

<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-58-65>

Научная статья / Original article
УДК 658.5.012.7

Эффективные методы контроля при реализации управленческих решений на предприятии

А. Ю. Янченко

Кандидат экономических наук, доцент

yanchenko.au@corp.smtu.ru

*Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,
Санкт-Петербург, Россия*

К. А. Тарарыкова

Студент

tararykovaks@mail.ru

*Санкт-Петербургский государственный морской технический университет,
Санкт-Петербург, Россия*

Аннотация: В данной работе рассматриваются эффективные методы контроля как ключевые элементы обеспечения успешной реализации управленческих решений на предприятии. Анализируются типы контроля на всех этапах производственного цикла. Предлагается классификация и описание основных результативных методов контроля при принятии и осуществлении управленческих решений. Особое внимание уделяется рекомендациям по совершенствованию системы контроля при реализации управленческих решений, которые оказывают особое положительное влияние на оптимизацию бизнес-процессов предприятия и повышение качества принимаемых стратегических решений.

Ключевые слова: контроль, управленческие решения, предприятие, производственный цикл, бизнес-процессы, производственный контроль, хозяйствующий субъект.

Для цитирования: Янченко А.Ю., Тарарыкова К.А. Эффективные методы контроля при реализации управленческих решений на предприятии. Путеводитель предпринимателя. 2026. Т. 19. № 1. С. 58–65.
<https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-58-65>.

Effective methods of control when implementing management decisions at an enterprise

A. Y. Yanchenko

Cand. Sci. (Econ.), Assoc. Prof.

yanchenko.au@corp.smtu.ru

*St. Petersburg State Marine Technical University,
St. Petersburg, Russia*

K. A. Tararykova

Student

tararykovaks@mail.ru

*St. Petersburg State Marine Technical University,
St. Petersburg, Russia*

© Янченко А.Ю., Тарарыкова К.А., 2026
© Yanchenko A.Y., Tararykova K.A., 2026

Abstract: *In this work discusses effective control methods as key elements in ensuring the successful implementation of managerial decisions at an enterprise. It analyzes the types and forms of control at all stages of the production cycle. The paper proposes a classification and description of the main effective control methods in the process of making and implementing managerial decisions. Special attention is given to recommendations for improving the control system in the implementation of managerial decisions, which have a significant positive impact on optimizing the enterprise's business processes and improving the quality of strategic decisions.*

Keywords: *control, management decisions, enterprise, production cycle, business processes, production control, economic entity.*

For citation: *Yanchenko A.Y., Tararykova K.A. Effective methods of control when implementing management decisions at an enterprise. Entrepreneur's Guide. 2026. T. 19. № 1. P. 58–65. <https://doi.org/10.24182/2073-9885-2026-19-1-58-65>.*

С каждым годом возрастает важность эффективного процесса управления для устойчивого развития предприятия. Важной составляющей процесса управления является принятие и реализация управленческих решений, но даже самое продуманное управленческое решение не является гарантией достижения всех стратегических целей хозяйствующего субъекта. Это происходит из-за недостаточного внимания к заключительной стадии управленческого цикла, то есть стадии контроля. Контроль — непрерывный процесс, который обеспечивает соответствие фактических показателей с ожидаемыми на всех этапах производственного цикла. Важной функцией контроля является выявление проблем на ранних стадиях производства, а также оптимизирование использования ограниченных ресурсов ¹.

Без планирования контроль невозможен. В плане прописываются конкретные цели, которые будут реализованы в будущем. Без контроля непросто оценить эффективность реализации управленческого решения, для этого каждое принятое управленческое решение записывается и результат анализируется. Оценка эффективности действий предприятия и полученных результатов требуется для сравнения и анализа производственного результата с затраченными ограниченными ресурсами на это.

До реализации управленческого решения контроль выступает основой для начала успешного производства, в результате контроля за расходованием ресурсов предприятия. В процессе реализации управленческих решений контроль состоит в чётком планировании производства и быстром реагировании на возникающие проблемы в производстве. После реализации управленческого решения роль контроля заключается в подведении итогов по процессу производства и оцениванию эффективности всех бизнес-процессов ².

Предварительный контроль осуществляется перед началом производственного процесса. Происходит процесс бюджетирования и входной контроль качества используемых ресурсов. Это необходимо для планирования дальнейшего производства. Текущий или оперативный контроль осуществляется непосредственно в процессе производственного процесса. При текущем или оперативном контроле особое внимание уделяется наблюдению, отчётам, системам мониторинга бизнес-процессов. Заключительный контроль совершается после завершения реализации управленческого решения. В этом типе контроля особое внимание уделяется отчётным документам и сравнении итоговых результатов с запланированными ³.

Этапы проведения производственного контроля значительно не меняются и основываются на стандартах предприятия. На первом этапе формируются стандарты. Этот процесс основывается на показателях эффективности, целях и задачах предприятия, управленческих решениях. На

¹ Мамедов О.Ю. С чего начинается эффективная экономика. Пространство экономики. 2013. №3. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/s-chego-nachinaetsya-effektivnaya-ekonomika> (дата обращения: 22.11.2025).

² Зайцев М. Г. Методы оптимизации управления и принятия решений. Примеры, задачи, кейсы. Учебное пособие / М.Г. Зайцев. — М.: Дело, 2019. 900 с. — URL: https://sektor-api.argos.uz/media/17.Зайцев_М._Методы_оптимизации_управления_и_принятия_решений.pdf (дата обращения: 13.12.2025).

³ Антонов А.Д., Золотарева Ю.П. Контроль исполнения управленческих решений / А.Д. Антонов, Ю.П. Золотарева. Вестник Студенческого научного общества. 2019. Т. 10, № 3. С. 43–45. — EDN COKBSG. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=40803627> (дата обращения: 20.11.2025).

втором этапе происходит сравнение фактических итогов с заданными стандартами. После сбора результатов делается вывод о позитивном или негативном отклонении в результате производства. На третьем этапе хозяйствующий субъект пересматривает стандарты, если на втором этапе было выявлено негативное отклонение. От этих этапов зависит своевременное выявление отклонений от заданных стандартов и дальнейшее планирование деятельности предприятия в целом⁴.

На рисунке 1 приведены основные методы контроля при реализации управленческих решений.

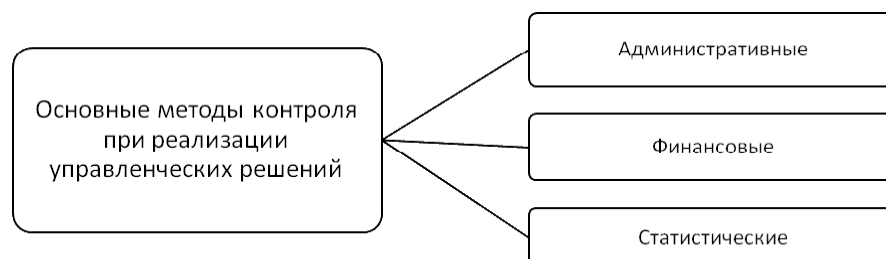


Рис. 1. Основные методы контроля при реализации управленческих решений на предприятии⁵

Административные методы контроля основываются на власти, подчинении, дисциплине и ответственности. Эти составляющие административного метода влияют на организацию процесса контроля. Организационные меры на предприятии состоят из устава предприятия, должностных инструкций, правил внутреннего распорядка. Именно эти меры формируют порядок и организованное выполнение рабочих задач. Для мотивации сотрудников существуют методы организационного стимулирования. К ним относится премирование за качественную работу, карьерный рост, выдача благодарностей и грамот лучшим сотрудникам предприятия.

Для поддержания порядка и слаженной работы всех сотрудников предприятия необходимо внедрять административные методы контроля с экономическими (премирование) и социально-психологическими методами (убеждение, моральное стимулирование)⁶.

Ещё одним методом контроля является финансовый контроль. Он необходим для оценки эффективности и корректировки управленческих решений, в случае негативных отклонений от плана. На рисунке 2 приведены составляющие финансового контроля на предприятии.

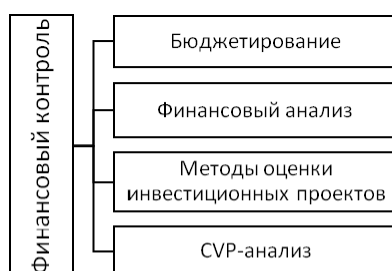


Рис. 2. Элементы финансового контроля на предприятии⁷

Для обеспечения реализации финансовых методов контроля на предприятии используется бюджетирование. Оно представляет собой план деятельности предприятия в денежном выражении. Этот

⁴ Артикова Ш.И., Ахроркулов Ш.Х. Основные модели, этапы и методы теории принятия решений. JMBM. 2025. № 9. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-modeli-etapy-i-metody-teorii-prinyatiya-resheniy> (дата обращения: 16.11.2025).

⁵ Составлено авторами.

⁶ Заглядин О.В. Ключевые аспекты эффективного менеджмента. Journal of Monetary Economics and Management. 2024. № 8. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-aspekty-effektivnogo-menedzhmenta> (дата обращения: 22.11.2025).

⁷ Составлено авторами.

план разрабатывается до начала реализации управленческого решения и в процессе работы с управленческим решением фактические доходы и расходы постоянно сравниваются с плановыми показателями бюджета. Наравне с бюджетированием на предприятии осуществляется CVP-анализ (затраты-объём-прибыль). Данный анализ помогает понять, как изменения в затратах, объёме производства и цене влияют на прибыль предприятия, а также для контроля за необходимым объёмом продаж с целью покрытия затрат на производство нового продукта или проекта.

Финансовый анализ позволяет контролировать и анализировать состояние предприятия после реализации управленческих решений. Данный анализ осуществляется путём составления и рассмотрения движения денежных средств ⁸.

Методы оценки инвестиционных проектов используются для контроля за инвестиционными решениями. Анализируется чистая приведённая стоимость и сопоставляется фактический денежный поток с прогнозируемым.

Помимо административных и финансовых методов, существуют статистические методы. Они помогают оценить ход управленческого решения, своевременно выявить проблему и спрогнозировать результаты ⁹.

Статистические методы используются для мониторинга процесса производства и отслеживания ключевых показателей эффективности (КРІ). Под ключевыми показателями эффективности понимают показатели затрат, показатели результата, показатели производительности предприятия ¹⁰.

Методы для контроля качества и выбора осуществляется через выборочный контроль и анализ Парето (диаграмма Парето). Выборочный контроль осуществляется через анализ выборочных документов предприятия, по которым делается вывод по всей документации предприятия. Анализ Парето — это метод ранжирования проблем по их важности. Строится столбчатая диаграмма и проводится кривая. Через анализ Парето доказывається, что 80% жалоб потребителей вызвано 20% причин. Таким образом, управленческое решение должно быть направлено на устранение причин, которые составляют 20% ¹¹.

Контрольная карта Шухарта — график, который отражает результаты измерений процесса во времени. На графике отмечается центральная линия (среднее значение) и контрольные пределы (естественные границы процесса). Процесс анализа контрольной карты Шухарта заключается в анализе графика. Если точка вышла за контрольные пределы или несколько точек подряд показывают стабильные показатели (рост или падение), то это означает, что система стала нестабильной ¹².

Метод Дельфи — групповой метод экспертных оценок, используемый для прогнозирования деятельности предприятия и выработки управленческих решений через статистическую обработку результатов. Данный метод предполагает работу с группой специалистов, в которой проводится анонимный опрос с обратной связью на каждом этапе. После окончания опроса результаты обрабаты-

⁸ Никитин Д.М. Методы и модели обоснования управленческих решений и способы повышения эффективности управленческих решений / Д. М. Никитин. Тенденции развития науки и образования. 2019. № 57-7. С. 50–54. DOI 10.18411/lj-12-2019-144. EDN TDJTEF. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42753957> (дата обращения: 10.11.2025).

⁹ Фирсова И.А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата / И.А. Фирсова, М.В. Мельник. — 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2016. 416 с. (Бакалавр. Академический курс). ISBN 978-5-9916-6970-2. Текст: электронный. Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/390585> (дата обращения: 17.12.2025).

¹⁰ Шакирова И.З., Абзалова Г.Р., Аминова Р.М. Контроль и анализ в системе процедур управленческих решений. Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 5-2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontrol-i-analiz-v-sisteme-protsedur-upravlencheskih-resheniy> (дата обращения: 22.11.2025).

¹¹ Григорьева Е.М. Диаграмма Парето. Экономические исследования. 2024. № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/diagramma-pareto> (дата обращения: 17.12.2025).

¹² Морозова А.Е., Юраков Н.С., Юракова Т.Г. Применение контрольных карт Шухарта для статистического контроля качества деталей. Современные материалы, техника и технологии. 2018. № 6 (21). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-kontrolnyh-kart-shuharta-dlya-statisticheskogo-kontrolya-kachestva-detaley> (дата обращения: 15.12.2025).

ваются и заново направляются группе специалистов для корректировки окончательного решения. Целью данного метода является полное достижение согласия всей группы опрошенных¹³.

Административные, финансовые и статистические методы контроля являются основой для успешной деятельности предприятия при реализации управленческих решений. Каждое предприятие выбирает для себя наиболее подходящие к его структуре элементы методов контроля, но важно, чтобы все три метода контроля были внедрены в процесс реализации управленческих решений.

Прежде чем внедрять конкретные рекомендации по повышению эффективности системы контроля при реализации управленческих решений на предприятии, необходимо создать основу для понимания сути контроля сотрудниками. Важно донести до сотрудников, что цель контроля не наказание, а выявление проблем, обучение и повышение общей эффективности. Контроль должен производиться своевременно, чтобы выявлять отклонения на ранней стадии, а также он должен быть экономичным, то есть затраты на систему контроля не должны превышать выгоды от её внедрения¹⁴.

Первой рекомендацией является совершенствование процесса контроля. Система контроля должна быть встроена в полный цикл управления предприятием. На стадии планирования необходимо чётко определить цели и критерии успеха продукта, разработать понятные планы действий, где ясно будут расписаны шаги, ответственные, сроки и необходимые ресурсы. Нужно заранее определить ключевые показатели эффективности (KPI), то есть какие показатели будут главными для отслеживания оценки прогресса управленческого решения.

В процессе реализации надо внедрить регулярный мониторинг. Он осуществляется через оперативные отчёты (еженедельные/ежедневные сводки по ключевым показателям), промежуточные контрольные точки (совещания, на которых оценивается прогресс по плану). Менеджер проекта или ответственный исполнитель должен не только выполнять, но и контролировать свой участок работы. Руководителю следует создать каналы быстрой обратной связи. Исполнители должны иметь возможность оперативно сообщать о возникающих проблемах, не дожидаясь формального отчёта. После реализации управленческого решения необходимо провести итоговый анализ (сравнить фактические результаты с плановыми показателями), проанализировать отклонения, зафиксировать извлечённые уроки¹⁵.

Вторая рекомендация — оптимизация инструментов и методов контроля. Руководителю необходимо внедрить систему сбалансированных показателей. Это позволит контролировать не только финансовые результаты, но и другие важные аспекты (например, сами процессы, клиентов, обучение и развитие персонала). Существуют информационные системы для автоматизации сбора данных и их визуализации. Современные BI — системы и системы управления проектами позволяют видеть принятые решения и результаты по ним в системе реального времени¹⁶.

Третья рекомендация — развитие организационной культуры и человеческого фактора. Важно обеспечить поддержку со стороны топ-менеджмента, потому что если руководство не верит в эффективность системы контроля, то она не будет работать и приносить положительные результа-

¹³ Кулик А.П. Применение метода Дельфи в принятии управленческого решения по выпуску новой продукции / А.П. Кулик, Д.Р. Бутахина. Роль инноваций в трансформации современной науки: сборник статей международной научно-практической конференции: в 4-х частях, Волгоград, 05 декабря 2016 года. Том Часть 1. Волгоград: Общество с ограниченной ответственностью «Аэтерна», 2016. С. 169—173. EDN XBQRMZ. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=27402167> (дата обращения: 05.11.2025).

¹⁴ Кирильчук С.П. Методы принятия управленческих решений в экономике / С.П. Кирильчук, Е.В. Шевченко. — Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2020. 102 с. ISBN 978-5-907310-07-0. EDN WHNXME. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42419018> (дата обращения: 14.12.2025).

¹⁵ Зими́на Ю.О., Васи́ленко М.Е. Управленческий контроль как функция менеджмента на предприятии. Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2014. № 30. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskiy-kontrol-kak-funktsiya-menedzhmenta-na-predpriyatii> (дата обращения: 22.11.2025).

¹⁶ Иванова И.Г., Савина В.А. Принятие управленческих решений, методы и инструменты. Деловой вестник предпринимателя. 2023. № 1 (11). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prinyatie-upravlencheskih-resheniy-metody-i-instrumenty> (дата обращения: 16.11.2025).

ты. Необходимо объяснять сотрудникам цели и важность контроля, а также научить их работать с КРІ и отчётностью. Сотрудники не должны бояться контрольных мер, а видеть в них помощь в достижении поставленных целей со стороны руководства ¹⁷.

Данные рекомендации помогут повысить эффективность контроля при реализации управленческих решений на предприятии и контроль превратится из формальной процедуры в стратегический инструмент управления, который обеспечивает устойчивость и эффективность предприятия.

Таким образом, эффективная система контроля при реализации управленческих решений помогает обеспечить обратную связь от сотрудников, способствует развитию организации и повышает качество принимаемых управленческих решений.

Список литературы

1. Мамедов О.Ю. С чего начинается эффективная экономика. Пространство экономики. 2013. № 3. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/s-chego-nachinaetsya-effektivnaya-ekonomika> (дата обращения: 22.11.2025).
2. Зайцев М.Г. Методы оптимизации управления и принятия решений. Примеры, задачи, кейсы. Учебное пособие / М.Г. Зайцев. — Москва: Дело, 2019. 900 с. — URL: https://sektor-api.argos.uz/media/17.Зайцев_М._Методы_оптимизации_управления_и_принятия_решений.pdf (дата обращения: 13.12.2025).
3. Антонов А.Д., Золотарева Ю.П. Контроль исполнения управленческих решений / А.Д. Антонов, Ю.П. Золотарева. Вестник Студенческого научного общества. 2019. Т. 10, № 3. С. 43–45. EDN COKBSG. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=40803627> (дата обращения: 20.11.2025).
4. Артикова Ш.И., Ахоркулов Ш.Х. Основные модели, этапы и методы теории принятия решений. JMBM. 2025. № 9. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-modeli-etapy-i-metody-teorii-prinyatiya-resheniy> (дата обращения: 16.11.2025).
5. Заглядин О.В. Ключевые аспекты эффективного менеджмента. Journal of Monetary Economics and Management. 2024. № 8. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-aspekty-effektivnogo-menedzhmenta> (дата обращения: 22.11.2025).
6. Никитин Д.М. Методы и модели обоснования управленческих решений и способы повышения эффективности управленческих решений / Д.М. Никитин. Тенденции развития науки и образования. 2019. № 57-7. С. 50–54. DOI 10.18411/lj-12-2019-144. EDN TDJTEF. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42753957> (дата обращения: 10.11.2025).
7. Фирсова И.А. Методы принятия управленческих решений: учебник и практикум для академического бакалавриата / И.А. Фирсова, М.В. Мельник. — 2-е изд., перераб. и доп. Москва: Издательство Юрайт, 2016. 416 с. (Бакалавр. Академический курс). ISBN 978-5-9916-6970-2. Текст: электронный. Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/390585> (дата обращения: 17.12.2025).
8. Шакирова И.З., Абзалова Г.Р., Аминова Р.М. Контроль и анализ в системе процедур управленческих решений. Экономика и бизнес: теория и практика. 2019. № 5-2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontrol-i-analiz-v-sisteme-protsedur-upravlencheskih-resheniy> (дата обращения: 22.11.2025).
9. Григорьева Е.М. Диаграмма Парето. Экономические исследования. 2024. № 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/diagramma-pareto> (дата обращения: 17.12.2025).
10. Морозова А.Е., Юраков Н.С., Юракова Т.Г. Применение контрольных карт Шухарта для статистического контроля качества деталей. Современные материалы, техника и технологии. 2018. № 6 (21). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-kontrolnyh-kart-shuharta-dlya-statisticheskogo-kontrolya-kachestva-detaley> (дата обращения: 15.12.2025).
11. Кулик А.П. Применение метода Дельфи в принятии управленческого решения по выпуску новой продукции / А.П. Кулик, Д.Р. Бутахина. Роль инноваций в трансформации современной науки: сборник статей международной научно-практической конференции: в 4 частях, Волгоград, 05 декабря 2016 года. Том Часть 1. Волгоград: Общество с ограниченной ответственностью «Аэтерна», 2016. С. 169–173. EDN XBQRMZ. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=27402167> (дата обращения: 05.11.2025).

¹⁷ Жораева Ж. Управление человеческими ресурсами / Жанар Жораева. Текст: непосредственный. Молодой ученый. 2022. № 8 (403). С. 188–191. — URL: <https://moluch.ru/archive/403/89075>. (дата обращения: 17.12.2025).

12. Кирильчук С.П. Методы принятия управленческих решений в экономике / С.П. Кирильчук, Е.В. Шевченко. — Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография “Ариал”», 2020. 102с. ISBN 978-5-907310-07-0. EDN WHNXME. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42419018> (дата обращения: 14.12.2025).
13. Зими́на Ю.О., Васи́ленко М.Е. Управленческий контроль как функция менеджмента на предприятии. Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд. 2014. № 30. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskiy-kontrol-kak-funktsiya-menedzhmenta-na-predpriyatii> (дата обращения: 22.11.2025).
14. Иванова И.Г., Савина В.А. Принятие управленческих решений, методы и инструменты. Деловой вестник предпринимателя. 2023. № 1 (11). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prinyatie-upravlencheskih-resheniy-metody-i-instrumenty> (дата обращения: 16.11.2025).
15. Жораева Ж. Управление человеческими ресурсами / Жанар Жораева. Текст: непосредственный. Молодой ученый. 2022. № 8 (403). С. 188–191. — URL: <https://moluch.ru/archive/403/89075>. (дата обращения: 17.12.2025).

References

1. Mamedov O.Yu. Where an Effective Economy Begins. *Economic Space*. 2013. No. 3. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/s-chego-nachinaetsya-effektivnaya-ekonomika> (Accessed: 22.11.2025).
2. Zaytsev M.G. Methods for Optimizing Management and Decision-Making. Examples, Tasks, Cases. Tutorial / M.G. Zaytsev. — Moscow: Delo, 2019. 900 p. — URL: https://sektor-api.argos.uz/media/17.Zaytsev_M_Metody_optimizatsii_upravleniya_i_prinimaniya_resheniy.pdf (Accessed: 13.12.2025).
3. Antonov A.D., Zolotareva Yu.P. Monitoring the Execution of Management Decisions / A.D. Antonov, Yu.P. Zolotareva. *Bulletin of the Student Scientific Society*. 2019. Vol. 10, No. 3. pp. 43–45. — EDN COKBSG. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=40803627> (accessed: 20.11.2025).
4. Artikova Sh.I., Akhrorkulov Sh.Kh. Basic Models, Stages, and Methods of Decision-Making Theory. *JMBM*. 2025. No. 9. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osnovnye-modeli-etapy-i-metody-teorii-prinyatiya-resheniy> (accessed: 16.11.2025).
5. Zaglyadin O.V. Key aspects of effective management. *Journal of Monetary Economics and Management*. 2024. No. 8. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/klyuchevye-aspekty-effektivnogo-menedzhmenta> (date of access: 22.11.2025).
6. Nikitin D.M. Methods and models for substantiating management decisions and ways to improve the effectiveness of management decisions / D.M. Nikitin. *Trends in the development of science and education*. 2019. No. 57-7. Pp. 50–54. DOI 10.18411/lj-12-2019-144. EDN TDJTEF. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42753957> (date of access: 10.11.2025).
7. Firsova I.A. Methods of making management decisions: a textbook and practical training for the academic bachelor's degree / I.A. Firsova, M.V. Melnik. — 2nd ed., revised and enlarged. Moscow: Yurait Publishing House, 2016. 416 p. (Bachelor. Academic course). ISBN 978-5-9916-6970-2. Text: electronic. Educational platform Yurait [website]. — URL: <https://urait.ru/bcode/390585> (date of access: 12/17/2025).
8. Shakirova I.Z., Abzalova G.R., Aminova R.M. Control and analysis in the system of management decision procedures. *Economy and business: theory and practice*. 2019. No. 5-2. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/kontrol-i-analiz-v-sisteme-protsedur-upravlencheskih-resheniy> (accessed: 22.11.2025).
9. Grigorieva E.M. Pareto diagram. *Economic research*. 2024. No. 1. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/diagramma-pareto> (accessed: 17.12.2025).
10. Morozova A.E., Yurakov N.S., Yurakova T.G. Application of Shewhart control charts for statistical quality control of parts. *Modern materials, equipment and technologies*. 2018. No. 6 (21). — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/primenenie-kontrolnyh-kart-shuharta-dlya-statisticheskogo-kontrolya-kachestva-detaley> (accessed: 15.12.2025).
11. Kulik A.P. Application of the Delphi Method in Making Management Decisions on the Release of New Products / A.P. Kulik, D.R. Butakhina. *The Role of Innovations in the Transformation of Modern Science: A Collection of Articles from the International Scientific and Practical Conference: in 4 Parts, Volgograd, December 5, 2016. Volume Part 1. Volgograd: Limited Liability Company «Aeterna», 2016. Pp. 169–173. EDN XBQRMZ*. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=27402167> (accessed: 05.11.2025).
12. Kirilchuk S.P. Methods of making management decisions in the economy / S.P. Kirilchuk, E.V. Shevchenko. — Simferopol: Limited Liability Company «Publishing House Printing House “Arial”», 2020. 102 p. ISBN 978-5-907310-07-0. EDN WHNXME. — URL: <https://www.elibrary.ru/item.asp?id=42419018> (accessed: 14.12.2025).

13. Zimina Yu.O., Vasilenko M.E. Management control as a function of management at the enterprise. Modern trends in economics and management: a new look. 2014. No. 30. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/upravlencheskiy-kontrol-kak-funktsiya-menedzhmenta-na-predpriyatii> (date of access: 22.11.2025).
14. Ivanova I.G., Savina V.A. Making Management Decisions, Methods and Tools. Business Bulletin of the Entrepreneur. 2023. No. 1 (11). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/prinyatie-upravlencheskih-resheniy-metody-i-instrumenty> (date of access: 16.11.2025).
15. Zhoraeva Z. Human Resource Management / Zhanar Zhoraeva. Text: direct. Young scientist. 2022. No. 8 (403). P. 188–191. – URL: <https://moluch.ru/archive/403/89075>. (Accessed: 12/17/2025).

Вклад авторов: все авторы сделали эквивалентный вклад в подготовку публикации.

Authors' contribution: All authors have made an equivalent contribution to the preparation of the article for publication.

Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

The authors declare that there is no conflict of interest.

Статья поступила в редакцию 21.12.2025; одобрена после рецензирования 26.01.2026; принята к публикации 02.02.2026.

The article was submitted 21.12.2025; approved after reviewing 26.01.2026; accepted for publication 02.02.2026.