

## ТЕХНОЛОГИЯ ПРОЦЕССА РАЗРАБОТКИ И ПРИНЯТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

**Екатерина Сергеевна Кожухова**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского», 283050, Российская Федерация, Донецкая Народная Республика, г. Донецк, ул. Щорса, 31, e-mail: ekaterinakozhukova@mail.ru, SPIN-код: 5705-1181

*Аннотация.* В статье рассматривается роль принятия управленческих решений в процессе ведения предпринимательской деятельности. Акцентируется внимание на том, что современные условия привели к необходимости внедрения более прогрессивных подходов в управлении, соответствующих общим тенденциям развития бизнеса. Поэтому для обеспечения эффективного ведения предпринимательской деятельности необходимо совершенствовать технологию процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах. Данная технология определяет этапность, логическую взаимосвязь и содержательную направленность её элементов, что обеспечивает целостное восприятие представленной технологии. Её ключевая цель заключается в повышении обоснованности управленческих действий и снижении уровня управленческой неопределённости на предприятиях разных форм собственности и масштабов бизнеса. В структуру технологии входят: алгоритм процесса разработки и принятия управленческих решений, научно-методический подход к внедрению коуч-технологии на стадии реализации управленческих решений и организационная модель методики контроля реализации управленческих решений в предпринимательских структурах. Особое внимание в работе уделено возрастающей роли цифровизации в деятельности предприятия, в частности в управленческих процессах.

*Ключевые слова:* управление, управленческие решения, предпринимательские структуры, технология процесса разработки и принятия управленческих решений, процесс принятия решений.

*Информация о финансировании:* данное исследование выполнено без внешнего финансирования.

*Для цитирования:* Кожухова Е.С. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений. Государственное управление и право. 2025. № 4(08). С. 248-259.

## TECHNOLOGY OF THE PROCESS OF DEVELOPMENT AND ADOPTION OF MANAGEMENT DECISIONS

**Ekaterina Sergeevna Kozhukhova**

Federal State Budget Educational Institution of Higher Education «Donetsk National University of Economics and Trade named after Mikhail Tugan-Baranovsky», 283050, Russian Federation, Donetsk People's Republic, Donetsk, 31, Shchorsa Str., e-mail: ekaterinakozhukova@mail.ru, SPIN: 5705-1181

*Abstract.* This article examines the role of management decision-making in entrepreneurial activity. It emphasizes that modern conditions have necessitated the implementation of more progressive management approaches consistent with general business development trends. Therefore, to ensure effective entrepreneurship, it is necessary to improve the technology for developing and making management decisions in business structures. This technology defines the stages, logical interrelationships, and substantive focus of its elements, which ensures a holistic understanding of the presented technology. Its key goal is to improve the validity of management actions and reduce the level of management uncertainty in enterprises of various types of ownership and business sizes. The structure of the technology includes: an algorithm for the process of developing and making management decisions, a scientific and methodological approach to the implementation of coaching technology at the stage of management decision implementation, and an organizational model for the methodology for monitoring the implementation of management decisions in business structures. Particular attention is paid to the increasing role of digitalization in enterprise activities, particularly in management processes.

*Keywords:* management, management decisions, entrepreneurial structures, technology of the process of development and adoption of management decisions, decision-making process.

*Financing information:* this research received no external funding.

*For citation:* Kozhukhova, E.S. (2025). Technology of the process of development and adoption of management decisions. Public administration and law, 4(08). 248-259.

### *Введение*

В динамично трансформационных процессах, происходящих во внешней и внутренней среде, лица, принимающие решения, сталкиваются с разным уровнем сложности методологических и технологических проблем. Это обуславливает необходимость непрерывного совершенствования теоретических положений как системы научных знаний, раскрывающей принципы разработки, принятия и реализации управленческих решений с учётом природы, закономерностей и направлений развития управляемого объекта. Так, ключевой целью процесса управления на предприятиях разных отраслей, форм собственности и масштабов бизнеса

является выработка управленческого решения, результативность которого во многом определяется технологией его разработки. Следовательно, эффективная деятельность экономического субъекта детерминирована применением современных управленческих технологий, что подтверждает актуальность темы исследования.

Признавая значительный вклад отечественных учёных в исследования процессов разработки и принятия управленческих решений, следует отметить, что, несмотря на наличие большого количества работ, проблемы совершенствования технологии разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах оста-

ются недостаточно изученными и требуют дальнейшего исследования. Вместе с тем в контексте государственного управления данные проблемы приобретают особую значимость. Эффективность деятельности органов публичной власти, государственных и муниципальных учреждений, а также корпораций с государственным участием напрямую зависит от качества управленческих решений. Разработка универсальных, но адаптируемых технологий принятия решений, учитывающих как критерии экономической эффективности, так и общественные интересы, социальную ответственность и требования нормативно-правового поля, является актуальной междисциплинарной задачей. Внедрение подобных технологий способно повысить обоснованность, транспарентность и результативность государственных программ и проектов. Так, в отечественной экономической литературе исследуемый процесс в основном рассматривается детализировано в контексте функций управления.

#### *Цель и задачи исследования*

Цель исследования – разработать универсальную технологию процесса разработки и принятия управленческих решений, адаптируемую для применения в предпринимательских структурах и организациях государственного сектора.

Объектом исследования является процесс формирования и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах.

Предметом исследования выступают теоретические и методические аспекты процесса принятия управленческих решений в предпринимательских структурах.

Для достижения поставленной цели в рамках настоящей работы решаются следующие задачи:

- рассмотреть влияние процесса

принятия управленческих решений на эффективность предпринимательской деятельности в современных экономических реалиях;

- обосновать необходимость разработки целостной технологии процесса разработки и принятия управленческих решений для предпринимательских структур и её структурных элементов (алгоритм процесса разработки и принятия управленческих решений; научно-методический подход к внедрению коуч-технологии на стадии реализации решений; организационную модель методики контроля реализации управленческих решений);

- определить место и роль цифровизации в предложенной технологии и управленческих процессах предпринимательских структур в целом;

- проанализировать возможности адаптации предложенной технологии для задач государственного и муниципального управления, включая особенности реализации государственных программ и проектов;

- разработать технологию процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах.

#### *Методы исследования*

Для достижения поставленной цели были использованы общенаучные и специальные методы: анализа, синтеза, дедукции и индукции – для определения особенностей процесса разработки и принятия управленческих решений; графический метод – для наглядного отражения полученных результатов исследования.

Научная новизна заключается в разработке технологии процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах, которая, в отличие от существующих, определяет этапность, логическую взаимосвязь

и содержательную направленность её элементов. Её ключевая цель заключается в повышении обоснованности управленческих действий и снижении уровня управленческой неопределённости на предприятиях разных форм собственности и масштабов бизнеса.

#### *Результаты исследования и их обсуждение*

Исследуя понятийный аппарат исследуемого процесса, следует отметить научный подход Адаменко А.А., Бондаренко С.В., Петрова Д.В., определяющих технологию разработки управленческого решения как логическую последовательность этапов, каждый из которых содержит ряд процедур, ориентированных на выбор и обоснование оптимального решения [1, с. 9]. Аналогичной точки зрения придерживаются Харасова А.С., Блаженкова Н.М. [2]. Авторы отмечают, что единой технологии исследуемого процесса не существует. Это обуславливается сложностью решения и необходимым количеством этапов для его разработки и утверждения, а также субъективными факторами, влияющими на руководителей и исполнителей.

Представляет интерес позиция Коваля О.С.: «... последовательность действий, направленных на выбор и реализацию оптимального решения с последующей диагностикой эффективности посредством механизма обратной связи». Автор обосновано отмечает, что рациональность решения детерминирована соблюдением технологии его разработки. Интуитивные механизмы принятия решений формируются в процессе их жизни в «привычной» социально-экономической среде и являются эффективными в рамках этих условий. Следовательно, в трансформационных процессах современности ранее сформированные алгоритмы, основанные на стереотипной интуиции, становятся

менее эффективными [3].

Подчёркивая сложность технологии принятия управленческих решений, следует отметить научную позицию, аргументирующую необходимость применения системного подхода. Системное мышление предполагает, что руководители должны оценивать функционирование элементов системы через призму их вклада в достижение целей всей системы, а не на основе отдельных локальных показателей, поскольку оптимальное состояние системы не тождественно сумме оптимальных состояний её подсистем. Существенным аспектом системного подхода является также осознание того, что причины и решения, реализуемые в настоящий момент, способны проявиться в результатах деятельности системы со временем, в ином структурном сегменте, а также получить усиление или ослабление под влиянием комплекса внутренних и внешних факторов [4, с. 53].

Соответственно, технологию разработки и принятия управленческих решений следует понимать как системно организованный процесс, представляющий собой научно обоснованную последовательность взаимосвязанных действий по выявлению, анализу и разрешению проблемных ситуаций.

Действенность и эффективность управленческого решения обусловлены соблюдением методологических принципов его подготовки. Эта методология представляет собой систему, организующую процесс разработки решения через последовательную реализацию этапов: формулирование целей управления, обоснование методов разработки и оценочных критериев вариантов решений, составление логических схем выполнения операций разработки решений [5, с. 49].

Особая роль процесса принятия

решений подтверждается переходом управления на новый цифровой уровень. Учёные экономисты отмечают необходимость учитывания современных трендов – цифровой трансформации управленческой деятельности [5].

На современном этапе в организации используются программные обеспечения, инновационные экосистемы и т. д., эффективно интегрированные под запросы и вызовы предприятия и общества в целом [6-9].

Эффективность цифрового менеджмента напрямую зависит от уровня развития интеллектуальных, аналитических и творческих компетенций ЛПР, которые должны быть адекватны потенциалу используемых технологий. Это закономерно повышает роль и ответственность субъекта решения – как индивидуального, так и коллегиального, – наделённого полномочиями и несущего бремя ответственности за свои решения [10, с. 30].

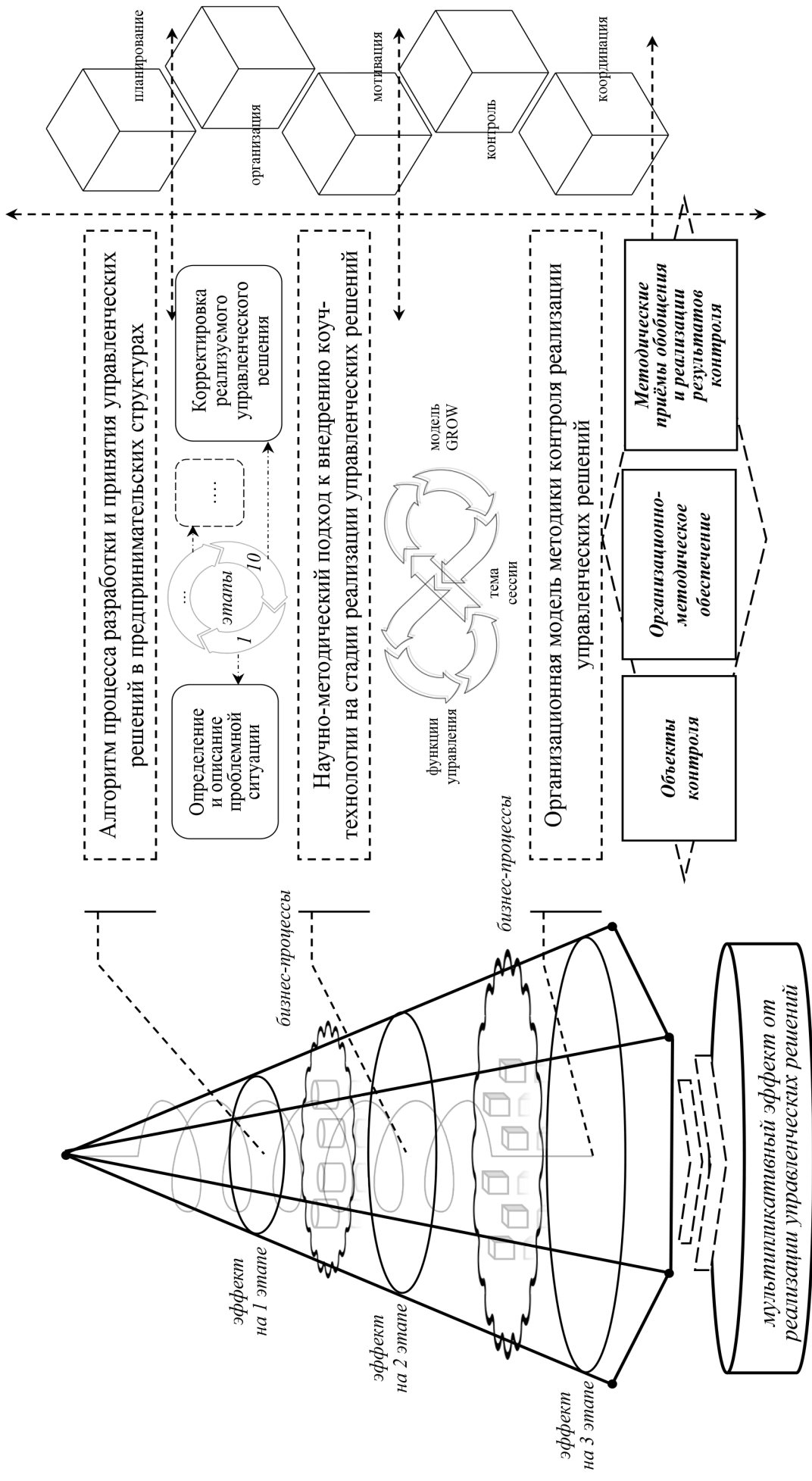
Таким образом, результаты проведённого исследования [11-13] позволили сформировать технологию процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах, отражающую этапность, логическую взаимосвязь и содержательную направленность включающих элементов, что обеспечивает целостное восприятие представленной технологии. Её ключевая цель заключается в повышении обоснованности управленческих действий и снижении уровня управленческой неопределённости (рисунок 1).

В соответствии с этим, к основным этапам предложенной технологии относятся: алгоритм процесса разработки и принятия управленческих решений, научно-методический подход к внедрению коуч-технологии на стадии реализации управленческих решений и организационная модель методики кон-

троля реализации управленческих решений в предпринимательских структурах.

Предложенный алгоритм является достаточно универсальным для предприятий разных отраслей, форм собственности и масштабов бизнеса. Включает ряд последовательных действий, а именно: определение и описание проблемной ситуации, анализ выявленной ситуации, выбор методов принятия управленческого решения по направлениям деятельности предприятия (маркетинговая, кадровая, социальная, финансовая, информационная, инновационная, управленческая, коммерческая, производственная, экономическая), подготовка, анализ и согласование возможных вариантов управленческих решений, оценка эффектов (экономических, социальных и др.) от реализации управленческих решений, выбор оптимального управленческого решения, отвечающего приоритетному направлению развития предприятия, принятие, доведение до исполнителей и реализация управленческого решения, его контроль и корректировка в процессе реализации.

Предложенный алгоритм, будучи универсальным, может быть успешно адаптирован для органов государственной власти и местного самоуправления. Например, этап «выбор методов принятия управленческого решения по направлениям деятельности» в государственном контексте трансформируется в анализ решений по ключевым направлениям государственной политики (социальная, экономическая, пространственное развитие, национальная безопасность). Этап «оценка эффектов» обязательно дополняется оценкой общественных (публичных) эффектов, таких как повышение качества жизни населения, экологическая безопасность, укрепление социальной справед-



**Рисунок 1.** Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах [14]

**Figure 1.** Technology of the process of developing and making managerial decisions in business structures [14]

ливости. Контроль и корректировка решений должны учитывать механизмы общественного контроля и аудита, регламентированные законодательством.

Особая роль на завершающей стадии корректировки реализуемого управленческого решения отводится блокам: оценка эффективности процесса принятия управленческих решений, оценка качества системы принятия управленческих решений.

Оценка качества основана на параметризации элементов системы принятия управленческих решений, позволяющая оценить принятые решения на предприятиях, устранить излишние управленческие операции, определить необходимые корректирующие действия сотрудников предприятия на стадиях предварительного, текущего, оперативного контроля и повысить эффективность деятельности предприятия в целом в долгосрочной перспективе.

Оценка эффективности принятия управленческих решений основана на системе показателей, сформированной по результатам хозяйственной деятельности предприятия, сгруппированных в блоки (финансовый, маркетинговый, социально-психологический, блоки результативности труда и состояния цикла управленческих решений), и позволяет определить возможные отклонения от целевых ориентиров деятельности предприятия и установить преобладающие направления управленческих воздействий. Следовательно, разрабатывая управленческие решения, основанные на предложенном алгоритме, позволит снизить влияние субъективных факторов на выбор управленца.

Динамичность изменений во внешней среде требует сбалансированного подхода к тактическим и стратегическим управленческим

решениям. Так как предприятия, в том числе экспортоориентированные, столкнулись с необходимостью быстрой диверсификации рынков сбыта, что, в свою очередь, вызывает потребность в слаженном механизме принятия многоплановых решений [15, с. 645]. Эта тенденция предопределяет необходимость овладения управленцами компетенциями, требуемыми для принятия и реализации управленческих решений. Всё это послужило основой для разработки научно-методического подхода к внедрению коуч-технологии на стадии реализации управленческих решений, который является следующим этапом в предложенной технологии исследуемого процесса. Внедрение коуч-подходов на стадии реализации решений особенно актуально в государственном управлении для преодоления бюрократической инерции и формирования команды единомышленников вокруг национальных или региональных проектов. Модель GROW может быть использована для развития компетенций государственных и муниципальных служащих, работающих над реализацией стратегических инициатив, помогая перевести масштабные цели на уровень конкретных исполнительских действий и персональной ответственности.

Предложенный подход основывается на четырёхступенчатой модели GROW (автор Дж. Уитмор) и ориентирован на определение и устранение «проблемных зон» на стадии реализации разработанного и принятого решения, а именно: стимулирование потенциала руководителя и деятельности персонала, повышение скорости исполнения принятых управленческих решений, обеспечение координации действий задействованных лиц в процессе.

Модель GROW состоит из следующих последующих этапов:

- goal (цель). На данном этапе

осуществляется постановка целей и задач решения определённой проблемы. При этом фокус смещён с долгосрочной цели на конкретную цель данной коуч-сессии;

- reality (реальность). На данном этапе диагностируется текущая ситуация проблемы, подробно описывается сложившаяся ситуация, определяются ресурсы, знания, необходимые для её решения. Задача – сформировать максимально полную и нейтральную картину реального положения дел;

- options (возможности). Этап включает такие действия, как: поиск возможных путей решения определённой проблемы, выбор наиболее оптимальных действий без каких-либо суждений и ограничений. Ключевым принципом является отказ от критики и самоцензуры, что стимулирует креативность и поиск неочевидных альтернатив;

- will (действия). Заключительный этап направлен на трансформацию выбранных возможностей в конкретный план действий. Определяются способы преодоления возможных препятствий и формирование плана действий, что приведёт к достижению поставленной цели.

Применение стандартных схем и способов в процессе разработки решений не всегда является основой для дальнейшего развития предприятия. Поскольку при стремительных изменениях во внешней и внутренней среде базовые решения не решают проблемные ситуации, а управленческие решения будут менее эффективными.

Исследования в области принятия решений выявили определённую ошибку: на этапе генерирования вариантов решения ЛПР вместо поиска оптимального решения, он будет перебирать альтернативы до тех пор, пока не определит альтернативный вариант, который соответствует определённому приемлемому минимальному стан-

дарту, а не показателям максимизации полезности. Поэтому одной из причин закрытия ряда различных предприятий является неспособность управленческого корпуса осуществить стратегическую переориентацию мышления, трансформировать используемые подходы к управлению и сформировать у персонала адекватное восприятие системных изменений, которые требовали фундаментальных изменений в отношении к трудовой деятельности и её результатам. Поэтому большую роль в процессе принятия управленческих решений играют диагностика проблем, изменения подходов к управлению персоналом [4, с. 53].

Заключительным этапом технологии является организационная модель методики контроля реализации управленческих решений.

Эффективность процесса управления также зависит от интегрированного в него контроля на всех стадиях: от разработки до реализации решений. Грамотно организованный контроль позволяет получить обратную связь и осуществить корректирующие воздействия, что является необходимым условием для достижения, в конечном итоге, целевых показателей [15, с. 645].

Контрольные процедуры позволяют оперативно получать информацию о текущем состоянии предприятия с целью оперативного реагирования на возможные отклонения от установленных целевых ориентиров в заданных контрольных точках. Субъект управления не только организует специальную контрольно-аналитическую среду для мониторинга состояния управляемого объекта, но и выступает инициатором его инновационного обновления. В свою очередь эффективность этого контроля определяется качеством каналов обратной связи, от которых зависит актуальность и достоверность по-

ступающих данных. Открытость, а также обмен опытом позволяет избежать искажения информации о состоянии всего предприятия в каналах обратной связи, и это, в свою очередь, будет способствовать повышению качества прямых управленческих воздействий. При качественном управлении ошибочные действия или решения выявляются за более короткие промежутки времени, что позволяет предотвращать неблагоприятные последствия для функционирования предприятия [16, с. 24].

Организационная модель методики контроля реализации управленческих решений направлена на совершенствование организации контрольных процедур и, в отличие от существующих, включает: объекты (процессы, ресурсы, результаты), организационно-методическое обеспечение (инструменты, методики, информационное обеспечение) и методические приёмы обобщения и реализации результатов контроля (контрольные действия по формированию достоверной информации структурными подразделениями предприятия; установление допустимых границ отклонения от плана; сопоставление плановых и фактических показателей; установление уровня обоснованности процедур и их соответствие схеме разделения обязанностей и полномочий).

Для организаций государственного сектора предложенная модель контроля должна быть интегрирована в существующую систему государственного финансового контроля, аудита эффективности и ведомственного мониторинга. Объектами контроля дополнительно становятся степень достижения стратегических и национальных целей, соблюдение бюджетного законодательства и целевое использование средств. Информационное обеспечение должно включать го-

сударственные информационные системы (например, «Электронный бюджет», порталы открытых данных), что повышает открытость и подотчётность. Методические приёмы обобщения результатов должны быть ориентированы на подготовку отчётов для вышестоящих органов власти, представительных органов и общественности.

Учитывая стремительные процессы цифровизации на предприятиях разных отраслей и масштабов бизнеса для оптимального управления различными бизнес-процессами, руководители должны применять автоматизированные информационные системы. Поэтому к информационному обеспечению контроля реализации управленческих решений относятся информационные системы поддержки принятия решений. К наиболее распространённым следует отнести: Enterprise Resource Planning, Supplier Relationship Management, Customer Relationship Management, Supply Chain Management, Robotic Process Automation, Manufacturing Execution System, Business Performance Management, Continuous Acquisition and Life Cycle Support, 1С: Предприятие и др.

Предложенные методические рекомендации обеспечивают достижение системного эффекта через поэтапную реализацию управленческих решений. Ключевым преимуществом методики является генерация промежуточных результатов на каждой стадии управленческого цикла, создающих основу для последующих преобразований. Накопление этих операционных улучшений формирует кумулятивный синергетический эффект, проявляющийся в мультипликативном усилении конечных результатов.

Аспекты применения технологии в государственном управлении. Разработанная технология, в силу своей системности и этапности,

представляет интерес не только для бизнеса, но и для публичного администрирования. Её применение в государственных органах может способствовать:

1. Снижению рисков и повышению обоснованности государственных решений за счёт структурированного алгоритма, обязательного анализа альтернатив и оценки многомерных последствий.

2. Усилению кадрового потенциала через внедрение коуч-методик, нацеленных на развитие стратегического мышления и личной ответственности госслужащих.

3. Совершенствованию системы контроля за исполнением решений путём внедрения чёткой организационной модели, совместимой с требованиями бюджетного процесса и аудита эффективности.

4. Интеграции цифровых инструментов (таких как системы Business Intelligence на базе государственных данных) для поддержки принятия решений на основе больших данных и их последующего мониторинга.

Адаптация предложенной технологии позволяет рассматривать процесс государственного управления как целостный, технологичный цикл, нацеленный на достижение публично значимых результатов с оптимальным использованием ресурсов.

#### *Выводы*

Таким образом, на разных пред-

приятиях большую роль в разработке управленческого решения оказывает лицо, принимающее решение, которое владеет современными технологиями выработки, принятия, реализации управленческих решений.

В свою очередь, сформированные методические рекомендации по совершенствованию технологии процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах позволяют трансформировать операционные улучшения в стратегические конкурентные преимущества, обеспечивая развитие предприятия в долгосрочной перспективе.

Проведённое исследование демонстрирует потенциал применения разработанной технологии не только в коммерческом секторе, но и в сфере государственного управления. Её адаптация для нужд органов публичной власти может стать основой для повышения качества, обоснованности и результативности управленческих решений на всех уровнях. Фокус на системности, контроле, цифровизации и развитии человеческого капитала полностью соответствует современным вызовам, стоящим перед государственным администрированием, и может способствовать повышению доверия общества к институтам власти через достижение измеримых общественно значимых результатов.

## **СПИСОК ИСТОЧНИКОВ**

1. Адаменко А.А., Бондаренко С.В., Петров Д.В. Последовательность разработки и принятия управленческих решений при осуществлении предпринимательской деятельности // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 30(4). С. 8-12.
2. Харасова А.С., Блаженкова Н.М. Технология принятия управленческих решений в теории и практике менеджмента // Лидерство и менеджмент. 2015. Т. 2, № 2. С. 99-110.
3. Коваль О.С. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах // Теория и практика общественного развития. 2012. № 9. С. 257-259.

4. Юсупова С.М., Алавина Е.М. Особенности принятия управленческих решений в корпорациях // Гуманитарный научный журнал. 2022. № 4-2. С. 48-59.
5. Ланская Д.В., Яковленко А.Е., Суханова И.В. Управленческие услуги в условиях цифровой экономики // Естественно-гуманитарные исследования. 2020. № 3(29). С. 184-190.
6. Казакова К.С. Концептуальные основы маркетинга некоммерческих организаций // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2021. Т. 11, № 2-1. С. 115-126.
7. Ангелина И.А., Казакова К.С. Модель управления маркетингом некоммерческих организаций // Вестник Донецкого национального университета. Серия В. Экономика и право. 2021. № 2. С. 3-17.
8. Казакова К.С. Механизм реализации концепции маркетинга некоммерческих организаций // Сборник научных работ серии «Финансы, учёт, аудит». 2021. № 2(22). С. 76-87.
9. Ангелина И.А., Казакова К.С. Маркетинг некоммерческих организаций. Донецк; Луганск: Орехов Д.А., 2024. 216 с. ISBN 978-5-605-32704-2.
10. Юсупова С.М. Процесс принятия управленческих решений в организации в условиях развития цифровой экономики // Гуманитарный научный журнал. 2023. № 3-1. С. 28-37.
11. Кожухова Е.С. Алгоритм процесса разработки и принятия управленческих решений // Торговля и рынок. 2022. № 1(61). С. 124-131.
12. Кожухова Е.С. Научно-методический подход внедрения коуч-технологии на стадии реализации управленческого решения // Торговля и рынок. 2022. № 3(63). С. 91-97.
13. Кожухова Е.С. Модель организации контроля управленческих решений // Торговля и рынок. 2021. № 4-2(60). С. 80-86.
14. Ангелина И.А., Кожухова Е.С. Технология процесса разработки и принятия управленческих решений в предпринимательских структурах. Луганск: Орехов, 2025. 204 с. ISBN 978-5-907971-34-9.
15. Тарасов М.А. Современные тенденции в системе принятия и реализации управленческих решений // Экономика. 2025. Т. 15, № 1-1. С. 642-648.
16. Качалов Р.М., Кобылко А.А., Слепцова Ю.А., Ставчиков А.И. Качество управления предприятием в условиях нестабильной экономики: монография. Москва: ЦЭМИ РАН, 2025. 170 с.

### *Информация об авторе*

Екатерина Сергеевна Кожухова – кандидат экономических наук, доцент кафедры туризма

## **REFERENCES**

1. Adamenko, A.A., Bondarenko, S.V., Petrov, D.V. (2020). The sequence of development and adoption of management decisions in the implementation of entrepreneurial activity // Natural and Humanitarian Research. 30(4). Pp. 8-12. (In Russ.)
2. Kharasova, A.S., Blazhenkova, N.M. (2015). Technology of management decision-making in the theory and practice of management // Leadership and Management. Vol. 2, 2. Pp. 99-110. (In Russ.)
3. Koval, O.S. (2012). Technology of the process of development and adoption of management decisions in business structures // Theory and Practice of Social Development. 9. Pp. 257-259. (In Russ.)
4. Yusupova, S.M., Alavina, E.M. (2022). Features of management decision-making in corporations // Humanitarian Scientific Journal. 4-2. Pp. 48-59. (In Russ.)

5. Lanskaya, D.V., Yakovlenko, A.E., Sukhanova, I.V. (2020). Management services in the conditions of the digital economy // Natural and Humanitarian Research. 3(29). Pp. 184-190. (In Russ.)
6. Kazakova, K.S. (2021). Conceptual foundations of marketing of non-profit organizations // Economics: Yesterday, Today, Tomorrow. Vol. 11, 2-1. Pp. 115-126. (In Russ.)
7. Angelina, I.A., Kazakova, K.S. (2021). Model of marketing management of non-profit organizations // Bulletin of Donetsk National University. Series B: Economics and Law. 2. Pp. 3-17. (In Russ.)
8. Kazakova, K.S. (2021). Mechanism for implementing the marketing concept of non-profit organizations // Collection of Scientific Works "Finance, Accounting, Audit". 2(22). Pp. 76-87. (In Russ.)
9. Angelina, I.A., Kazakova, K.S. (2024). Marketing of Non-Profit Organizations. Donetsk; Lugansk: Orekhov D.A. 216 p. ISBN 978-5-605-32704-2. (In Russ.)
10. Yusupova, S.M. (2023). The process of making managerial decisions in an organization in the context of the development of the digital economy // Humanitarian Scientific Journal. 3-1. Pp. 28-37. (In Russ.)
11. Kozhukhova, E.S. (2022). Algorithm of the process of development and adoption of management decisions // Trade and Market. 1(61). Pp. 124-131. (In Russ.)
12. Kozhukhova, E.S. (2022). Scientific and methodological approach to the implementation of coaching technology at the stage of implementation of a management decision // Trade and Market. 3(63). Pp. 91-97. (In Russ.)
13. Kozhukhova, E.S. (2021). Model of organization of control of management decisions // Trade and Market. 4-2(60). Pp. 80-86. (In Russ.)
14. Angelina, I.A., Kozhukhova, E.S. (2025). Technology of the Process of Development and Adoption of Management Decisions in Business Structures. Lugansk: Orekhov. 204 p. ISBN 978-5-907971-34-9. (In Russ.)
15. Tarasov, M.A. (2025). Modern trends in the system of making and implementing management decisions // Economics. Vol. 15, 1-1. Pp. 642-648. (In Russ.)
16. Kachalov, R.M., Kobylko, A.A., Sleptsova, Yu.A., Stavchikov, A.I. (2025). Quality of Enterprise Management in an Unstable Economy: Monograph. Moscow: CEMI RAS. 170 p. (In Russ.)

#### *Information about the author*

Ekaterina S. Kozhukhova – PhD in Economics, Associate Professor of the Department of Tourism

*Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.*

*The author declares no conflicts of interests.*

Поступила в редакцию (Reserved) 29.09.2025

Поступила после рецензирования 13.11.2025

Принята к публикации (Accepted) 09.12.2025