



**Электронный периодический
рецензируемый
научный журнал**

«SCI-ARTICLE.RU»

<http://sci-article.ru>

№152 (апрель) 2026

СОДЕРЖАНИЕ

Редколлегия	4
МАТВЕЕВА ДАРЬЯ АЛЕКСЕЕВНА. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ КАК ФАКТОР ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	12
МИШКОВА МИЛАНА ГРИГОРЬЕВНА. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ОАО «LIDA ЛАКОКРАСКА»	23
МАРКЕЛОВА ЮЛИЯ ВЛАДИМИРОВНА. ПРОГНОЗИРОВАНИЕ В СОВРЕМЕННЫХ СИСТЕМАХ УПРАВЛЕНИЯ	31
РОДИЧЕВА ОЛЬГА РОСТИСЛАВОВНА. АНАЛИЗ ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИХ ОСНОВ И ПРАКТИЧЕСКИХ АСПЕКТОВ ПРИМЕНЕНИЯ ТЕХНОЛОГИЙ БОЛЬШИХ ДАННЫХ В ЦИФРОВОМ МАРКЕТИНГЕ	36
ГОРУДКО КАРИНА ИВАНОВНА. РОЛЬ ФИНАНСОВОГО МЕНЕДЖМЕНТА В УПРАВЛЕНИИ ДЕНЕЖНЫМИ ПОТОКАМИ НА ПРИМЕРЕ ОАО «МОСТОВДРЕВ» ..	44
МИШКОВА МИЛАНА ГРИГОРЬЕВНА. ПРИМЕНЕНИЕ МЕТОДИКИ ТРЕХКОМПОНЕНТНОГО ПОКАЗАТЕЛЯ ТИПА ФИНАНСОВОЙ УСТОЙЧИВОСТИ В АНАЛИЗЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ (НА МАТЕРИАЛАХ ОАО «ЛАКОКРАСКА» Г. ЛИДА)	60
ВАСИЛЕВСКАЯ ВАЛЕРИЯ ВИТАЛЬЕВНА. АНТИКРИЗИСНЫЕ МЕРЫ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА МАКРОЭКОНОМИКУ	69
КОНДРАТЕНКО ЕКАТЕРИНА СЕРГЕЕВНА. ТРАНСФОРМАЦИЯ ПОКУПАТЕЛЬСКОГО ПОВЕДЕНИЯ В ЦИФРОВОЙ СРЕДЕ: НОВЫЕ ПАТТЕРНЫ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОГО ПУТИ	75
ВАСИЛЕВСКАЯ ВАЛЕРИЯ ВИТАЛЬЕВНА. ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМ БЕРЕЖЛИВОГО МЕНЕДЖМЕНТА НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РЕСПУБЛИКИ БЕЛАРУСЬ	85
ГОРУДКО КАРИНА ИВАНОВНА. АНАЛИЗ МЕТОДОВ КАЧЕСТВЕННОЙ ОЦЕНКИ РИСКОВ	91
ГО ЦЗЯИ. МЕХАНИЗМЫ АДАПТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ РАЗРАБОТКОЙ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ В ГРУППЕ КОМПАНИЙ INSPUR ПРИ МИНИМИЗАЦИИ САНКЦИОННЫХ РИСКОВ	99
САЛАГАЕВА АНЖЕЛИКА ВАЛЕРИЕВНА. ИСКУССТВО ПАМЯТИ ДЖОРДАНО БРУНО И ТЕОРИЯ КАТЕГОРИЙ	105
ГОЛУБЕВ ВЛАДИМИР КОНСТАНТИНОВИЧ. НАГРУЖЕНИЕ МЕДНОЙ ПРЕГРАДЫ УДАРОМ АЛЮМИНИЕВОЙ ПЛАСТИНЫ	110
ШИШ ЮЛИЯ ДЕНИСОВНА. РОЛЬ ИНСТРУМЕНТОВ ИНТЕРНЕТ-МАРКЕТИНГА В УВЕЛИЧЕНИИ ПРОДАЖ СЕКТОРА E-COMMERCE	122
СНЕГИРЁВА ЕКАТЕРИНА РОМАНОВНА. ИССЛЕДОВАНИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ПОДХОДОВ ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ И УДЕРЖАНИЮ ВЫПУСКНИКОВ ВУЗОВ НА ФАРМАЦЕВТИЧЕСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ	133
ЗАЙЦЕВА ИРИНА СЕРГЕЕВНА. МЕТОДЫ, ПРОЦЕДУРЫ И ОСОБЕННОСТИ МЕТОДИКИ ВНУТРЕННЕГО КОНТРОЛЯ ДЛЯ ОБЕСПЕЧЕНИЯ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ БЕЗОПАСНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ	142

ПЕТРОВ ВАДИМ АЛЕКСЕЕВИЧ. САМОРЕГУЛЯЦИЯ МЕНЕДЖЕРА: ВЗАИМОСВЯЗЬ ФИЗИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ, ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ФОНА И ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.....	149
МИЦКЕВИЧ СТАНИСЛАВ ОЛЕГОВИЧ. ИНВЕСТИЦИИ В ОБРАЩЕНИЕ С ОТХОДАМИ КАК ФАКТОР СНИЖЕНИЯ ИЗДЕЖЕК ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ БЕЛАРУСИ (2020–2024 ГГ.)	154

Редколлегия

Агакишиева Тахмина Сулейман кызы. Доктор философии, научный сотрудник Института Философии, Социологии и Права при Национальной Академии Наук Азербайджана, г.Баку.

Агманова Атиркуль Егембердиевна. Доктор филологических наук, профессор кафедры теоретической и прикладной лингвистики Евразийского национального университета им. Л.Н. Гумилева (Республика Казахстан, г. Астана).

Азизова Насиба Бахритдиновна. Доктор философии по философским наукам, доцент, декан факультета Международных образовательных программ, Каршинский государственный университет (Узбекистан).

Александрова Елена Геннадьевна. Доктор филологических наук, преподаватель-методист Омского учебного центра ФПС.

Ахмедова Разият Абдуллаевна. Доктор филологических наук, профессор кафедры литературы народов Дагестана Дагестанского государственного университета.

Барбанов Родион Евгеньевич. Доктор философии психологии (PhD), доцент, с.н.с., преподаватель кафедры психологии и педагогики МАСИ, руководитель Лаборатории экопсихологии ИПИИЮ.

Беззубко Лариса Владимировна. Доктор наук по государственному управлению, кандидат экономических наук, профессор, Донбасская национальная академия строительства и архитектуры.

Бежанидзе Ирина Зурабовна. Доктор химических наук, профессор департамента химии Батумского Государственного университета им. Шота Руставели.

Бублик Николай Александрович. Доктор сельскохозяйственных наук, профессор, Институт садоводства Национальной академии аграрных наук Украины, г. Киев.

Галкин Александр Федорович. Доктор технических наук, старший научный сотрудник, профессор Национального минерально-сырьевого университета "Горный", г. Санкт-Петербург.

Гафурова Дилфуза Анваровна. Доктор химических наук, доцент, заведующая кафедрой, Национальный Университет Узбекистана.

Головина Татьяна Александровна. Доктор экономических наук, доцент кафедры "Экономика и менеджмент", ФГБОУ ВПО "Государственный университет - учебно-научно-производственный комплекс" г. Орел. Россия.

Громов Владимир Геннадьевич. Доктор юридических наук, профессор кафедры уголовного, экологического права и криминологии ФГБОУ ВО "Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского".

Грошева Надежда Борисовна. Доктор экономических наук, доцент, декан САФ БМБШ ИГУ.

Дегтярь Андрей Олегович. Доктор наук по государственному управлению, кандидат экономических наук, профессор, заведующий кафедрой менеджмента и администрирования Харьковской государственной академии культуры.

Еавстропов Владимир Михайлович. Доктор медицинских наук, профессор кафедры безопасности технологических процессов и производств, Донской государственный технический университет.

Жолдубаева Ажар Куанышбековна. Доктор философских наук, профессор кафедры религиоведения и культурологии факультета философии и политологии Казахского Национального Университета имени аль-Фараби (Казахстан, Алматы).

Жураев Даврон Аслонкулович. Доктор философии по физико-математическим наукам, доцент, Высшее военное авиационное училище республики Узбекистан.

Зейналов Гусейн Гардаш оглы. Доктор философских наук, профессор кафедры философии ФГБОУ ВПО «Мордовский государственный педагогический институт имени М.Е. Евсевьева».

Зинченко Виктор Викторович. Доктор философских наук, профессор, главный научный сотрудник Института высшего образования Национальной академии педагогических наук Украины; профессор Института общества Киевского университета имени Б. Гринченко; профессор, заведующий кафедрой менеджмента Украинского гуманитарного института; руководитель Международной лаборатории образовательных технологий Центра гуманитарного образования Национальной академии наук Украины. Действительный член The Philosophical Pedagogy Association. Действительный член Towarzystwa Pedagogiki Filozoficznej im. Bronisława F. Trentowskiego.

Зяблова Ольга Александровна. Доктор филологических наук, профессор Дипломатической академии МИД России.

Идиатуллоев Азат Корбангалиевич. Доктор исторических наук, профессор кафедры географии и экологии ФГБОУ ВО "УлГПУ им. И.Н. Ульянова".

Калягин Алексей Николаевич. Доктор медицинских наук, профессор. Заведующий кафедрой пропедевтики внутренних болезней ГБОУ ВПО "Иркутский государственный медицинский университет" Минздрава России, действительный член Академии энциклопедических наук, член-корреспондент Российской академии естествознания, Академии информатизации образования, Балтийской педагогической академии.

Ковалева Светлана Викторовна. Доктор философских наук, профессор кафедры истории и философии Костромского государственного технологического университета.

Коваленко Елена Михайловна. Доктор философских наук, профессор кафедры перевода и ИТЛ, Южный федеральный университет.

Колесникова Галина Ивановна. Доктор философских наук, доцент, член-корреспондент Российской академии естествознания, заслуженный деятель науки и образования, профессор кафедры Гуманитарных дисциплин Таганрожского института управления и экономики.

Колесников Анатолий Сергеевич. Доктор философских наук, профессор Института философии СПбГУ.

Король Дмитрий Михайлович. Доктор медицинских наук, профессор, заведующий кафедрой пропедевтики ортопедической стоматологии ВДНЗУ "Украинская медицинская стоматологическая академия".

Кузьменко Игорь Николаевич. Доктор философии в области математики и психологии. Генеральный директор ООО "РОСПРОРЫВ".

Кучуков Магомед Мусаевич. Доктор философских наук, профессор, заведующий кафедрой истории, философии и права Кабардино-Балкарского государственного аграрного университета им.В.М. Кокова.

Лаверентьев Владимир Владимирович. Доктор технических наук, доцент, академик РАЕ, МААНОИ, АПСН. Директор, заведующий кафедрой Горячеключевского филиала НОУ ВПО Московской академии предпринимательства при Правительстве Москвы.

Лакота Елена Александровна. Доктор сельскохозяйственных наук, ведущий научный сотрудник ФГБНУ "НИИСХ Юго-Востока", г. Саратов.

Ланин Борис Александрович. Доктор филологических наук, профессор, заведующий лабораторией ИСМО РАО.

Лахтин Юрий Владимирович. Доктор медицинских наук, доцент кафедры стоматологии и терапевтической стоматологии Харьковской медицинской академии последипломного образования.

Лобанов Игорь Евгеньевич. Доктор технических наук, ведущий научный сотрудник, Московский авиационный институт.

Лучинкина Анжелика Ильинична. Доктор психологических наук, зав. кафедрой психологии Республиканского высшего учебного заведения "Крымский инженерно-педагогический университет".

Луценко Евгений Вениаминович. Доктор экономических наук, кандидат технических наук, профессор кафедры компьютерных технологий и систем ФГБОУ ВО "Кубанский ГАУ им.И.Т.Трубилина", г. Краснодар.

Манцава Майя Михайловна. Доктор медицинских наук, профессор, президент Международного Общества Реологов.

Марков Андрей Кириллович. Доктор экономических наук, ВНИИ фитопатологии, руководитель направления.

Маслихин Александр Витальевич. Доктор философских наук, профессор. Правительство Республики Марий Эл.

Мирзаев Номаз Мирзаевич. Доктор технических наук, ведущий научный сотрудник Научно-инновационного центра информационно-коммуникационных технологий (НИЦ ИКТ) при Ташкентском университете информационных технологий им. Мухаммада Аль-Хоразмий.

Можаев Евгений Евгеньевич. Доктор экономических наук, профессор, директор по научным и образовательным программам Национального агентства по энергосбережению и возобновляемым источникам энергии.

Моторина Валентина Григорьевна. Доктор педагогических наук, профессор, зав. кафедрой математики Харьковского национального педагогического университета им. Г.С. Сковороды.

Набиев Алпаша Алибек. Доктор наук по геоинформатике, старший преподаватель, географический факультет, кафедра физической географии, Бакинский государственный университет.

Надькин Тимофей Дмитриевич. Профессор кафедры отечественной истории и этнологии ФГБОУ ВПО "Мордовский государственный педагогический институт имени М. Е. Евсевьева", доктор исторических наук, доцент (Республика Мордовия, г. Саранск).

Наумов Владимир Аркадьевич. Заведующий кафедрой водных ресурсов и водопользования Калининградского государственного технического университета, доктор технических наук, профессор, кандидат физико-математических наук, член Российской инженерной академии, Российской академии естественных наук.

Огарок Андрей Леонтиевич. Доктор технических наук, старший научный сотрудник, преподаватель РТУ МИРЭА - Российский технологический университет, преподаватель аспирантуры ФГАНУ "Центр информационных технологий и систем органов исполнительной власти (ЦИТиС)".

Орехов Владимир Иванович. Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики инноваций ООО "Центр помощи профессиональным организациям".

Ощепкова Юлия Игоревна. Доктор химических наук, заведующий лабораторией ХБиП Института биоорганической химии АН РУз.

Пащенко Владимир Филимонович. Доктор технических наук, профессор, кафедра "Оптимізація технологічних систем імені Т.П. Євсюкова", ХНТУСГ НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ МЕХАНОТРОНІКИ І СИСТЕМ МЕНЕДЖМЕНТУ.

Пелецкис Кястутис Чесловович. Доктор социальных наук, профессор экономики Вильнюсского технического университета им. Гедиминаса.

Петров Владислав Олегович. Доктор искусствоведения, доцент ВАК, доцент кафедры теории и истории музыки Астраханской государственной консерватории, член-корреспондент РАЕ.

Походенько-Чудакова Ирина Олеговна. Доктор медицинских наук, профессор. Заведующий кафедрой хирургической стоматологии УО «Белорусский государственный медицинский университет».

Предеус Наталия Владимировна. Доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры Саратовского социально-экономического института (филиала) РЭУ им. Г.В. Плеханова.

Пятаева Ольга Алексеевна. Доктор экономических наук, доцент, заместитель директора Центра коммерциализации разработок и трансфера технологий, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики».

Розыходжаева Гульнора Ахмедовна. Доктор медицинских наук, руководитель клиничко-диагностического отдела Центральной клинической больницы №1 Медико-санитарного объединения; доцент кафедры ультразвуковой диагностики Ташкентского института повышения квалификации врачей; член Европейской ассоциации кардиоваскулярной профилактики и реабилитации (EACPR), Европейского общества радиологии (ESR), член Европейского общества атеросклероза (EAS), член рабочих групп атеросклероза и сосудистой биологии („Atherosclerosis and Vascular Biology“), периферического кровообращения („Peripheral Circulation“), электронной кардиологии (e-cardiology) и сердечной недостаточности Европейского общества кардиологии (ESC), Ассоциации «Российский доплеровский клуб», Deutsche HerzStiftung.

Сорокопудов Владимир Николаевич. Доктор сельскохозяйственных наук, профессор. ФГАОУ ВПО "Белгородский государственный национальный исследовательский университет".

Супрун Элина Владиславовна. Доктор медицинских наук, профессор кафедры общей фармации и безопасности лекарств Национального фармацевтического университета, г.Харьков, Украина.

Терецкий Владислав Иванович. Доктор юридических наук, профессор кафедры гражданского права и процесса Харьковского национального университета внутренних дел.

Трошин Александр Сергеевич. Доктор экономических наук, доцент, заведующий кафедрой менеджмента и внешнеэкономической деятельности, ФГБОУ ВО "Белгородский государственный технологический университет имени В.Г. Шухова".

Феофанов Александр Николаевич. Доктор технических наук, профессор, ФГБОУ ВПО МГТУ "СТАНКИН".

Хамраева Сайёра Насимовна. Доктор экономических наук, доцент кафедры экономика, Каршинский инженерно-экономический институт, Узбекистан.

Худойкулов Тулкин Дустобоевич. Доктор исторических наук, проректор по учебным делам, Шахрисабзский Государственный Педагогический Институт (Узбекистан).

Чернова Ольга Анатольевна. Доктор экономических наук, зав.кафедрой финансов и бухучета Южного федерального университета (филиал в г.Новошахтинске).

Шедько Юрий Николаевич. Доктор экономических наук, профессор кафедры государственного и муниципального управления Финансового университета при Правительстве Российской Федерации.

Шелухин Николай Леонидович. Доктор юридических наук, профессор, заведующий кафедрой права и публичного администрирования Мариупольского государственного университета, г. Мариуполь, Украина.

Шихнебиев Даир Абдулкеримович. Доктор медицинских наук, профессор кафедры госпитальной терапии №3 ГБОУ ВПО "Дагестанская государственная медицинская академия".

Эшкурбонов Фуркат Бозорович. Доктор химических наук, заведующий кафедрой Промышленных технологий Термезского государственного университета (Узбекистан).

Яковенко Наталия Владимировна. Доктор географических наук, профессор, профессор кафедры социально-экономической географии и регионоведения ФГБОУ ВПО "ВГУ".

Абдуллаев Ахмед Маллаевич. Кандидат физико-математических наук, профессор Ташкентского университета информационных технологий.

Акпамбетова Камшат Макпалбаевна. Кандидат географических наук, доцент Карагандинского государственного университета (Республика Казахстан).

Ашмаров Игорь Анатольевич. Кандидат экономических наук, доцент кафедры гуманитарных и социально-экономических дисциплин, Воронежский государственный институт искусств, профессор РАЕ.

Ашрапов Улугбек Товфикович. Кандидат технических наук, старший научный сотрудник Института ядерной физики Академии наук Республики Узбекистан.

Бай Татьяна Владимировна. Кандидат педагогических наук, доцент ФГБОУ ВПО "Южно-Уральский государственный университет" (национальный исследовательский университет).

Бектурова Жанат Базарбаевна. Кандидат филологических наук, доцент Евразийского национального университета им. Л. Н. Гумилева (Республика Казахстан, г.Астана).

Беляева Наталия Владимировна. Кандидат филологических наук, доцент кафедры русского языка, литературы и методики преподавания Школы педагогики Дальневосточного федерального университета.

Бозоров Бахритдин Махаммадиевич. Кандидат биологических наук, доцент, зав.кафедрой "Физиология, генетика и биохимии" Самаркандского государственного университета Узбекистан.

Бойко Наталья Николаевна. Кандидат юридических наук, доцент. Стерлитамакский филиал ФГБОУ ВПО "БашГУ".

Боровой Евгений Михайлович. Кандидат философских наук, доцент, Сибирский государственный университет телекоммуникаций и информатики (г. Новосибирск).

Васильев Денис Владимирович. Кандидат биологических наук, профессор, ФГБНУ Всероссийский научно-исследовательский институт радиологии и агроэкологии (г. Обнинск).

Вицентий Александр Владимирович. Кандидат технических наук, научный сотрудник, доцент кафедры информационных систем и технологий, Институт информатики и математического моделирования технологических процессов Кольского НЦ РАН, Кольский филиал ПетрГУ.

Гайдученко Юрий Сергеевич. Кандидат ветеринарных наук, доцент кафедры анатомии, гистологии, физиологии и патологической анатомии ФГБОУ ВПО "Омский государственный аграрный университет имени П.А. Столыпина".

Гресь Сергей Михайлович. Кандидат исторических наук, доцент, Учреждение образования "Гродненский государственный медицинский университет", Республика Беларусь.

Джумагалиева Куляш Валитхановна. Кандидат исторических наук, доцент Казахской инженерно-технической академии, г.Астана, профессор Российской академии естествознания.

Егорова Олеся Ивановна. Кандидат филологических наук, старший преподаватель кафедры теории и практики перевода Сумского государственного университета (г. Сумы, Украина).

Ермакова Елена Владимировна. Кандидат педагогических наук, доцент, Ишимский государственный педагогический институт.

Жерновникова Оксана Анатольевна. Кандидат педагогических наук, доцент, Харьковский национальный педагогический университет имени Г.С. Сковороды.

Жохова Елена Владимировна. Кандидат фармацевтических наук, доцент кафедры фармакогнозии Государственного Бюджетного Образовательного Учреждения Высшего Профессионального Образования "Санкт-Петербургская государственная химико-фармацевтическая академия".

Закирова Оксана Вячеславовна. Кандидат филологических наук, доцент кафедры русского языка и контрастивного языкознания Елабужского института Казанского (Приволжского) федерального университета.

Ивашина Татьяна Михайловна. Кандидат филологических наук, доцент кафедры германской филологии Киевского Международного университета (Киев, Украина).

Искендерова Сабир Джафар кызы. Кандидат философских наук, старший научный сотрудник Национальной Академии Наук Азербайджана, г. Баку. Институт Философии, Социологии и Права.

Карякин Дмитрий Владимирович. Кандидат технических наук, специальность 05.12.13 - системы, сети и устройства телекоммуникаций. Старший системный инженер компании Juniper Networks.

Катков Юрий Николаевич. Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и налогообложения Брянского государственного университета имени академика И.Г. Петровского.

Кебалова Любовь Александровна. Кандидат педагогических наук, старший преподаватель кафедры геоэкологии и устойчивого развития Северо-Осетинского государственного университета имени К.Л. Хетагурова (Владикавказ).

Климук Владимир Владимирович. Кандидат экономических наук, ассоциированный профессор Региональной Академии менеджмента. Начальник учебно-методического отдела, доцент кафедры экономики и организации производства, Учреждение образования "Барановичский государственный университет".

Кобланов Жоламан Таубаевич. Ассоциированный профессор, кандидат филологических наук. Профессор кафедры казахского языка и литературы Каспийского государственного университета технологии и инжиниринга имени Шахмардана Есенова.

Ковбан Андрей Владимирович. Кандидат юридических наук, доцент кафедры административного и уголовного права, Одесская национальная морская академия, Украина.

Кольцова Ирина Владимировна. Кандидат психологических наук, старший преподаватель кафедры психологии, ГБОУ ВО "Ставропольский государственный педагогический институт" (г. Ставрополь).

Короткова Надежда Владимировна. Кандидат педагогических наук, доцент кафедры русского языка ФГБОУ ВПО "Липецкий государственный педагогический институт".

Кузнецова Ирина Павловна. Кандидат социологических наук. Докторант Санкт-Петербургского Университета, социологического факультета, член Российского общества социологов - РОС, член Европейской Социологической Ассоциации -ESA.

Кузьмина Татьяна Ивановна. Кандидат психологических наук, доцент кафедры общей психологии ГБОУ ВПО "Московский городской психолого-педагогический университет", доцент кафедры специальной психологии и коррекционной педагогики НОУ ВПО "Московский психолого-социальный университет", член Международного общества по изучению развития поведения (ISSBD).

Левкин Григорий Григорьевич. Кандидат ветеринарных наук, доцент ФГБОУ ВПО "Омский государственный университет путей сообщения".

Лушников Александр Александрович. Кандидат исторических наук, член Международной Ассоциации славянских, восточноевропейских и евразийских исследований. Место работы: Центр технологического обучения г.Пензы, методист.

Мелкадзе Нанули Самсоновна. Кандидат филологических наук, доцент, преподаватель департамента славистики Кутаисского государственного университета.

Назарова Ольга Петровна. Кандидат технических наук, доцент кафедры Высшей математики и физики Таврического государственного агротехнологического университета (г. Мелитополь, Украина).

Назмутдинов Ризабек Агзамович. Кандидат психологических наук, доцент кафедры психологии, Костанайский государственный педагогический институт.

Насимов Мурат Орленбаевич. Кандидат политических наук. Проректор по воспитательной работе и международным связям университета "Болашак".

Непомнящая Наталья Васильевна. Кандидат экономических наук, доцент кафедры бухгалтерского учета и статистики, Сибирский федеральный университет.

- Олейник Татьяна Алексеевна.** Кандидат педагогических наук, доцент, профессор кафедры ИТ Харьковского национального педагогического университета имени Г.С.Сковороды.
- Орехова Татьяна Романовна.** Кандидат экономических наук, заведующий кафедрой управления инновациями в реальном секторе экономики ООО "Центр помощи профессиональным организациям".
- Остапенко Ольга Валериевна.** Кандидат медицинских наук, старший преподаватель кафедры гистологии и эмбриологии Национального медицинского университета имени А.А. Богомольца (Киев, Украина).
- Поляков Евгений Михайлович.** Кандидат политических наук, преподаватель кафедры социологии и политологии ВГУ (Воронеж); Научный сотрудник (стажер-исследователь) Института перспективных гуманитарных исследований и технологий при МГГУ (Москва).
- Попова Юлия Михайловна.** Кандидат экономических наук, доцент кафедры международной экономики и маркетинга Полтавского национального технического университета им. Ю. Кондратюка.
- Рамазанов Сайгим Манапович.** Кандидат экономических наук, профессор, главный эксперт ОАО «РусГидро», ведущий научный сотрудник, член-корреспондент Российской академии естественных наук.
- Рибцун Юлия Валентиновна.** Кандидат педагогических наук, старший научный сотрудник лаборатории логопедии Института специальной педагогики Национальной академии педагогических наук Украины.
- Сазонов Сергей Юрьевич.** Кандидат технических наук, доцент кафедры Информационных систем и технологий ФГБОУ ВПО "Юго-Западный государственный университет".
- Саметова Фаузия Толеушайховна.** Кандидат филологических наук, профессор, проректор по воспитательной работе Академии Кайнар (Республика Казахстан, город Алматы).
- Сафронов Николай Степанович.** Кандидат экономических наук, действительный член РАЕН, заместитель Председателя отделения "Ресурсосбережение и возобновляемая энергетика". Генеральный директор Национального агентства по энергосбережению и возобновляемым источникам энергии, заместитель Председателя Подкомитета по энергоэффективности и возобновляемой энергетике Комитета по энергетической политике и энергоэффективности Российского союза промышленников и предпринимателей, сопредседатель Международной конфедерации неправительственных организаций с области ресурсосбережения, возобновляемой энергетике и устойчивого развития, ведущий научный сотрудник.
- Середа Евгения Витальевна.** Кандидат филологических наук, старший преподаватель Военной Академии МО РФ.
- Слизкова Елена Владимировна.** Кандидат педагогических наук, доцент кафедры социальной педагогики и педагогики детства ФГБОУ ВПО "Ишимский государственный педагогический институт им. П.П. Ершова".
- Смирнова Юлия Георгиевна.** Кандидат педагогических наук, ассоциированный профессор (доцент) Алматинского университета энергетики и связи.
- Франчук Татьяна Иосифовна.** Кандидат педагогических наук, доцент, Каменец-Подольский национальный университет имени Ивана Огиенка.
- Церцвадзе Мзия Гилаевна.** Кандидат филологических наук, профессор, Государственный университет им. А. Церетели (Грузия, Кутаиси).
- Чернышова Эльвира Петровна.** Кандидат философских наук, доцент кафедры искусствоведения и педагогики искусства института художественного образования, ФГБОУ ВО «Российский государственный педагогический университет им. А.И. Герцена», г. Санкт-Петербург.
- Шамутдинов Айдар Харисович.** Кандидат технических наук, доцент кафедры Омского автобронетанкового инженерного института.

Шангина Елена Игоревна. Кандидат технических наук, доктор педагогических наук, профессор, Зав. кафедрой Уральского государственного горного университета.

Шапауов Алиби Кабыкенович. Кандидат филологических наук, профессор. Казахстан. г.Кокшетау. Кокшетауский государственный университет имени Ш. Уалиханова.

Шаргородская Наталья Леонидовна. Кандидат наук по госуправлению, помощник заместителя председателя Одесского областного совета.

Шафиров Валерий Геннадьевич. Кандидат юридических наук, профессор кафедры Аграрных отношений и кадрового обеспечения АПК, Врио ректора ФГБОУ ДПО «Российская академия кадрового обеспечения агропромышленного комплекса».

Шошин Сергей Владимирович. Кандидат юридических наук, доцент кафедры уголовного, экологического права и криминологии юридического факультета Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Саратовский национальный исследовательский государственный университет имени Н.Г. Чернышевского».

Яковлев Владимир Вячеславович. Кандидат педагогических наук, профессор Российской Академии Естествознания, почетный доктор наук (DOCTOR OF SCIENCE, HONORIS CAUSA).

ЭКОНОМИКА

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ПРОГРАММЫ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ПРИМЕРЕ ОАО «LIDA ЛАКОКРАСКА»

Мишкова Милана Григорьевна

Полесский государственный университет
студент

*Банцевич Матвей Александрович, студент. Научный руководитель:
Кривецкая Анастасия Сергеевна, магистр экономических наук, старший
преподаватель, Полесский государственный университет*

Ключевые слова: производственная программа; планирование производства; эффективность; материалоемкость; ABC-анализ; модернизация; лакокрасочная промышленность

Keywords: production program; production planning; efficiency; material consumption; ABC-analysis; modernization; paint and varnish industry

Аннотация: В статье рассматриваются актуальные вопросы совершенствования производственной программы промышленного предприятия. На примере ОАО "Lida Лакокраска" проведен комплексный анализ ключевых показателей деятельности за 2023-2025 гг., включая динамику объемов производства, структуру ассортимента, материалоемкость и производительность труда. С использованием ABC, PEST и SWOT-анализов выявлены основные проблемы: критическая зависимость от узкой товарной группы, высокий износ оборудования и чувствительность к росту цен на сырье. Обоснована необходимость реализации комплекса мероприятий технического, организационного и маркетингового характера. Представлены результаты экономического обоснования ключевого проекта – модернизации цеха водно-дисперсионных материалов. Сделан вывод о стратегической значимости предлагаемых изменений для повышения конкурентоспособности и финансовой устойчивости предприятия.

Abstract: The article deals with topical issues of improving the production program of an industrial enterprise. Using the example of JSC "Lida Lakokraska", a comprehensive analysis of key performance indicators for 2023-2025 was carried out, including the dynamics of production volumes, assortment structure, material consumption and labor productivity. Using ABC, PEST and SWOT analyses, the main problems were identified: critical dependence on a narrow product group, high wear and tear of equipment and sensitivity to rising raw material prices. The necessity of implementing a set of technical, organizational and marketing measures is substantiated. The results of the economic justification for the key project – the modernization of the water-dispersion materials workshop – are presented. A conclusion is drawn about the strategic importance of the

proposed changes for improving the competitiveness and financial stability of the enterprise.

УДК 338.984

Введение. В условиях высокой волатильности сырьевых рынков и жесткой конкуренции ключевым фактором устойчивого развития промышленного предприятия становится эффективность его операционной деятельности. Центральное место в этой системе занимает производственная программа – комплексный план, определяющий номенклатуру, объемы и качество выпускаемой продукции. От ее обоснованности зависят загрузка мощностей, себестоимость и, в конечном счете, конкурентоспособность бизнеса [1, с. 88; 3, с. 112].

Особую актуальность эта проблема приобретает для предприятий химической отрасли, характеризующихся сложными технологическими процессами и высокой долей материальных затрат.

Актуальность. Объект данного исследования – ОАО "Lida Лакокраска" (г. Лида, Республика Беларусь), один из ведущих производителей лакокрасочных материалов (ЛКМ) в стране. Предприятие предлагает широкую номенклатуру продукции, насчитывающую более 200 наименований, включая алкидные лаки и краски, водно-дисперсионные материалы, грунтовки, шпатлевки и растворители. Более 70 % от общего объема выпускаемой продукции экспортируется в Российскую Федерацию, Узбекистан, Казахстан, а также в страны Европы и Азии. Актуальность исследования обусловлена необходимостью адаптации производственной программы предприятия к современным вызовам, таким как рост цен на сырье и усиление конкуренции на внешних рынках. Поиск научно обоснованных путей оптимизации производственной программы для повышения эффективности использования ресурсов является критически важной задачей, что и определяет актуальность данной работы.

Цель работы. Разработка теоретически обоснованных и практически значимых мероприятий по совершенствованию производственной программы ОАО "Lida Лакокраска".

Задачи. Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

1. Рассмотреть теоретические аспекты формирования производственной программы предприятия.
2. Провести комплексный анализ показателей деятельности предприятия за 2023–2025 гг.
3. Выявить ключевые проблемы в структуре и эффективности текущей производственной программы.
4. Разработать и экономически обосновать мероприятия по совершенствованию производственной программы предприятия.

Информационной базой послужили данные бухгалтерской и статистической отчетности, бизнес-планы и внутренние документы ОАО "Lida Лакокраска". В работе применялись методы экономического, статистического и сравнительного анализа, ABC-анализ, элементы PEST и SWOT-анализа, а также методы оценки эффективности инвестиционных проектов [2, с.45; 5, с. 210].

Научная новизна исследования заключается в систематизации проблем производственной программы предприятия лакокрасочной промышленности и разработке комплекса взаимоувязанных мероприятий (технических, организационных, маркетинговых), направленных на их решение.

Количественная оценка влияния факторов на выручку с помощью корреляционно-регрессионного анализа позволила математически подтвердить критическую зависимость финансового результата от роста материальных затрат, что стало основой для выбора приоритетных направлений модернизации.

Для оценки эффективности действующей производственной программы и выявления резервов ее роста был проведен анализ основных технико-экономических показателей ОАО "Lida Лакокраска" в динамике за 2023–2025 годы. Это позволило не только увидеть общую картину развития предприятия, но и определить ключевые зоны, требующие управленческого вмешательства.

Первым этапом исследования стал анализ динамики основных экономических показателей ОАО "Lida Лакокраска". Данные таблицы 1 свидетельствуют о положительной динамике. В 2024 году объем производства вырос на 59,7 %, а выручка от реализации – на 48,6 % по сравнению с 2023 годом.

Это позволило предприятию преодолеть убыточность и получить чистую прибыль в размере 27 тыс. руб. Зафиксирован рост фондоотдачи и производительности труда (на 46,8 %) [3, с. 134; 4, с.29].

**Таблица 1 - Динамика основных экономических показателей
ОАО "Lida Лакокраска" за 2023-2025 гг.**

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Отклонение (+ / -)	
				2024 / 2023	2025 / 2024
Выручка от реализации (без НДС), тыс. руб.	60 306	89 626	96 500	+ 29 320	+ 29 320
Объем производства (ТП), тыс. руб.	55 605	88 786	95 500	+ 33 181	+ 33 181
Чистая прибыль (убыток), тыс. руб.	-10 312	27	1 200	+ 10 339	+ 10 339
Производительность труда, тыс. руб./чел.	38,9	57,1	61,6	+ 18,2	+ 18,2
Материалоемкость продукции, руб./руб.	0,550	0,378	0,393	- 0,172	- 0,172

Для оценки эффективности ассортиментной политики был проведен ABC-анализ (таблица 2). Его результаты показали критически высокую концентрацию портфеля: группа "А", представленная лакокрасочными материалами, формирует **95,6 %** всей выручки предприятия. Это создает высокие рыночные риски: любое негативное изменение на рынке ЛКМ (падение спроса, усиление конкуренции) может критически сказаться на финансовом состоянии всего предприятия [2, с. 78].

Таблица 2 – Результаты ABC-анализа ассортимента продукции

Группа товаров	Объем реализации, тыс. руб.	Доля в обороте, %	Доля нарастающим итогом, %	Группа
Лакокрасочные материалы	93 200	95,59	95,59	А
Прочая основная реализация	3 600	3,69	99,28	В
Прочая реализация	700	0,72	100,00	С

Для количественной оценки влияния факторов на выручку был проведен корреляционно-регрессионный анализ. В качестве факторов были выбраны: X_1 – объем производства (тыс. руб.), X_2 – затраты на оплату труда (тыс. руб.), X_3 – материальные затраты (тыс. руб.). Полученное уравнение множественной регрессии имеет вид:

$$Y = -1036,15 + 0,65 \cdot X_1 + 0,67 \cdot X_2 - 0,49 \cdot X_3,$$

Высокое значение коэффициента детерминации ($R^2 = 0,997$) подтверждает адекватность модели. Положительные коэффициенты при X_1 и X_2 закономерны: они отражают влияние роста объемов выпуска и повышения производительности труда (подтвержденного данными таблицы 2). Ключевым выводом является **отрицательный коэффициент при факторе материальных затрат (-0,49)**. Это математически подтверждает главную экономическую проблему: рост стоимости сырья не может быть полностью компенсирован и является основным фактором, сдерживающим рост прибыли [5, с. 305].

Для оценки макроэкономических факторов, влияющих на деятельность предприятия, был проведен PEST-анализ, результаты которого представлены в таблице 3.

Таблица 3 – PEST-анализ ОАО "Lida Лакокраска"

Группа факторов	Фактор	Влияние
Политические (P)	1. Государственная политика импортозамещения в РБ и РФ	Положительное. Открывает возможности для замещения импортной продукции на внутреннем рынке
	2. Вхождение в состав концерна "Белнефтехим"	Поддержка государства, доступ к ресурсам и каналам сбыта ТПС концерна
	3. Санкционное давление на экономику РБ и РФ	Отрицательное. Сложности с логистикой, расчетами, доступом к некоторым технологиям и сырью
Экономические (E)	1. Высокая волатильность курсов валют	Отрицательное. Влияет на стоимость импортного сырья (ортоксилол) и конкурентоспособность экспорта
	2. Рост цен на сырье и	Отрицательное. Приводит к

	энергоносители.	росту себестоимости и снижению рентабельности
Социальные (S)	1. Рост требований к экологичности продукции.	Требует разработки и внедрения новых, экологически чистых технологий и продуктов (водно-дисперсионные краски).
	2. Наличие квалифицированных кадров в регионе.	Возможность поддержания и развития производства.
Технологические (Т)	1. Появление новых технологий в производстве ЛКМ..	Необходимость постоянного обновления оборудования и рецептур для поддержания конкурентоспособности.
	2. Автоматизация и цифровизация производства	Возможность повышения эффективности и снижения издержек.

Для оценки PEST-анализ позволил выделить ключевые факторы, влияющие на производственную программу: главной экономической угрозой является рост цен на сырье, а важной рыночной возможностью – повышение спроса на экологичные водно-дисперсионные материалы (ВДМ). **Для выработки конкретных стратегий, позволяющих минимизировать выявленные угрозы и реализовать имеющиеся возможности, был проведен SWOT-анализ. Его результаты систематизированы в матрице (таблица 4), где факторы внешней и внутренней среды объединены в четыре группы стратегий.**

Таблица 4 – SWOT-анализ производственной программы ОАО "Lida Лакокраска"

	Возможности (O)	Угрозы (T)
	1. Политика импортозамещения в РФ и РБ.	1. Рост цен на сырье и энергоносители.
	2. Рост спроса на экологичные воднодисперсионные материалы.	2. Усиление конкуренции со стороны дешевой российской и китайской продукции.
	3. Расширение присутствия на рынках дальнего зарубежья	3. Снижение спроса из-за экономического спада у партнеров.
	4. Модернизация оборудования и внедрение энергосберегающих технологий.	4. Ужесточение экологических требований.
	5. Развитие онлайн-продаж и PR-кампаний для продвижения брендов.	5. Технологическое отставание от мировых лидеров.
Сильные стороны (S)	Стратегии SO (Сила + Возможности)	Стратегии ST (Сила + Угрозы)

<p>1. Широкий ассортимент (более 2000 наименований) и узнаваемые бренды.</p> <p>2. Собственное производство ключевого сырья (фталевый ангидрид).</p> <p>3. Наличие сертифицированных систем менеджмента (ISO 9001, 14001).</p> <p>4. Многолетний опыт, стабильные отношения с крупными госзаказчиками (МАЗ, МТЗ).</p> <p>5. Положительный опыт брендинга (Fresko, Massive, Garage)</p>	<p>SO1: Использовать узнаваемые бренды (S1) и связи с госзаказчиками (S4) для замещения импортной продукции в рамках политики импортозамещения (O1).</p> <p>SO2: Задействовать собственное сырье (S2) и сертифицированные системы качества (S3) для вывода на рынок новых экологичных продуктов (O2) и расширения присутствия на рынках дальнего зарубежья (O3).</p> <p>SO3: Привлечь господдержку (O1) и использовать положительный опыт брендинга (S5) для модернизации оборудования (O4) и развития онлайн-продаж (O5).</p>	<p>ST1: Снизить себестоимость за счет использования собственного сырья (S2) и энергоэффективных технологий, чтобы нивелировать рост цен на сырье и энергоносители (T1).</p> <p>ST2: Использовать узнаваемые бренды и сертификаты ISO (S1, S3) для защиты от дешевого импорта (T2) на внутреннем рынке.</p> <p>ST3: Диверсифицировать риски снижения спроса у старых партнеров (T3) за счет вывода новых брендов (S5) в розничные сети и развития онлайн-продаж.</p> <p>ST4: Использовать сертификаты ISO 14001 (S3) для подтверждения соответствия новым экологическим требованиям (T4).</p>
<p>Слабые стороны (W)</p>	<p>Стратегии WO (Слабость + Возможности)</p>	<p>Стратегии WT (Слабость + Угрозы)</p>
<p>1. Высокая концентрация портфеля (95,6 % выручки – группа А).</p> <p>2. Высокий износ основных средств.</p> <p>3. Невысокая рентабельность продаж (1,54 % в 2025 г.) и зависимость от роста себестоимости.</p> <p>4. Слабые позиции в сегменте водно-дисперсионных материалов (загрузка мощностей около 75 %).</p> <p>5. Недостаточная</p>	<p>WO1: Снизить зависимость от группы А (W1) за счет развития производства водно-дисперсионных материалов (O2) под брендом FRESKO.</p> <p>WO2: Использовать возможности модернизации (O4) и господдержку (O1) для обновления оборудования (W2) и повышения загрузки мощностей ВДМ (W4).</p> <p>WO3: За счет спроса на экопродукцию (O2) и развития PR-кампаний (O5) повысить узнаваемость брендов FRESKO и GARAGE (W5), увеличивая продажи в высокомаржинальных нишах.</p>	<p>WT1: Снизить материалоемкость (W3) через модернизацию оборудования (W2), чтобы уменьшить зависимость от роста цен на сырье (T1).</p> <p>WT2: Провести модернизацию цеха ВДМ (W2, W4) для повышения качества и снижения себестоимости, чтобы эффективно конкурировать с импортной продукцией (T2).</p> <p>WT3: Активизировать PR и маркетинг брендов FRESKO и GARAGE (W5) для противостояния конкурентам (T2) и предотвращения</p>

известность отдельных брендов ("FRESKO", "GARAGE").		технологического отставания (Т5). WT4: За счет модернизации оборудования обеспечить выполнение ужесточающихся экологических требований (Т4) и повысить эффективность производства (W3).
---	--	--

Для решения выявленных проблем предложен комплекс мероприятий по трем направлениям:

Технические мероприятия. Ключевым проектом является модернизация цеха по производству водно-дисперсионных материалов (ВДМ) с приобретением дисольвер-мельницы DWS-3000. Выбор данного оборудования обоснован его техническими преимуществами: производительность 1500 кг/ч (против 1200 кг/ч у аналога), более низкий удельный расход электроэнергии (30 против 46 кВт·ч/т) и повышенная точность дозирования (± 1 %). Это позволит не только увеличить объемы производства, но и снизить материалоемкость продукции на 4 % [1, с.203].

Организационные мероприятия. Включают оптимизацию загрузки мощностей путем перераспределения ресурсов, внедрение системы оперативного планирования и оптимизацию материальных запасов, что позволит высвободить до 5 000 тыс. руб. оборотных средств [4, с.67].

Маркетинговые мероприятия. Направлены на диверсификацию ассортимента и продвижение брендов потребительского сегмента ("FRESKO" (ВДМ), "GARAGE", "MASSIVE"). В рамках работы целесообразна разработка детального медиаплана комплексной PR-кампании с бюджетом 2 000 тыс. руб., включающий публикации в профильных журналах, участие в выставках и таргетированную рекламу.

Экономическая эффективность оценивалась для ключевого инвестиционного проекта – модернизации цеха ВДМ. Общая сумма инвестиций составляет 5 500 тыс. руб. (включая стоимость оборудования, доставку, монтаж и пусконаладку). Источник финансирования – собственные средства предприятия.

Проект демонстрирует приемлемые показатели эффективности: срок окупаемости составляет менее 3 лет, а годовой прирост чистой прибыли – 1 545 тыс. руб. Эффективность PR-кампании оценивается в 295 тыс. руб. дополнительной прибыли при сроке окупаемости 6,8 лет, что объясняется ее долгосрочным имиджевым характером.

Реализация всего комплекса предложенных мероприятий позволит к 2027 году достичь следующих результатов:

- Совокупная дополнительная выручка предприятия составит 13 179 тыс. руб.

- Чистая прибыль вырастет до 3 200 тыс. руб., что значительно выше уровня 2024 года (27 тыс. руб.) и 2025 года (1 200 тыс. руб.).
- Доля высокорискованной группы "А" в выручке снизится с 95,6 % до 94,5 %, что станет первым шагом к диверсификации портфеля.
- Будет создана основа для дальнейшего развития производства экологически чистых и востребованных водно-дисперсионных материалов.

Таким образом, цель работы достигнута. Предложенный комплекс мероприятий позволяет не только устранить текущие недостатки производственной программы, но и создать основу для устойчивого развития предприятия в долгосрочной перспективе, снизив его зависимость от цен на сырье и расширив присутствие в перспективных рыночных нишах.

Особого внимания в рамках дальнейшего совершенствования производственной программы заслуживает развитие фирменных интернет-магазинов ОАО «Лакокраска» и усиление рекламы готовой продукции. Создание современных цифровых каналов продаж (включая интеграцию с маркетплейсами РФ и РБ) позволит не только увеличить долю высокомаржинальной потребительской продукции под брендами "FRESKO", "GARAGE", "MASSIVE", но и оперативно корректировать производственную программу на основе реального спроса в режиме онлайн. Комплексная PR-кампания и продвижение фирменной розницы обеспечат рост узнаваемости брендов, что в среднесрочной перспективе приведет к снижению ассортиментных рисков и повышению финансовой устойчивости предприятия.

Литература:

1. Головачев А. С. Экономика предприятия: учебное пособие / А. С. Головачев. – Минск : РИВШ, 2018. – 396 с.
2. Володько О. В. Экономика организации: учебное пособие / О. В. Володько, Р. Н. Грабар, Т. В. Зглюй ; ред. О. В. Володько. – 3-е изд., испр. и доп. – Минск : Вышэйшая школа, 2017. – 397 с.
3. Нехорошева Л. Н. Экономика организации (предприятия): учебное пособие / Л. Н. Нехорошева [и др.]; под ред. Л. Н. Нехорошевой. – Минск: БГЭУ, 2020. – 686 с.
4. Русак Е. С. Экономика организации: практикум / Е. С. Русак, Е. В. Щемелева. – Минск : РИВШ, 2020. – 174 с.
5. Чайников В. В. Экономика предприятия (организации) : учебное пособие / В. В. Чайников, Д. Г. Лапин. – Москва: ЮНИТИ, 2020. – 439 с.