

**А. М. Беляев**

*Кандидат технических наук, доцент,  
belyaev-am@mail.ru*

*Государственный университет управления,  
Москва, Российская Федерация*

**И. А. Ковалева**

*Кандидат экономических наук, доцент,  
kovaleva-guu-06@yandex.ru*

*Государственный университет управления,  
Москва, Российская Федерация*

## **Современные тенденции организации труда и управления персоналом для повышения производительности труда на промышленных предприятиях**

**Аннотация:** Решение актуальной задачи постоянного повышения производительности труда как ключевого показателя эффективности труда персонала промышленного предприятия осуществляется за счет комплексного применения всех элементов организации труда при проектировании трудового процесса и принятии особых мер по росту производительности труда.

Эффективность управления персоналом обусловлена выделением ключевой роли работника и применением современных методов организации и протекания производственных процессов с акцентом на рациональную организацию рабочих мест и необходимость подготовки управленческих кадров.

**Ключевые слова:** промышленное предприятие, организация труда, управление персоналом, производительность труда, трудовой процесс.

**A. M. Belyaev**

*Cand. Sci. (Engin.), Assoc. Prof.,  
belyaev-am@mail.ru*

*State University of Management,  
Moscow, Russian Federation*

**I. A. Kovaleva**

*Cand. Sci. (Econ.) Sci., Assoc. Prof.,  
kovaleva-guu-06@yandex.ru*

*State University of Management,  
Moscow, Russian Federation*

## **Current trends of the organization of work and human resource management to improve productivity in industrial enterprises**

***Annotation:** Solution of actual problem of continuous improvement in productivity as a key indicator of staff efficiency of the industrial enterprise is achieved through integrated application of all elements of the organization of work in designing work process and adopting special measures to improve productivity.*

*The efficiency of human resource management is due to the allocation of the key role of the employee and the application of modern methods of organization and behavior of production processes, with an emphasis on the rational organization of workplaces and the need for the management training.*

**Keywords:** *industrial enterprise, organization of work, human resource management, productivity, labor process.*

На современном этапе развития бизнеса одной из проблем российской экономики является отставание от развитых стран по производительности труда, что во многом определяемое недостатками в организации труда и управления персоналом на уровне отдельных предприятий. Низкая производительность труда напрямую связана с недостаточной эффективностью системы управления персоналом, что является серьёзной проблемой в развитии отечественных промышленных предприятий, представляющих различные отрасли промышленности.

В мировой практике бизнес-деятельности постоянно ведется поиск наиболее рациональных форм и моделей организации труда и управления персоналом, предполагающих комплекс мер не только по развитию технологической инфраструктуры, но и по учету влияния «человеческого фактора» на рост производительности труда<sup>1</sup>. В организации труда отражаются технологические особенности производства, опыт и методы работы персонала на практике. Поэтому формы органи-

---

<sup>1</sup> Энциклопедия по экономике. — Человеческий фактор производительности труда. — [Электронный ресурс]. URL: <https://economy-ru.info/info/152159/>.

зации труда должны быть динамичными и соответствовать меняющимся условиям производства<sup>2</sup>.

В этой связи изучение и использование передового опыта промышленно-развитых стран по рациональной организации труда и применению современных методов управления персоналом является весьма актуальной задачей. Здесь важно учитывать ряд факторов, влияющих на производительность труда в зависимости от отраслевой принадлежности предприятия. Рассматривая процессы организации труда, например, на горнодобывающих предприятиях, необходимо понимать, что на производительность труда прямо либо косвенно оказывают влияние ряд факторов, ограничивающих ее рост. К факторам прямого влияния можно отнести, например, ограничения по безопасным условиям труда (требования по вентиляции), производительности шахты или рудника (по сечению основных горных выработок) и др. Для сравнения ограничивающими факторами в металлургии являются возможности предприятия производить металлопродукцию заданного объема и качества (мощность предприятия) и зависимость от конъюнктуры спроса на конечную продукцию на мировом рынке. Спецификой горного производства помимо прочего является зависимость от природных факторов, различный уровень механизации с большой долей ручного труда и непрерывное перемещение рабочих мест на всех стадиях добывочных работ. Имеющийся опыт свидетельствует о том, что в вышеуказанных условиях, например, использование нового оборудования не всегда приводит к росту производительности труда, поскольку сохраняется высокая доля физически тяжелых операций на подземных работах [1].

Промышленное предприятие представляет собой сложную социально-экономическую (производственную) систему, представляющую собой совокупность технической, технологической, социальной, организационной и экономической подсистем. Каждая из указанных подсистем имеет свои характеристики и предназначение:

- техническая (производственно-технический комплекс) – пропорциональное соотношение производственных мощностей;
- технологическая (последовательность процессов и процедур) – обеспечение требуемого качества продукции;

---

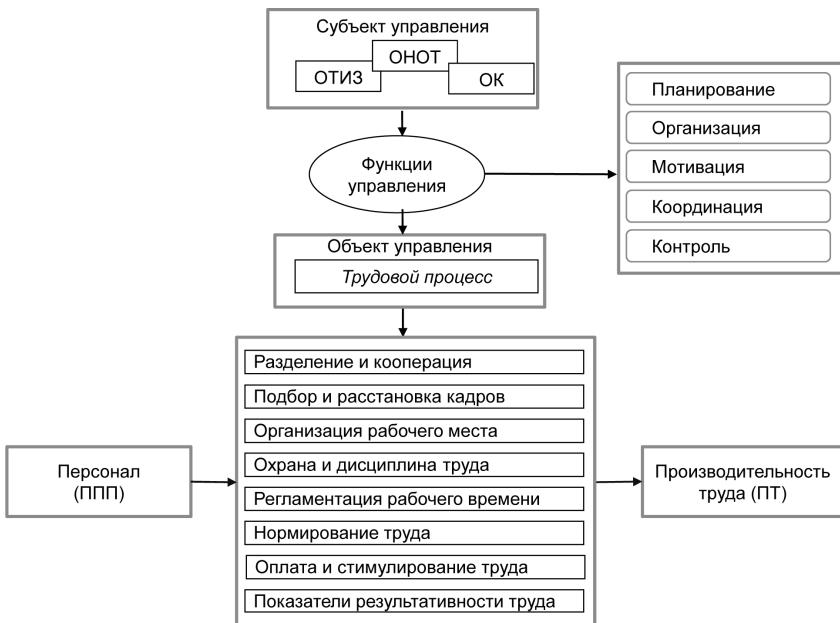
<sup>2</sup> Горная энциклопедия. – Организация труда. – [Электронный ресурс]. URL: <http://www.mining-enc.ru/o/organizaciya-truda>.

- социальная (профессиональное объединение работников) – рациональный подбор и развитие персонала;
- организационная (организация производства, труда и управления) – эффективное функционирование и взаимодействие персонала;
- экономическая (показатели деятельности) – эффективное и рациональное использование имеющихся ресурсов.

В настоящей статье авторы рассматривают задачу повышения производительности труда в непосредственной увязке с задачей повышения эффективности управления персоналом промышленного предприятия. Эффективное управление персоналом призвано обеспечить равновесие между уровнем производства в условиях научно-технического прогресса, с одной стороны, и уровнем организации труда с другой. В целом эффективность производственной системы зависит от того, каким образом каждая подсистема реализует свое предназначение. Ключевую роль в любой системе играют люди, участвующие в производственном процессе, неразрывными частями которого являются технологический и трудовой процессы. С точки зрения процессного подхода целью технологического процесса является преобразование различных ресурсов в готовую продукцию заданного объема и качества, а целью трудового процесса – достижение максимальной производительности труда без потери качества производимой продукции. Предназначение организации труда состоит в эффективном объединении людей и техники в едином производственном процессе.

Организация труда поддерживает организационную подсистему производственной системы предприятия, выступает в качестве связующего звена между технологическим и трудовым процессами и является частью системы управления, которая рассматривает трудовой процесс в качестве объекта управления[2]. В основе трудовых отношений лежат субъект управления (конкретное структурное подразделение компании), который через систему нормативных актов воздействует на объект управления – трудовой процесс[3]. Взаимосвязь субъекта и объекта управления осуществляется через основные функции управления, что позволяет регулировать весь механизм трудовых отношений промышленно-производственного персонала предприятия (ППП) для достижения максимальной производительности труда (рис. 1).

Отмечая существующие противоречия между значительным изменением содержания и характера труда на современном производстве



**Рис. 1. Трудовой процесс как объект управления<sup>3</sup>**

и существующим уровнем организации труда, некоторые авторы рассматривают решение этой задачи за счет применения современных подходов к изменению внутренней среды компании за счет использования всех элементов организации труда [4].

Таким образом, решение задачи повышения производительности труда предполагает комплексное взаимосвязанное применение всех элементов организации труда. Совокупность этих элементов используется субъектом управления при планировании (проектировании) рационального протекания трудового процесса в рамках операционной деятельности.

Традиционное представление об операционной деятельности, которая является основной для любого предприятия, связано с выделением в этой деятельности трех основных стадий проектирования трудового процесса [5]:

- 1 – построение трудового процесса и его специализация;
- 2 – изучение (измерение) трудового процесса и его нормирование;

<sup>3</sup> Разработано автором.

3 – установление заработной платы в зависимости от количества и качества труда.

Авторами предлагается дополнить процесс проектирования трудового процесса четвертой стадией:

4 – анализ и планирование производительности труда. Это позволит как при проектировании трудового процесса, так и при его реализации планировать и реализовывать мероприятия по росту производительности труда.

Трудовые отношения внутри промышленного предприятия помимо прочего обусловлены вовлеченностью работников в деятельность предприятия, в том числе взаимосвязью между карьерным ростом сотрудников и эффективностью их работы. В этой связи интересным представляется рассмотреть опыт управления персоналом в Китае. В этой стране взаимоотношения между работниками основаны на традиционных принципах конфуцианства, представляющих свод правил, главным из которых является подчинение личных интересов работника нуждам общества [6]. Важным элементом в трудовых отношениях на китайских предприятиях является их мотивация к труду через карьерный рост. Ряд китайских ученых отмечают, что карьерный рост сотрудников оказывает значительное влияние на организационные обязательства компаний, вовлеченность сотрудников, смену кадров и производительность труда [7].

Далее при рассмотрении современных тенденций организации труда и управления персоналом на промышленных предприятиях соотнесем эти тенденции к рассмотренным выше подсистемам производственной системы предприятия (см. рис. 1).

Особое место в развитие направлений по повышению эффективности организации труда и управления персоналом занимает опыт Японии. Здесь необходимо отметить японского инженера и предпринимателя Тайити Оно, который еще в середине XX века разработал применяемые до сих пор систему управления запасами и организации производства «Канбан», «Бережливое производство» («Lean») и метод «Точно в срок» (Just-in-Time).

В настоящее время свое применение находят ряд аналогичных методов повышения эффективности организации и протекания производственных процессов, в том числе [8]:

- концепция «Бережливое производство» (Lean Production), которая представляет собой разновидность производственной си-

стемы компании «Тойота» (Toyota Production System – TPS). TPS представляет из себя методику, основанную на устраниении всех видов потерь при производстве продукции и максимальную ориентацию на потребителя. Данная концепция позволяет совершенствовать в разной степени все подсистемы производственной системы предприятия;

- метод «Шесть сигм» (Six Sigma), который основан на совершенствовании бизнес-процессов с целью устранения брака и направлен на создание ценности для покупателя. Метод ориентирован на совершенствование технологической и организационной подсистем предприятий;
- метод «теория ограничений» – технология, направленная на увеличение мощности (производительности) оборудования в ограничителе (узком месте) производственной системы. Данная технология в большей степени поддерживает техническую подсистему предприятия.

Здесь важно отметить, что упомянутые выше методы являются специальными, и каждый из них не может использоваться как универсальный, то есть целесообразно их комплексное применение [9].

Рассматривая мировой опыт повышения эффективности организации труда и управления персоналом, можно выделить принципы организации трудового процесса на предприятиях Японии, которые предполагают обеспечение качественного и надежного протекания производственного процесса. На многих японских предприятиях наблюдается особое отношение к качеству труда (браку и дефектам) и ошибкам персонала. Отношение к дефектам предполагает следующее: любые промахи возможны и неизбежны, но их следует вскрывать и нельзя замалчивать. Особое место занимает культура безопасности труда как обязательное условие высокопроизводительной работы всего персонала, включая рабочих, специалистов и руководителей [10].

В качестве примера можно привести опыт работы компании Komatsu, которая реализует концепцию управления «Путь KOMATSU» (Komatsu Way). Основными элементами этой концепции являются приверженность качеству и надежности, эффективное корпоративное управление, сотрудничество с деловыми партнерами и развитие сотрудников [11]. Рассматривая концепцию «Путь KOMATSU» можно выделить корпоративную ценность как ключевой принцип жизнеспо-

собности компании, под которой понимается доверие к компании общества и всех заинтересованных сторон.

Рядом исследователей отмечается, что эффективность деятельности японских предприятий связывается с высокой культурой производства, дисциплиной и стремлением к постоянному совершенствованию производства [12]. Все это основывается на философии «Кайдзен», которая предполагает непрерывное совершенствование процессов производства и управления [13].

Современный бизнес в условиях стремительного научно-технического прогресса вынуждает предъявлять повышенные требования к персоналу, а работники в свою очередь рассчитывают на такие условия труда, которые позволили бы им реализовать свои материальные и духовные потребности. В этой связи сегодня особое внимание уделяется вопросам организации рабочих мест для работников всех категорий персонала промышленного предприятия. Ключевое место здесь занимает рассмотренная выше концепция бережливого производства TPS, составляющей которой является система 5С (5S). Суть системы 5S состоит в правильной организации рабочего места, основанной на пяти правилах: сортировка, соблюдение порядка, содержание в чистоте, стандартизация и совершенствование [14]. Указанные правила предполагает выполнение очевидных и понятных действий. Сортировка – разделение находящихся на рабочем месте предметов на категории по нужности в использовании; соблюдение порядка – максимально удобное расположение предметов на рабочем месте; содержание в чистоте – разбивка рабочего места на зоны для определенных групп предметов труда и обязательным возвратом этих предметов на свое место при завершении рабочего дня; стандартизация – закрепления вышеперечисленных правил в нормативном документе и поощрение самодисциплины при выполнении установленных нормативов; совершенствование – формирование привычки наводить порядок на рабочем месте и доведение всех действий работника до автоматизма.

Система 5S имеет ярко выраженную ориентацию на социальную и организационную подсистемы производственной системы предприятия и помогает решать задачу по оптимизации производственного процесса и повышению за счёт этого эффективности и привлекательности труда. В конечном итоге это позволяет совершенствовать систему управления на предприятии и максимизировать производительность труда.

В настоящее время свое место находит утверждение, что острой проблемой устойчивого развития промышленности в России становится дефицит квалифицированных кадров и прежде всего, инженерно-технического персонала [15]. Эта проблема в действительности является актуальной, но она в определённой мере решается самими предприятиями, например, через систему дополнительного профессионального образования с использованием современных информационных технологий. В этой связи, например, целесообразно рассматривать современные методы управления, связанные с цифровыми технологиями [16]. Цифровые технологии, в частности, можно использовать при создании и управлении рабочими местами и их адаптации к технологическим и организационным изменениям бизнес-среды [17].

В целом решение задачи повышения эффективности управления персоналом базируется на необходимости подготовки управленческих кадров, способных осуществлять деловое сотрудничество на международном уровне и готовить варианты управленческих решений [18, 19]. Важную роль здесь играет управленческое решение, которое является заключительным этапом процесса управления, включающего целеполагание, оценку ситуации, определение проблемы и собственно разработку варианта управленческого решения [20].

С учетом вышесказанного, авторы считают весьма важным обратить особое внимание на проблему подготовки управленческих кадров, которые представляют ключевой ресурс предприятия при построении эффективной системы управления, поскольку знают и владеют не только процессами производства, но и процессами управления.

#### **Список литературы**

1. Чеботарёв А.Г. Современные условия на горнодобывающих предприятиях и пути их нормализации // Журнал «Горная промышленность». 2012. № 2 (102). С. 84–86.
2. Гибадуллин А.А., Пуляева В.Н. Оценка устойчивого развития в социальной сфере электроэнергетики России // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2017. Т. 10. № 3. С. 76–88.
3. Пуляева В.Н., Гибадуллин А.А. Формирование механизмов совершенствования охраны труда и техники безопасности на предприятиях электроэнергетики // Научно-технические ведомости Санкт-

- Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2017. Т. 10. № 6. С. 205–215.
4. Мизя М.С., Потуданская В.Ф. – Современные направления развития организации труда на промышленных предприятиях // Журнал «Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии». 2017. Вып. 2 (54). С. 181–187.
5. Слак Найджел, Чеймберс Стюарт, Джонстон Роберт. Организация, планирование и проектирование производства. Операционный менеджмент. – Пер. с англ., 5-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2016. 790 с.
6. Марченко Владимир – Как управляют персоналом в Китае: особенности китайского менталитета. – [Электронный ресурс]. URL: <https://www.gd.ru/articles/2819-red-kak-upravlyayut-personalom-v-kitae-osobennosti-kitayskogo-mentaliteta> (дата обращения: 29.03.2019).
7. Jing Bai, Jinping Liu. – A Study on the Influence of Career Growth on Work Engagement among New Generation Employees. – Open Journal of Business and Management, 2018, 6, 300-317. – [Электронный ресурс]. URL: <https://doi.org/10.4236/ojbm.2018.62022> (дата обращения: 29.03.2019).
8. Кокс Дж., Джейкоб Д., Бергланд С. Новая цель. Как объединить бережливое производство, шесть сигм и теорию ограничений. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2012. 400 с.
9. Темнышов И.А, Беляев А.М., Беляев М.Д. Современные технологии повышения эффективности операционной деятельности // ФИНАНСОВАЯ ЭКОНОМИКА (научно-аналитический журнал). Март, 2018. № 1. С. 79–86.
10. Фомин А.В., Лапаева О.А., Смолин А.В., Михно М.В. Особенности культуры труда на японских предприятиях // Журнал «УГОЛЬ». 2018 № 2 (1103). С. 61–66.
11. Официальный сайт компании Komatsu Ltd [Электронный ресурс]. URL: <https://home.komatsu/en/> (дата обращения: 15.03.2019).
12. Фомин А.В., Садовая О.Н., Полещук М.Н., Шивырялкина О.С. – Об организации производства и труда на предприятиях Японии. – Журнал «УГОЛЬ». 2017. № 2 (1091). С. 30–34.
13. Роберт Маурер. Шаг за шагом к достижению цели: Метод Кайдзен – One Small Step Can Change Your Life. – М.: Альпина Паблишер, 2014. 192 с.
14. Японская система организации рабочего места 5S. – Бизнес журнал «BBF», 17.01.2017 – [Электронный ресурс]. URL: <https://bbf.ru/magazine/21/7025/> (дата обращения: 20.03.2019).
15. Малышев Ю.Н. и др. Принципиальная модель создания единой коммуникационной среды для формирования кадрового резерва для

- производства и науки минерально-сырьевого сектора экономики. – [Электронный ресурс]. URL: <https://mining-media.ru/ru/article/newtech/13403-prinzipialnaya-model-sozdaniya> (дата обращения: 10.03.2019).
16. Гибадуллин А.А., Карагодин А.В. Вызовы цифровой экономики в сфере подготовки кадров // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. 2019. № 2 (22). С. 33–42.
  17. Michael J. Kendzia, Albena Bjçrck. – The Digital Revolution and the Organization of Work: Contemporary Management Techniques // Advances in Applied Sociology. 2018. № 8. С. 212–232. – [Электронный ресурс]. URL: <https://doi.org/10.4236/aasoci.2018.83013> (дата обращения: 29.03.2019).
  18. Шарипов Ф.Ф., Дьяконова М.А. О переориентации кадровой политики регионов РФ на организацию подготовки кадров для развития международного экономического сотрудничества на местах / Актуальные вопросы управления персоналом и экономики труда: Материалы II Всероссийской научно-практической конференции. ФГБОУ ВО «Государственный университет управления», Национальный союз «Управление персоналом». 2016. С. 189–194.
  19. Шарипов Ф.Ф., Тимофеев О.А., Родионов А.Н. О подготовке кадров для российско-китайского делового сотрудничества в инновационной сфере на базе Государственного университета управления / Россия и Китай: история и перспективы сотрудничества: Материалы VII международной научно-практической конференции. 2017. С. 507–510.
  20. Мандрусова А.И., Темнышов И.А. Концепция подготовки специалистов по организации управления на базе функциональной модели управленческого решения // ЭКОНОМИКА ОБРАЗОВАНИЯ (журнал). Издательство Современного гуманитарного университета (Москва). 2019. № 1 (110). С. 39–47.

#### **References**

1. Chebotarev A.G. Sovremennye usloviya na gornodobyvayushchikh predpriyatiyakh i puti ikh normalizatsii // Zhurnal «Gornaya promyshlennost». 2012 . № 2 (102). S. 84–86.
2. Gibadullin A.A., Pulyayeva V.N. Otsenka ustoychivogo razvitiya v sotsial'noy sfere elektroenergetiki Rossii // Nauchno-tehnicheskiye vedomosti Sankt-Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta. Ekonomicheskiye nauki. 2017. T. 10. № 3. S. 76–88.
3. Pulyayeva V.N., Gibadullin A.A. Formirovaniye mekhanizmov sovershenstvovaniya okhrany truda i tekhniki bezopasnosti na predpriyatiyakh elektroenergetiki // Nauchno-tehnicheskiye vedomosti Sankt-

- Peterburgskogo gosudarstvennogo politekhnicheskogo universiteta. Ekonomicheskiye nauki. 2017. T. 10. № 6. S. 205–215.
4. Mizya M.S., Potudanskaya V.F. – Sovremennye napravleniya razvitiya organizatsii truda na promyshlennykh predpriatiyakh // Zhurnal «Vestnik Sibirsкоi gosudarstvennoi avtomobil'no-dorozhnoi akademii». 2017. Vyp. 2 (54). S. 181–187.
5. Slak Naidzhel, Cheimbers Styuart, Dzhonston Robert. Organizatsiya, planirovanie i proektirovanie proizvodstva. Operatsionnyi menedzhment. – Per. s angl., 5-e izd. – M.: INFRA-M, 2016. 790 s.
6. Marchenko Vladimir Kak upravlyayut personalom v Kitae: osobennosti kitaiskogo mentaliteta. – [Elektronnyi resurs]. URL: <https://www.gd.ru/articles/2819-red-kak-upravlyayut-personalom-v-kitae-osobennosti-kitayskogo-mentaliteta> (data obrashcheniya: 29.03.2019).
7. ing Bai, Jinping Liu. A Study on the Influence of Career Growth on Work Engagement among New Generation Employees // Open Journal of Business and Management. 2018, 6, 300-317. – [Elektronnyi resurs]. URL: <https://doi.org/10.4236/ojbm.2018.62022> (data obrashcheniya: 29.03.2019).
8. Koks Dzh., Dzheikob D., Bergland S. Novaya tsel'. Kak ob'edinit' berezhlivoe proizvodstvo, shest' sigm i teoriyu ogranicenii. – M.: Mann, Ivanov i Ferber, 2012. 400 s.
9. emnyshov I.A, Belyaev A.M., Belyaev M.D. Sovremennye tekhnologii povysheniya effektivnosti operatsionnoi deyatel'nosti // FINANSOVAYA EKONOMIKA (nauchno-analiticheskii zhurnal). Mart 2018. № 1. S. 79–86.
10. Fomin A.V., Lapaeva O.A., Smolin A.V., Mikhno M.V. Osobennosti kul'tury truda na yaponskikh predpriatiyakh // Zhurnal «UGOL'». 2018 № 2 (1103). S. 61–66.
11. Ofitsial'nyi sait kompanii Komatsu Ltd [Elektronnyi resurs]. URL: <https://home.komatsu/en/> (data obrashcheniya: 15.03.2019).
12. Fomin A.V., Sadovaya O.N., Poleshchuk M.N., Shivyryalkina O.S. Ob organizatsii proizvodstva i truda na predpriatiyakh Yaponii // Zhurnal «UGOL'». 2017. № 2 (1091). S. 30–34.
13. Robert Maurer. Shag za shagom k dostizheniyu tseli: Metod Kaidzen – One Small Step Can Change Your Life. – M.: Al'pina Publisher, 2014. – 192 s.
14. Yaponskaya sistema organizatsii rabochego mesta 5S // Biznes zhurnal «BBF», 17.01.2017 – [Elektronnyi resurs]. URL: <https://bbf.ru/magazine/21/7025/> (data obrashcheniya: 20.03.2019).
15. Malyshev Yu.N. i dr. Printsipial'naya model' sozdaniya edinoi kommunikatsionnoi sredy dlya formirovaniya kadrovogo rezerva dlya proizvodstva

- i nauki mineral'no-syr'evogo sektora ekonomiki. – [Elektronnyi resurs]. URL: <https://mining-media.ru/ru/article/newtech/13403-prinzipialnaya-model-sozdaniya> (data obrashcheniya: 10.03.2019).
16. Gibadullin A.A., Karagodin A.V. Vyzovy tsifrovoy ekonomiki v sfere podgotovki kadrov // Aktual'nyye problemy ekonomiki i menedzhmenta. 2019. № 2 (22). S. 33–42.
17. Michael J. Kendzia, Albena Вјцрск. The Digital Revolution and the Organization of Work: Contemporary Management Techniques. – Advances in Applied Sociology, 2018, 8, s. 212–232. – [Elektronnyi resurs]. URL: <https://doi.org/10.4236/aasoci.2018.83013> (data obrashcheniya: 29.03.2019).
18. SHaripov F.F., D'yakonova M.A. O pereorientacii kadrovoj politiki regionov RF na organizaciyu podgotovki kadrov dlya razvitiya mezhdunarodnogo ekonomiceskogo sotrudnichestva na mestah / Aktual'nye voprosy upravleniya personalom i ekonomiki truda: Materialy II Vserossijskoj nauchno-prakticheskoy konferencii. FGBOU VO «Gosudarstvennyj universitet upravleniya», Nacional'nyj soyuz «Upravlenie personalom». 2016. S. 189–194.
19. SHaripov F.F., Timofeev O.A., Rodionov A.N. O podgotovke kadrov dlya rossijsko-kitajskogo delovogo sotrudnichestva v innovacionnoj sfere na baze Gosudarstvennogo universiteta upravleniya / Rossiya i Kitaj: istoriya i perspektivy sotrudnichestva: Materialy VII mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. 2017. S. 507–510.
20. Mandrusova A.I., Temnyshov I.A. Kontseptsiya podgotovki spetsialistov po organizatsii upravleniya na baze funktsional'noi modeli upravlencheskogo resheniya // EKONOMIKA OBRAZOVANIYa (zhurnal). Izdatel'stvo Sovremennoj gumanitarnogo universiteta (Moskva). 2019. № 1 (110). S. 39–47.