. 3. Функционал блока «Отбор объектов сравнения»

Источник: составлено авторами

Fig. 3. Functionality of the «Select Comparison Objects» block

Source: compiled by the authors

Цель блока «Сбор информации» заключается в формировании базы данных по отобранным предприятиям. Источники информации (рисунок 4):

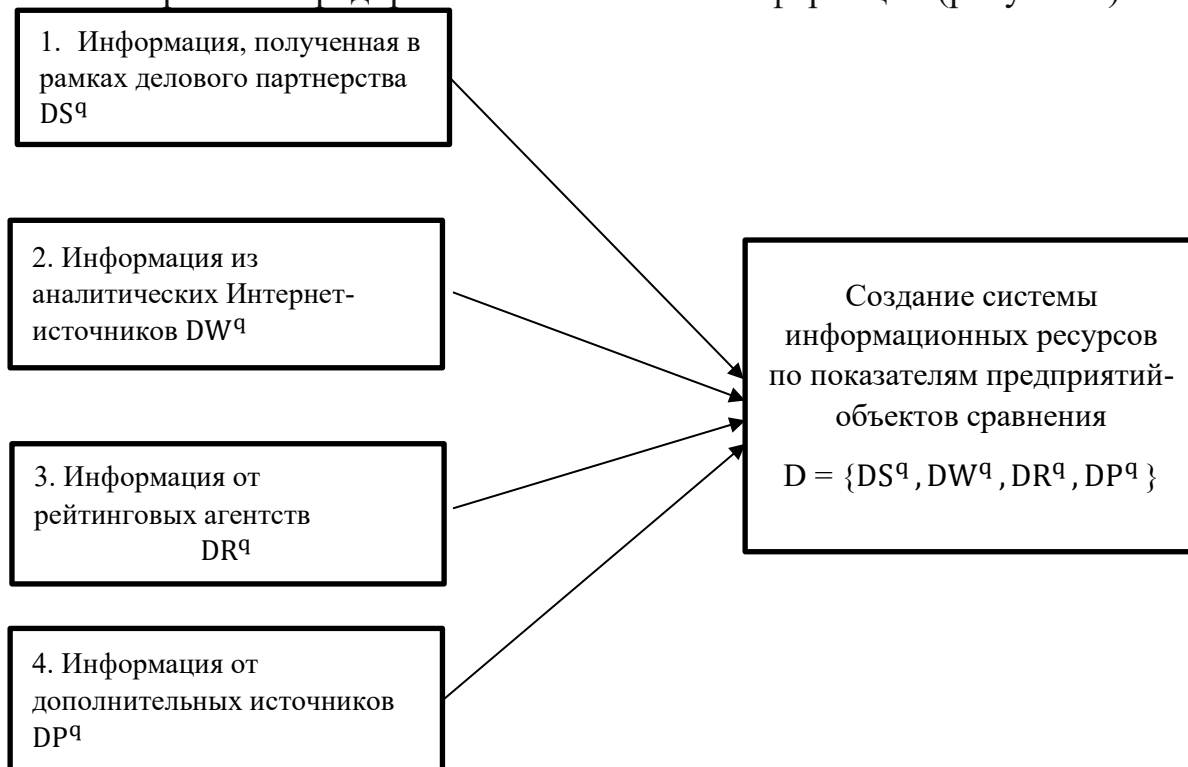


Рис. 4. Функционал блока «Сбор информации»

Источник: составлено авторами

Fig. 4. Functionality of the «Information Collection» block

Source: compiled by the authors

Данные делового партнерства $DS^q = D_1^q, D_2^q, \dots, D_n^q$.

Официальные Интернет-ресурсы $DW^q = D_1^q, D_2^q, \dots, D_n^q$.

Данные рейтинговых агентств $DR^q = D_1^q, D_2^q, \dots, D_n^q$.

Прочие источники (личные контакты) $DP^q = D_1^q, D_2^q, \dots, D_n^q$.

Итоговая база данных $D^q = \{DS^q, DW^q, DR^q, DP^q\}, q=1, 2, \dots, Q^c$.

Рассмотрим блок «Расчет показателей». На данном этапе (рисунок 5) обеспечивается сопоставимость полученных данных (единая методика, период времени). Важно отметить, что для количественных показателей (объем продаж, фондоотдача) используются фактические значения, а для качественных (уровень организации) – применяется методика экспертных оценок.

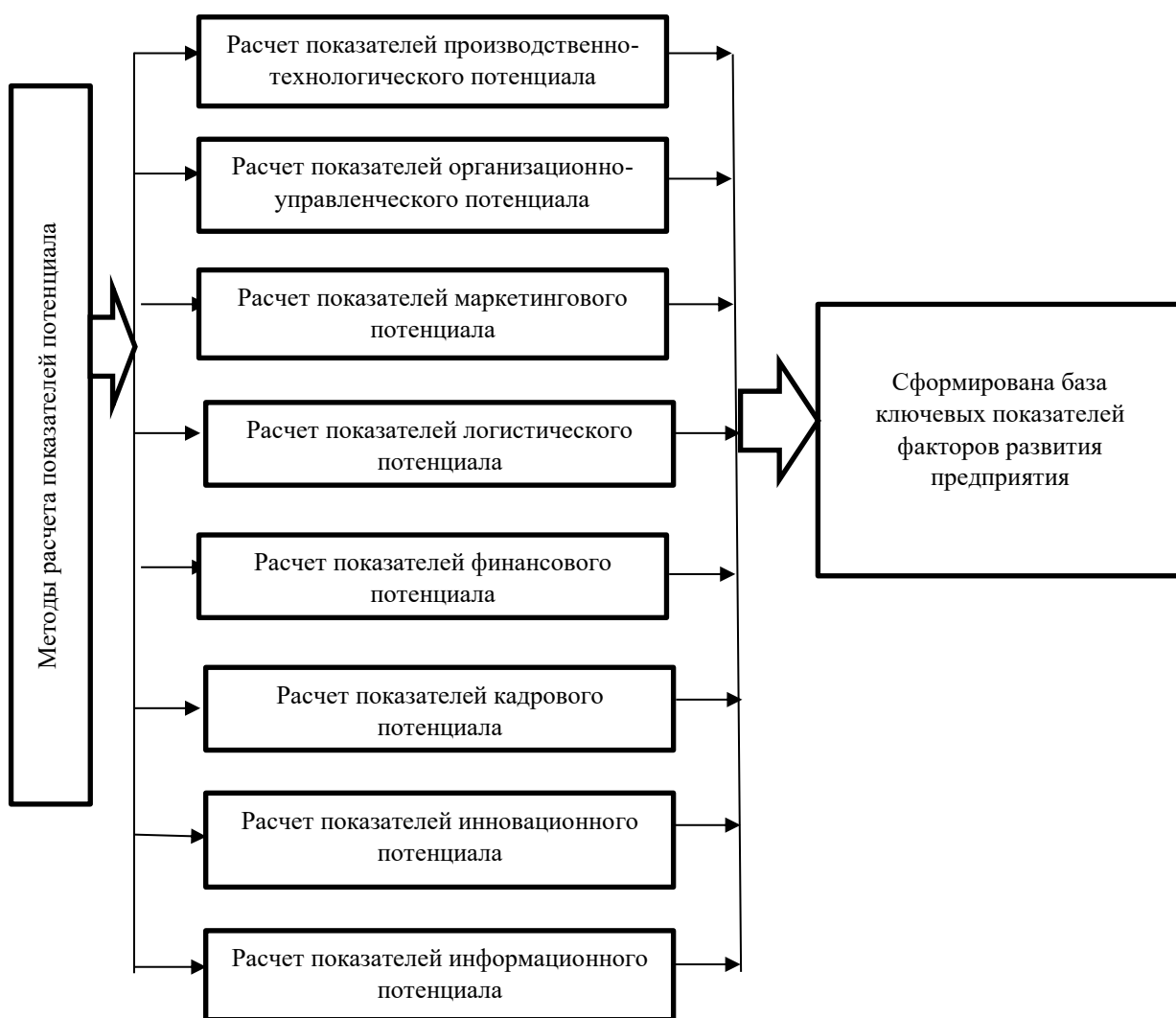


Рис. 5. Функционал блока «Расчет показателей потенциала»

Источник: составлено авторами

Fig. 5. Functionality of the «Calculation of Potential Indicators» block

Source: compiled by the authors

В блоке «Анализ показателей» проводится сравнительный анализ (рисунок 6).

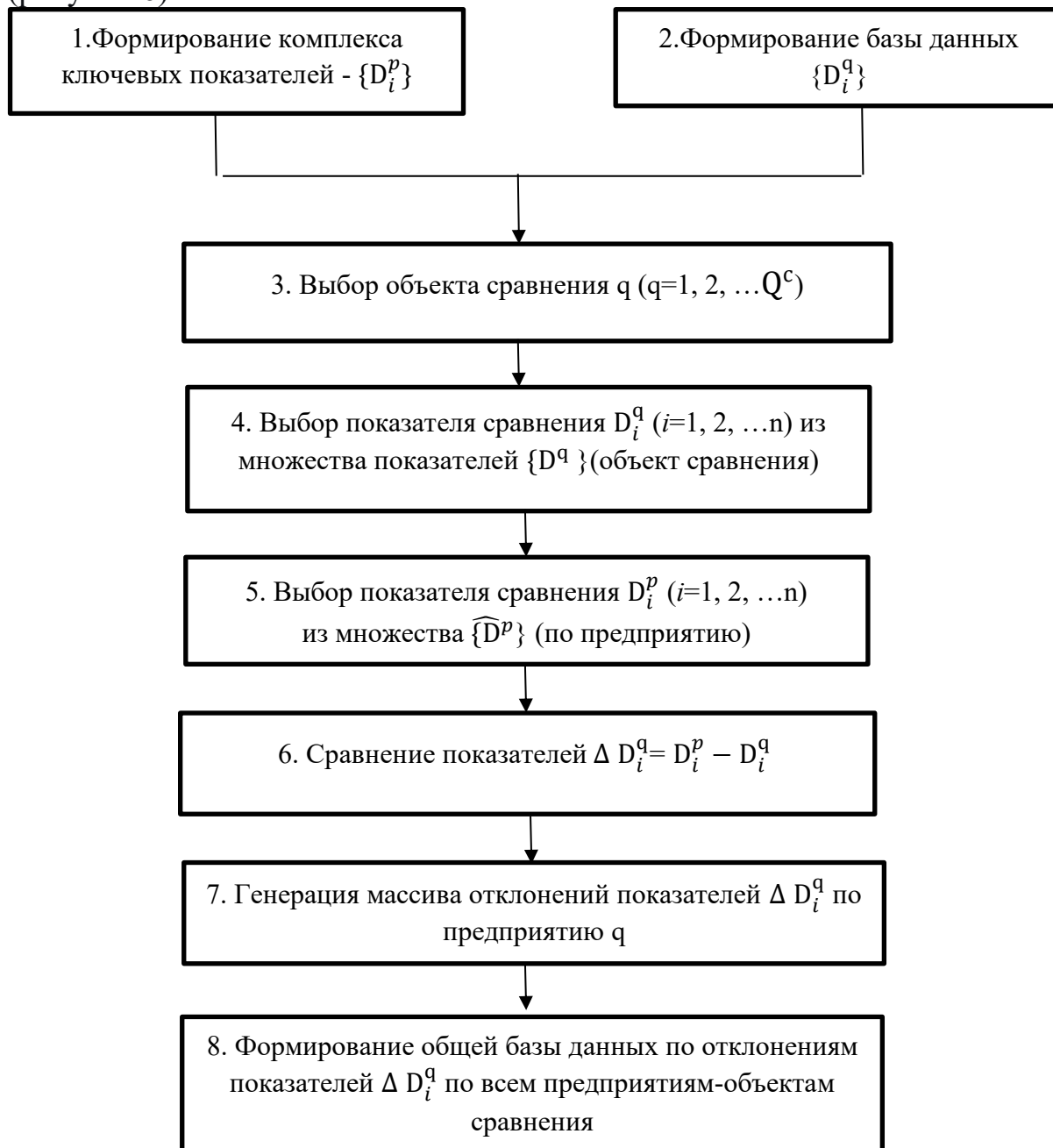


Рис. 6. Функционал блока «Анализ показателей»

Источник: составлено авторами

Fig. 6. Functionality of the «Performance Analysis» block

Source: compiled by the authors

Специалист по контроллингу последовательно сравнивает каждый ключевой показатель предприятия D_i^q ($i=1, 2, \dots, n$) с аналогичным показателем D_i^p ($i=1, 2, \dots, n$) объекта сравнения, вычисляя отклонение $\Delta D_i^q = D_i^p - D_i^q$.

Результатом является массив отклонений по всем объектам сравнения. На этом этапе важно оценить, возможно ли практически применить опыт сравниваемого предприятия, если нет, требуется вернуться к блоку отбора объектов.

Завершающим этапом является Блок «Принятие решений» (рисунок 7) включает анализ отклонений и принятие решений. Цель реализации блока: на основе выявленных отклонений и анализа лучших практик сформировать обоснованную программу организационных изменений, адаптированную к ресурсным и стратегическим условиям предприятия.

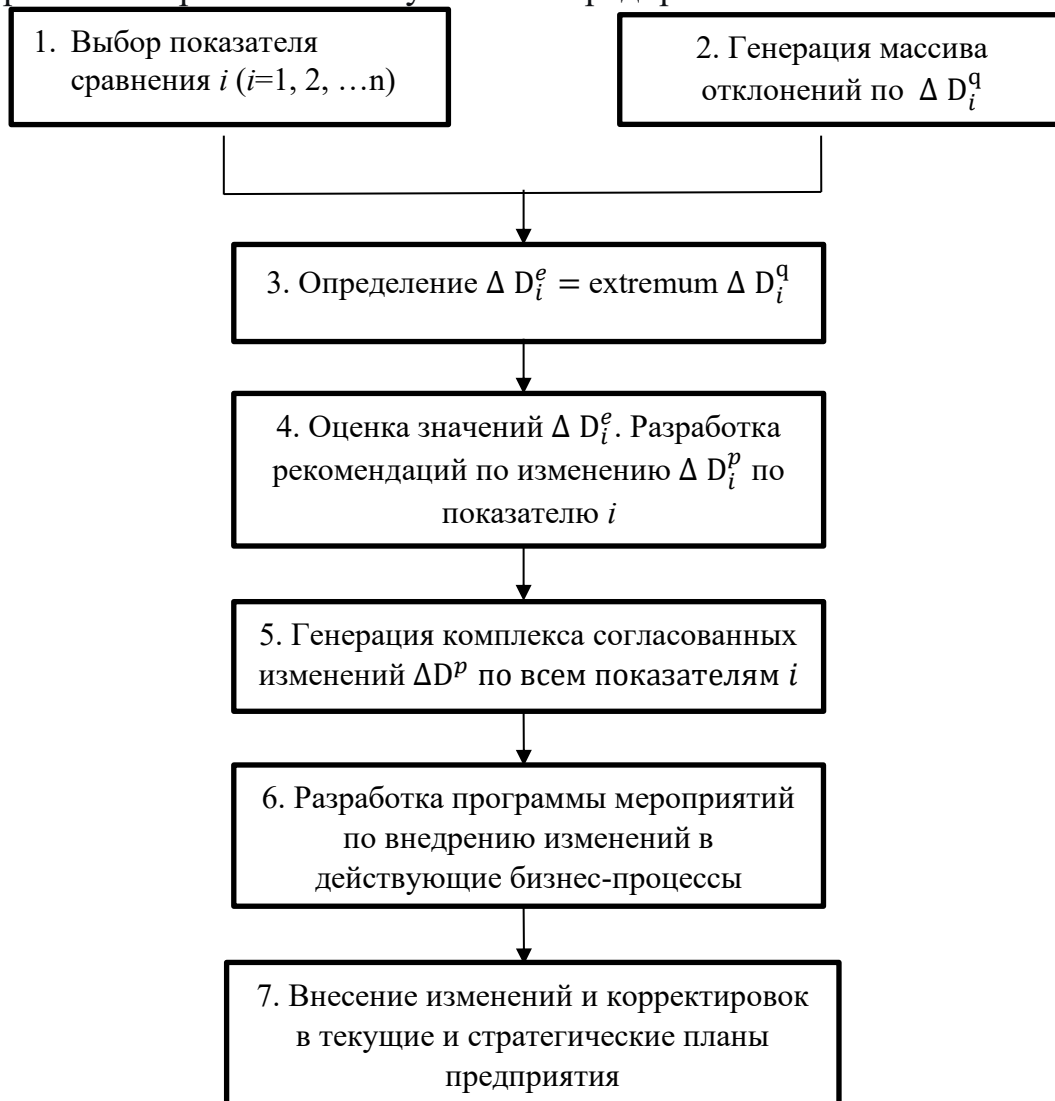


Рис. 7. Функционал блока «Принятие решений»

Источник: составлено авторами

Fig. 7. Functionality of the Decision-Making block

Source: compiled by the authors

Шаг 1. Интерпретация отклонений и диагностика причин. Входные данные блока – массив отклонений по каждому показателю относительно каждого объекта сравнения. Отклонения классифицируются.

Таблица 1

Классификация отклонений

Table 1

Classification of deviations

Тип отклонения	Интерпретация	Действие
Критическое отставание	Показатель значительно хуже, чем у лидера	Обязательный приоритет для анализа и изменений
Умеренное отставание	Показатель хуже, но разрыв не катастрофический	Анализ причин, возможны точечные улучшения
Незначительное отклонение	Показатель близок к эталону или незначительно лучше	Мониторинг, изменение не требуется
Опережение	Предприятие лучше конкурента	Закрепить преимущество, оценить возможность его усиления

Источник: составлено авторами

Source: compiled by the authors

Дополнительно проводится диагностика причин отставания.

На шаге 2 производится оценка возможности и целесообразности заимствования практик. Не всякий опыт лидера можно перенести. Экспертным методом оцениваются три критерия:

1. Технологическая совместимость: можно ли адаптировать процесс (технологии, метод управления) к текущей инфраструктуре предприятия.
2. Ресурсная доступность: какие затраты (финансовые, временные, кадровые) потребуются. Рассчитывается предварительная оценка.
3. Культурная и организационная готовность: готов ли персонал и менеджмент к изменениям.

Если хотя бы по одному критерию оценка ниже некоторого установленного порога, то заимствование откладывается или ищется альтернативный способ улучшения.

Шаг 3 предполагает формирование программы мероприятий. По каждому показателю, по которому принято решение о необходимости изменений, разрабатывается мероприятие:

- наименование мероприятия;
- целевое значение показателя после внедрения (срок достижения);
- способы реализации (заимствование конкретной практики у предприятия-лидера);
- ответственный исполнитель;
- необходимые ресурсы (бюджет, оборудование, обучение);
- сроки (этапы).

Мероприятия группируются с приоритетами:



– критические: влияют на конкурентоспособность, требуют немедленного запуска;

– важные: улучшают эффективность в среднесрочной перспективе;

– желательные: реализуются при наличии ресурсов.

Шаг 4. Интеграция с системой планирования и бюджетирования. Разработанная программа вносится в:

– Стратегический план корректируются целевые индикаторы развития.

Оперативные бюджеты закладываются средства на реализацию мероприятий (инвестиционный бюджет, бюджет на обучение, операционные расходы).

– Систему мотивации: KPI руководителей и сотрудников увязываются с достижением целевых значений показателей, по которым устранялось отставание.

Шаг 5. Мониторинг реализации и обратная связь. После начала реализации программа требует контроля. Для этого:

– определяется периодичность контрольных точек (ежемесячно / ежеквартально).

– на каждой контрольной точке сравниваются фактические и плановые значения показателей.

– если отклонения вновь возникают или мероприятие не дает эффекта, то инициируется возврат к более ранним блокам механизма: к блоку «Анализ показателей» (пересмотреть выбор эталона), к блоку «Отбор объектов сравнения» (возможно, появился новый лидер), к блоку «Выбор ключевых показателей» (изменилась стратегическая значимость факторов).

Данный этап замыкает цикл непрерывных улучшений.

На выходе блок формирует следующие документы и решения:

1. Протокол анализа отклонений с классификацией и выводами по каждому показателю.

2. Программа организационных изменений с ресурсами, сроками и ответственными.

3. Скорректированные планы предприятия (стратегический, бюджет, KPI).

4. Отчет о готовности к изменениям, в котором представлена оценка рисков и мероприятий по их снижению.

5. Задание на повторный цикл бенчмаркинга (дата следующего сравнительного анализа).

Таким образом, положительные значения ΔD_i^q указывают на отставание, отрицательные – на необходимость изменений. На основе опыта лучших предприятий разрабатываются рекомендации. Принимается решение о внедрении изменений, разрабатывается Программа мероприятий,

включающая концепцию, технологию реализации, план и бюджет. Вносятся корректировки в систему планов предприятия.

В результате проведенного исследования разработан и концептуально обоснован организационно-экономический механизм управления факторами развития предприятия, представляющий собой целостную систему, ориентированную на повышение эффективности управленческих решений. Ключевой особенностью механизма является интеграция инструментов контроллинга и бенчмаркинга в рамках единого управленческого цикла, что обеспечивает непрерывность процессов мониторинга, анализа отклонений и идентификации лучших практик.

Важным элементом предложенного подхода выступает разработка алгоритмов экспертного отбора ключевых показателей потенциала предприятия, а также релевантных объектов для сравнительного анализа. Существенное значение имеет сформированная структура сбора и обработки данных, основанная на использовании различных открытых источников и направленная на создание единой информационной базы.

Практическая реализация механизма позволяет перейти от описательного уровня анализа к выявлению количественно измеримых отклонений по каждому из рассматриваемых показателей в сравнении с предприятиями-лидерами. Итоговым результатом функционирования предложенного механизма является формирование обоснованной программы управленческих мероприятий, направленных на трансформацию бизнес-процессов с учетом специфики и ресурсных ограничений конкретного предприятия.

Заключение

Таким образом, реализуется организационно-экономический механизм управления факторами развития предприятия с использованием инструментов контроллинга. Предложенный подход позволяет перейти от реактивного управления к упреждающему, основанному на анализе лучших отраслевых практик. Внедрение предлагаемого механизма в практическую деятельность промышленного предприятия позволяет увязать процесс оценки требуемых изменений с использованием успешного опыта лидирующих предприятий, обеспечивая согласованность стратегических и оперативных планов. Несмотря на возможные трудности (неготовность персонала, недостаток ресурсов), системное применение механизма способствует повышению конкурентоспособности и устойчивости развития предприятия в долгосрочной перспективе.

Литература

1. Асаул А.Н. Производственно-экономический потенциал и деловая активность субъектов предпринимательской деятельности. Санкт-Петербург: АНО ИПЭВ, 2011. 310 с.



2. Баранов В.В. Финансовый менеджмент: Механизмы финансового управления предприятиями в традиционных и наукоемких отраслях. Москва: Дело, 2014. 271 с.
3. Донцова Л. В. Бенчмаркинг как инструмент оценки эффективности системы внутреннего контроля. / Монография. М.: Проспект, 2016. 248 с.
4. Курина Т.Н. Бенчмаркинг в системе современного менеджмента // Креативная экономика. 2022. Том 16. № 3. С. 1015-1030. <https://doi.org/10.18334/ce.16.3.114407>
5. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Под ред. Н.Г. Данилочкиной. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 279 с.
6. Логинова Е. Бенчмаркинг - инструмент развития конкурентных преимуществ. М.: Научная книга, 2016. 53 с.
7. Масленников В.В. Бенчмаркинг в модели устойчивого развития организации // Вестник Российского экономического университета имени Г.В. Плеханова. 2022. № 2 (122). С.186–192.
8. Павленков М.Н., Павленков И.М., Павленкова И.Н. Контроллинг предприятия: теория, практика (научная монография). Москва: Знание. 2023 428 с.
9. Павленков М.Н. Концепция контроллинга в системе управления развитием предприятия//Финансовые рынки и банки. -2025. - №11.- С.138-141
10. Павленков М. Н., Ульянычева Е. В., Павленкова И. Н. Алгоритм выбора объектов для сравнения показателей развития предприятий// Экономика и управление в машиностроении. 2024. № 6. С. 16–22.
11. Романов А.П. Управление экономическим потенциалом организации / А.П. Романов, Г.Г. Серебренников, В.М. Безуглая и др. Тамбов: ТГТУ, 2019. 86 с.
12. Ситько Д. Ю., Валеев М.Ф. Бенчмаркинг как один из современных и эффективных механизмов совершенствования работы предприятий // Modern Science. 2021. № 1–2. С. 109–112.
13. Deimel K., Heupel T., Wiltinger K. Controlling. Vahlen, 2013. 471 p.
14. Preißler P. R. Controlling. Vahlen, 2020. 329 p.
15. Brzeziński Ł. Enterprise development management // Encyclopedia. 2024. Vol. 4(4). P. 1396–1410. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4040091>.

References

1. Asaul, A.N. (2011). Proizvodstvenno-ekonomicheskii potentsial i delovaya aktivnost' sub"ektov predprinimatel'skoi deyatel'nosti [Production and economic potential and business activity of entrepreneurial entities]. Saint Petersburg: ANO IPEV, 310. (In Russ.)
2. Baranov, V.V. (2014). Finansovyi menedzhment: Mekhanizmy finansovogo upravleniya predpriyatiyami v traditsionnykh i naukoemkikh



otraslyakh [Financial management: Mechanisms of financial management of enterprises in traditional and high-tech industries]. Moscow: Delo, 271. (In Russ.)

3. Dontsova, L.V. (2016). Benchmarking kak instrument otsenki effektivnosti sistemy vnutrennego kontrolya [Benchmarking as a tool for assessing the effectiveness of the internal control system]. Moscow: Prospekt, 248. (In Russ.)

4. Kurina, T.N. (2022). Benchmarking v sisteme sovremennogo menedzhmenta [Benchmarking in the system of modern management]. Kreativnaya ekonomika [Creative Economy], 16(3), 1015–1030. <https://doi.org/10.18334/ce.16.3.114407>. (In Russ., abstract in Eng.)

5. Danilochkina, N.G. (Ed.). (2004). Kontrolling kak instrument upravleniya predpriyatiem [Controlling as a tool for enterprise management]. Moscow: YUNITI-DANA, 279. (In Russ.)

6. Loginova, E. (2016). Benchmarking – instrument razvitiya konkurentnykh preimushchestv [Benchmarking as a tool for developing competitive advantages]. Moscow: Nauchnaya kniga, 53. (In Russ.)

7. Maslennikov, V.V. (2022). Benchmarking v modeli ustoichivogo razvitiya organizatsii [Benchmarking in the model of sustainable development of the organization]. Vestnik Rossiiskogo ekonomicheskogo universiteta imeni G. V. Plekhanova [Bulletin of the Plekhanov Russian University of Economics], 2(122), 186–192. (In Russ., abstract in Eng.)

8. Pavlenkov, M.N., Pavlenkov, I.M., Pavlenkova, I.N. (2023). Kontrolling predpriyatiya: teoriya, praktika [Enterprise controlling: theory and practice]. Moscow: Znanie, 428. (In Russ.)

9. Pavlenkov, M.N. (2025). Kontseptsiya kontrollinga v sisteme upravleniya razvitiem predpriyatiya [The concept of controlling in the enterprise development management system]. Finansovye rynki i banki [Financial Markets and Banks], 11, 138–141. (In Russ., abstract in Eng.)

10. Pavlenkov, M.N., Ul'yanycheva, E.V., Pavlenkova, I.N. (2024). Algoritm vybora ob"ektov dlya sravneniya pokazatelei razvitiya predpriyatii [Algorithm for selecting objects for comparison of enterprise development indicators]. Ekonomika i upravlenie v mashinostroenii [Economics and Management in Mechanical Engineering], 6, 16–22. (In Russ., abstract in Eng.)

11. Romanov, A.P., Serebrennikov, G.G., Bezuglaya, V.M. et al. (2019). Upravlenie ekonomicheskim potentsialom organizatsii [Management of the economic potential of the organization]. Tambov: TGTU, 86. (In Russ.)

12. Sit'ko, D.Yu., Valeev, M.F. (2021). Benchmarking kak odin iz sovremennykh i effektivnykh mekhanizmov sovershenstvovaniya raboty predpriyatii [Benchmarking as one of the modern and effective mechanisms for improving enterprise performance]. Modern Science, 1–2, 109–112. (In Russ., abstract in Eng.)

13. Deimel, K., Heupel, T., Wiltinger, K. (2013). Controlling. Vahlen, 471. (In Eng.)



14. Preißler, P.R. (2020). Controlling. Vahlen, 329. (In Eng.)
15. Brzeziński, Ł. (2024). Enterprise development management. Encyclopedia, 4(4), 1396–1410. <https://doi.org/10.3390/encyclopedia4040091>. (In Eng.)

© Павленков М.Н., Ульянычева Е.В., 2026

