

НАУЧНАЯ СТАТЬЯ
УДК: 338.2
JEL: D 49

РЕКЛАМНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ В ПОВЫШЕНИИ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ



Елена Сергеевна Полева

магистрант кафедры менеджмента, организации бизнеса и инноваций Алтайского государственного университета, директор языковой школы АНГЛОКЛУБ, Россия, Барнаул, poleva.elena.97@mail.ru, ORCID 0000-0003-2627-034



Людмила Ивановна Петрова

кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента, организации бизнеса и инноваций Алтайского государственного университета, Россия, Барнаул, petrova.lix@yandex.ru, ORSID 0000-0002-5339-9567

Резюме. Статья посвящена исследованию роли рекламного менеджмента в повышении конкурентоспособности организации. Авторами проанализированы теоретические и методические аспекты трансформации рекламного менеджмента и конкурентоспособности в современных условиях, предложена модель рекламного менеджмента на уровне организации, исследованы практические аспекты организации управления рекламной деятельностью в малом и среднем бизнесе на примере ООО «Алтайский комбикормовый завод», предложены рекомендации по повышению конкурентоспособности организации с помощью инструментов рекламного менеджмента.

Ключевые слова: реклама, рекламный менеджмент, конкурентоспособность, менеджмент, маркетинг

Для цитирования: Полева Е. С., Петрова Л. И. Рекламный менеджмент в повышении конкурентоспособности организации // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. 2022. № 16. С. 57–65.

ADVERTISING MANAGEMENT IN INCREASING THE COMPETITIVENESS OF THE ORGANIZATION

Elena S. Poleva

Master's Student of the Department of Management, Organization of Business and Innovation, Altai State University, the head of language school ANGLOCLUB, Russia, Barnaul, poleva. elena. 97@mail.ru, ORCID 0000-0003-2627-034

Lyudmila I. Petrova

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Department of Management, Business Organization and Innovation, Altai State University, Russia, Barnaul, petrova.lix@yandex.ru, ORSID 0000-0002-5339-9567

Resume. The article is devoted to the study of the role of advertising management in increasing the competitiveness of the organization. The authors analyzed the theoretical and methodological aspects of the transformation of advertising management and competitiveness in modern conditions, proposed a model of advertising management at the organization level, studied the practical aspects of organizing the management of advertising activities in small and medium-sized businesses using the example of Altai Feed Mill LLC, and proposed recommendations for improving the competitiveness of the organization using advertising management tools.

Keywords: advertising, advertising management, competitiveness, management, marketing

For citation: Poleva E. S., Petrova L. I. Advertising Management in Increasing the Competitiveness of the Organization. *Upravlenie sovremennoj organizaciej: opyt, problemy i perspektivy = Management of the Modern Organization: Experience, Problems and Perspectives*. 2022;16:57-65. (In Russ.).

Актуальность
Мировой и российский опыт развития рынков и рыночных отношений подтверждает важность рекламы, прежде всего как информации о товаре или услуге, ее свойствах и характеристиках, способных удовлетворить потребности потенциальных покупателей, а также информации, представленной в доступной, часто художественной форме, с помощью грамотно подобранных инструментов ее трансляции покупателю с тем, чтобы он решился на покупку. Если реклама — это всегда информация, то информация не всегда рекламируется. Сегодня реклама необходима компании для:

- получения прибыли посредством обеспечения необходимого уровня продаж по установленной цене;
- поиска деловых партнеров;
- развития;
- укрепления рыночных позиций и положения в отрасли.

Задачей компании в условиях рынка становится подбор наиболее эффективных инструментов для передачи информации о себе как производителе и партнере через информацию о своей продукции и услугах.

Реклама и рекламный менеджмент компании в современных условиях

Само слово «реклама» — латинского происхождения (от лат. *reclamar*) и первоначально означало «кричать, выкрикивать». Затем к нему присоеди-

лись такие значения, как «откликаться», «требовать». По мере развития общества и экономики значение слова «реклама» приобрело более широкий смысл (Филатов, 2020).

Как сложное социальное явление, реклама не только оказывает влияние на результаты работы организации, ее устойчивость и перспективы развития. Реклама активно участвует в трансформации коммуникаций между производителем и потребителем не только в части ускорения самого процесса обмена информацией о товаре, соответствии его цены полезным свойствам и характеристикам, потребностям клиентов, но и в области воздействия на потребителя с нравственно-правовой, морально-этической, энергосберегающей, экологической, воспитательной, просветительской и культурно-образовательной точек зрения.

Взаимосвязь рекламы, организаций, ее создающих и транслирующих, и потребителей, выступающих объектами воздействия рекламных сообщений, является значимым фактором организационного развития (рис. 1).

В этой связи компании в большей степени ориентированы на рекламный менеджмент как действенный инструмент гибкой реакции на изменения, формирования деловой репутации и стратегически выгодных деловых коммуникаций, успешного развития компании в условиях непрерывных трансформаций и, как следствие, повышения конкурентоспособности.

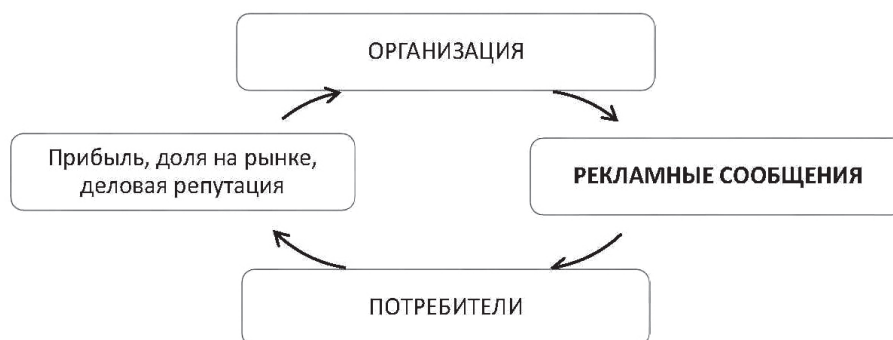


Рисунок 1 — Реклама как фактор организационного развития. Составлено авторами
 Figure 1 — Advertising as a factor in organizational development. Compiled by the authors

Рекламный менеджмент можно рассмотреть сквозь призму информационно-аналитических и организационно-управленческих функций, объектом воздействия которых является реклама как информационное сообщение.

Поскольку реклама относится к функциональной подсистеме маркетинга, с позиции системного подхода рекламный менеджмент можно определить как совокупность взаимосвязанных элементов, участников и инструментов по обеспечению, контролю и информационному наполнению рекламы в едином пространстве организационного взаимодействия (внутри организации и с внешней средой).

С точки зрения функционального подхода, управление рекламной деятельностью организации предусматривает ее информационное обеспечение, планирование рекламных мероприятий согласно целевым установкам и их изменению, выбор инструментов практической реализации маркетинговых мероприятий и маркетинговых коммуникаций.

В этом процессе объективно значимая роль принадлежит достоверности, актуальности и полноте информационного потока и организации его прохождения через каналы коммуникации с минимальными потерями качества информации и ресурсов по ее обработке. В итоге содержание рекламных сообщений, целевой аудиторией для которых выступают потенциальные потребители и партнеры организации, есть не что иное как результат работы системы рекламного менеджмента компании, информационно-аналитической и организационно-управленческой работы по поиску и анализу необходимой для подготовки такого сообщения информации из внешних и внутренних источников.

Базовыми элементами коммуникационного менеджмента выступают его субъекты, выполняющие информационно-аналитические и организационно-

управленческие функции с учетом организационной структуры управления, объекты и инструменты рекламного менеджмента. Факторами, оказывающими непосредственное влияние на результаты рекламного менеджмента компании, становятся внешние условия ее функционирования и внутренняя среда организации, представленная наличием определенной целевой модели рекламного менеджмента во взаимосвязи с маркетинговыми и корпоративными целями и необходимыми ресурсами организационного, финансового, коммуникационного, технического, компетентностного и иного характера (рис. 2).

Организация рекламной деятельности напрямую зависит от организационной структуры компаний, степени централизации (децентрализации) рекламного менеджмента, степени дифференциации продуктовой линейки и скорости ее обновления, организационной культуры взаимодействия внутри компании и за ее пределами, ресурсных ограничений и возможностей.

Инструменты рекламного менеджмента в условиях усиления цифровой составляющей рыночной среды постоянно расширяются, совершенствуются и обновляются. Наряду с классическими инструментами реализации функций управления информацией (стратегия, тактика, аналитические инструменты) появляются цифровые решения в виде специализированного программного обеспечения, позволяющего быстро передавать и обрабатывать информацию для принятия решений в сфере рекламной деятельности компании. Кроме того, часто требуется пересмотр бизнес-процессов организации управления рекламной деятельностью в части включения в них на постоянной основе непрерывного обучения специалистов, прямо или косвенно участвующих в маркетинговой и рекламной деятельности организации.



Рисунок 2 — Модель рекламного менеджмента (РМ) организации. Составлено авторами
 Figure 2 — Model of advertising management (RM) of the organization. Compiled by the authors

Рекламный менеджмент в сфере малого и среднего бизнеса: практические аспекты

Масштабы рекламной деятельности компании определяются размером организации, ее ресурсными возможностями и ограничениями, номенклатурой предлагаемых товаров и услуг. Не секрет, что рекламные бюджеты крупных компаний существенно превышают аналогичный показатель представителей малого и среднего бизнеса. Однако не всегда значительный рекламный бюджет является гарантией эффективности рекламной деятельности. Часто решающим фактором выступает гибкость организации, компетентность управленческого персонала в вопросах рекламного менеджмента, выбор инструментов рекламного менеджмента, в наибольшей степени соответствующих поставленным целям и задачам.

Ярким примером успешной организации рекламной деятельности и ее трансформации с учетом современных рыночных трендов, результатом которой стало повышение конкурентоспособности, является алтайский производитель комбикормов и кормосмесей

для сельскохозяйственной птицы (бройлеры, перепела, индюки, гуси, утки), рыбы и животных (КРС, кролики, свиньи) — ООО «Алтайский комбикормовый завод».

Анализируя содержание рекламных сообщений основного сайта организации, можно сделать вывод о его достаточной информационной наполненности, высоком уровне структурированности информации по разделам, что облегчает поиск и сокращает время пользователя.

Так, основная страница официального сайта компании дает возможность понять масштабы ее производства (собственное производство, собственная сырьевая база), географию продаж (Россия, ближнее и дальнее зарубежье), готовность к коммуникации (телефоны основных представителей и электронная почта) и нацеленность на дальнейшее развитие и сотрудничество (возможность изготовления кормов по рецептам заказчика) (рис. 3), а также акцент на качество продукции и услуг (все комбикорма сертифицированы и соответствуют ГОСТу) (рис. 4)¹.

¹ Официальный сайт организации ООО «Алтайский комбикормовый завод». URL: <https://22akz.ru/>

ООО "Алтайский комбикормовый завод"
ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ГРАНУЛИРОВАННЫХ КОМБИКОРМОВ И КОРМОСМЕСЕЙ ИЗ ЗЕРНА ВЫРАЩЕННОГО НА СОБСТВЕННОЙ ПОЛЯХ

Елена +7 985 181 41 11
 Павел +7 961 994 40 60
 Дмитрий +7 961 994 66 55
 Владимир +7 913 721 66 24
 Людмила +7 933 161 19 13
 Ирина +7 933 161 00 31

650041, Россия, Алтайский край, город Барнаул, улица Привокзальная, дом 11, офис 104

Производитель комбикормов и кормовых добавок по всей России, ближнему и дальнему зарубежью!

О компании

Имеем собственное производство по выпуску комбикормов и кормосмесей как гранулированных, так и не гранулированных, в количестве до 50 тонн в сутки и можем позволить себе продавать корма по максимально низким ценам. Сырье для изготовления кормов имеем свое, так как выращиваем рпс, гречиху, пшеницу, ячмень, овес, горох, кукурузу. Всегда есть на складе самые популярные корма - для бройлеров, перепелов, кроликов, крупного рогатого скота, свиней, индюков, уток, гусей, рыбы. Работаем по индивидуальным рецептам - таких еще около 15 видов. А так же наша организация включена в реестр организаций за № 5457, имеющих право отправлять свою продукцию в страны, входящие в Таможенный союз, а так же зарегистрированы в системе «Цербер» и имеем право отправлять на экспорт: https://www.fsvps.ru/fsvps-docs/ru/importExport/tsouz/reestr/2015/export_tsouz_list_06_04.pdf

Бесплатная консультация
 Отправить заявку на консультацию

* ФИО:

* Номер телефона:

E-mail:

ОТПРАВИТЬ ЗАЯВКУ

Рисунок 3 — Реклама на официальном сайте компании ООО «Алтайский комбикормовый завод»
 Figure 3 — Advertising on the official website of the company Altai Feed Mill LLC

сельхозпроизводитель
Алтайский Комбикормовый Завод

**Комбикорм УНИВЕРСАЛЬНЫЙ
 гранулированный**

Состав рецепта	Показатели качества	
Пшеница	Влажность	13
Ячмень	Сырой протеин	16
Овес	Сырая клетчатка	6.33
Мучка кормовая	Обменная энергия	150
Отруби пшеничные		
Жмых подсолнечный		
Кормовой зернопродукт		
Мел		
Соль		

Рисунок 4 — Пример удостоверения качества продукции²
 Figure 4 — An example of a product quality certificate

² Официальный сайт организации ООО «Алтайский комбикормовый завод». URL: <https://22akz.ru/>

Компания организует поддержку клиентов в логистике — доставку от 5 т клиентам с помощью автомобильного (максимум 20 т) и железнодорожного транспорта (68 т), а также посредством авиа- и морского фрахта (20ф и 40ф), как в любые регионы Российской Федерации, так и в любую точку мира, обеспечивая только качественную транспортировку груза, и берет на себя ответственность за всю сопроводительную документацию.

ООО «Алтайский комбикормовый завод» включено в реестр организаций, имеющих право отправлять свою продукцию в страны, входящие в Таможенный союз (регистрационный номер в списке организаций — № 5457). Имеется регистрация в системе «Цербер», предоставляющая право на отправку экспортной продукции, и государственной информационной системе «Меркурий» (работает по России), о чем тоже информирует своих потенциальных клиентов и партнеров на официальном сайте¹.

Анализ рекламного менеджмента компании позволяет сделать вывод о том, что компания информирует о своей продукции не только на официальном сайте. Руководство компании делает акцент на таких видах рекламы:

- реклама в интернете (e-mail-реклама), размещение на онлайн-площадках соответствующей тематики (agro.ru, agrosver.ru, grainboard.ru, flagma);
- реклама в СМИ (избирательная реклама на местных радиостанциях);
- печатная реклама (региональные газеты, колонка с объявлениями, раздача цветных каталогов и брошюр с наименованиями продукции, прайс-листом и основной информацией об организации);
- контекстная реклама в поисковых системах (Яндекс, 2ГИС) — представляет собой текст или текстовый графический блок, который выдается пользователю сети в поисковиках или на площадках рекламных сетей, по запросу или с учетом его предпочтений, с оплатой за просмотр или клик.

Это позволяет организации заявить о себе в больших масштабах и привлечь новых клиентов.

Рекламный менеджмент и конкурентоспособность организации: методический и практический аспект

Для того чтобы определить взаимосвязь рекламного менеджмента и конкурентоспособности организации, обратимся к эволюции научных взглядов на составляющие конкурентоспособности. Развернутый исследовательский материал, позволяющий приблизиться к пониманию такого явления, как «конку-

рентоспособность», посредством ретроспективного анализа экономической мысли предложен в статье О. М. Калиевой (2015). Большинство классиков, таких как Дж. С. Милль, Ф. Энгельс, А. Маршал, Й. Шумпетер, А. Смит, объясняют конкурентоспособность через категории «конкуренция» и «конкурентные рынки», а также степень включения в процесс регулирования рыночных отношений государства. Благодаря М. Портеру «конкурентоспособность» стали связывать с «конкурентным преимуществом» как фактическим превосходством над соперниками в конкурентной борьбе.

Современные исследователи Т. Г. Философова, В. А. Быков, Р. А. Фатхудинов и др. рассматривают конкурентоспособность на уровне товара или услуги, организации, отрасли, региона и страны (Калиева, 2015). Это позволяет сделать вывод о том, что составляющие элементы конкурентоспособности будут различны в зависимости от уровня ее исследования, а сделать вывод о конкурентоспособности на одном уровне можно только в результате сравнительного анализа ее элементов у разных объектов (предприятий одной отрасли, отраслей различных регионов и т. д.).

Так, для наиболее актуального для нас уровня — уровня компании (предприятия, фирмы, организации) ключевыми характеристиками конкурентоспособности выступают финансовые показатели организации — платежеспособность, прибыльность, стратегичность управления, прозрачность финансовая и управленческая, управляемость бизнеса, инвестиционная привлекательность.

Наиболее важным фактором достижения высокого уровня конкурентоспособности, как отмечается во многих исследованиях, остается концентрация производства, которая имеет эффект снижения тенденции к формированию крупных промышленных кластеров.

Помимо концентрации, уровень конкурентоспособности определяется такими факторами, как развитие производства новых видов продукции и стимулирование формирования новых потребностей. Они связаны с тенденциями постоянного роста расходов на исследования и экспериментальные разработки, рекламу и маркетинг. Это касается прежде всего постоянного обновления ассортимента выпускаемой продукции, непрерывной разработки и быстрого освоения новых образцов продукции при одновременном повышении производительности труда, увеличении гибкости производства, эффективности, снижении всех видов затрат и издержек.

Особое место отводится обеспечению стабильного роста качества и надежности новой продукции

¹ Официальный сайт организации ООО «Алтайский комбикормовый завод». URL: <https://22akz.ru/>

при одновременном снижении цен на новые виды продукции.

Параметрами конкурентоспособности, оцениваемыми при проведении сравнительного анализа объекта, становятся технические (свойства, область применения, надежность, эргономичность), нормативные (соответствие стандартам и нормативам) и экономические характеристики товара (цена и система скидок, затраты на логистику, сервис, условия доставки, наличие и продолжительность гарантий качества и т. д.). В условиях наполненности рынка новыми товарами покупатель обращает внимание также на такие параметры конкурентоспособности, как эстетическое представление (дизайн, цвет, упаковка), психологические свойства (привлекательность, имидж) и экологичность (изготовление из экологически чистых материалов и возможность вторичной переработки с наименьшим воздействием на окружающую среду как в процессе производства, так и в процессе эксплуатации и утилизации).

Доля представления компании на рынке в современных условиях определяется не только представленными параметрами конкурентоспособности товаров и услуг, но и своевременностью, доступностью и достоверностью предоставления информации о нем.

В условиях рынка и цифровой экономики основными инструментами повышения конкурентоспособности фирмы становятся реклама и маркетинг, менеджмент, информационно-коммуникативные технологии и пр.

Возвращаясь к ранее приведенному в качестве примера объекту исследования — ООО «Алтайский комбикормовый завод», можно отметить в качестве одного из целевых ориентиров роста экономической, нормативной и технической составляющей конкурентоспособности выбор руководством компании повышения производственной, творческой эффективности и активности персонала с ориентацией на конкретное сокращение численности производственных и административных работников. Все это практически означает производство как можно большего количества новой, востребованной продукции с более низкими ценами, чем у конкурентов, и более высоким качеством, производительностью и надежностью. Факторами повышения конкурентоспособности при этом являются:

- устойчивые торговые связи со странами Таможенного союза (Казахстан, Белоруссия, Армения, Киргизия), Монголией и Таджикистаном, в том числе на основе дилерского договора;
- обширный список постоянных клиентов на отечественном рынке, включая Алтайский край, Московскую область, Новосибирскую

область, Тюмень, Екатеринбург, Якутию, Иркутск, Камчатку, Сахалин, Владивосток и многие другие;

- неценовые факторы (наличие товаров-заменителей, уровень технологий, объем и доступность ресурсов, природные условия (урожай в конкретном году), ожидания покупателей (инфляционные, социально-политические) и др.

Внутренними факторами конкурентоспособности выступают:

- маркетинговая политика компании;
- наличие развитой сбытовой сети по территории РФ и странам СНГ;
- применение системы рыночного тестирования;
- географическое расширение: постройка пяти новых складов на территории завода в селе Залесово при уже имеющихся трех; предоставление новых рабочих мест (грузчики, разнорабочие, работники бухгалтерии и администрации);
- внедрение современных технологий и инноваций (закуплено новое оборудование (Китай) для производства и фасовки кормосмесей, а также фронтальные погрузчики ZAUBERG ZL50EIII-WS, вилочный погрузчик КАРА);
- осуществление учета и регулирования производственных процессов;
- ежеквартальный мониторинг состояния производства с целью выявления проблем и их своевременного решения;
- поощрительная система вознаграждения сотрудников;
- качество менеджмента и высокая квалификация сотрудников (тренинги, семинары по повышению квалификации, рекомендованные Россельхознадзором, а также дополнительные по усмотрению руководства);
- эффективная рекламная кампания.

В сложившихся условиях считаем актуальными наши предложения по повышению конкурентоспособности ООО «Алтайский комбикормовый завод» за счет усиления рекламной деятельности.

Чем крупнее или известнее организация, тем больше и чаще ей приходится общаться со СМИ. Сферы коммуникационного воздействия должны включать:

- информирование о своей деятельности (успехи, новые партнеры, отзывы клиентов, запуск нового оборудования);
- информирование о новом продукте потенциальных покупателей (целевой аудитории);
- обеспечение максимально возможной информационной прозрачности деятельности

предприятия в целом без ущерба для ее репутации (действующие цены, скидки, акции, актуальные новости и др.);

- организация обратной связи с клиентами относительно качества продукции или оказанных услуг, пожелания и предложения, ответы на все интересующие вопросы;
- укрепление деловой репутации среди партнеров и потенциальных потребителей.

Данный перечень является далеко не исчерпывающим, но перечисленные направления представля-

ются наиболее значимыми с позиции организации целевого воздействия на рынок через инструменты рекламного менеджмента.

Рассматривая используемые организацией виды и технологии рекламного менеджмента и осуществляя выбор новых вариантов рекламных решений, нужно учитывать не только их привлекательность, распространенность и «современность» (рис. 5), но и специфику отрасли, в которой они будут применяться.

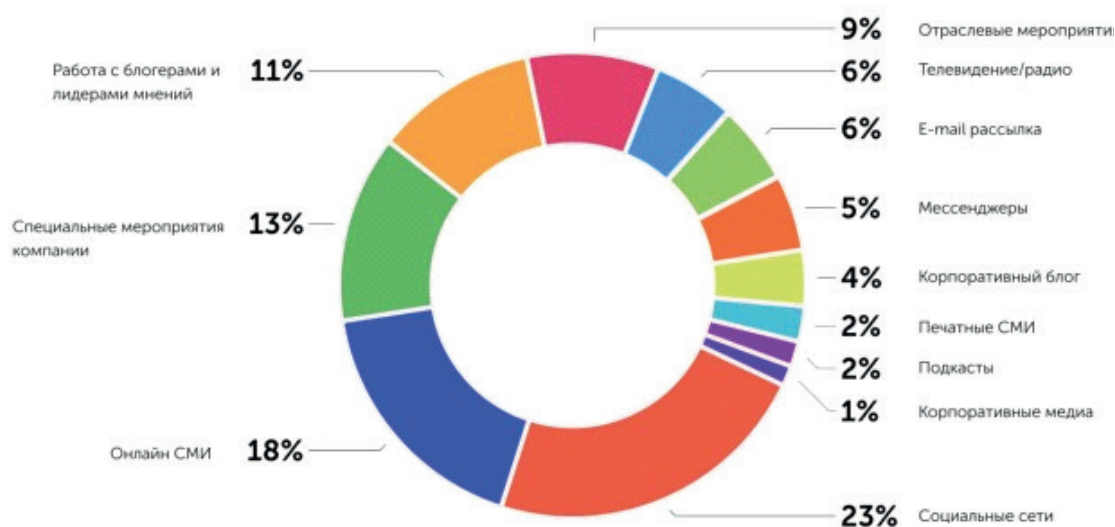


Рисунок 5 — Рейтинг наиболее эффективных коммуникаций маркетинговых направлений в России¹
Figure 5 — Rating of the most effective communications of marketing directions in Russia

В нашем случае речь идет о сезонном характере спроса и портрете потенциального клиента. Можно отчетливо проследить тенденцию к использованию «устаревших» видов рекламы (газеты, радио), так как современные способы продвижения, такие как социальные сети, в большинстве случаев окажутся неэффективными.

Это объясняется тем, что подавляющая масса покупателей сельскохозяйственной продукции предпочитают доверять проверенным, по их мнению, источникам, таким как печатные издания, официальные списки Россельхознадзора, а также объявления на специализированных сайтах.

В качестве основной рекомендации по повышению конкурентоспособности в исследуемой организации и отрасли можно предложить совершенствование сайта организации, который, несмотря на понятность, простоту и эстетическую привлека-

тельность, требует доработок в части организации обратной связи и прозрачности работы организации².

Согласно данным Межрайонной инспекции ФНС, место данной организации в отрасли 1135-е из 7071 по выручке за 2021 г.³ По предварительным подсчетам, есть возможность улучшить эти показатели уже в 2022–2023 гг.

Результаты и выводы

Реклама подталкивает компании совершенствовать производимый товар и сервис, взаимодействие с уже имеющимися и новыми покупателями через современные коммуникационные платформы и инструменты. Благодаря рекламе формируется потребительский спрос и выводится на рынок новая продукция. Технологии рекламного менеджмента, применяемые с учетом текущей среды функционирования бизнеса и отраслевой специфики, способны

¹ Рейтинг наиболее эффективных коммуникаций маркетинговых направлений в России. URL: <https://www.cossa.ru/news/238217/>

² Официальный сайт организации ООО «Алтайский комбикормовый завод». URL: <https://22akz.ru/>

³ Сведения Федеральной налоговой службы. URL: <https://www.rusprofile.ru/id/10805474>

вывести его конкурентоспособность на качественно новый уровень. Чем теснее связь компании со своим потребителем, прозрачней и достоверней рекламная информация, тем выше степень доверия к компании и сильнее ее имиджевая составляющая. Несмотря на то что конкурентоспособность компании оценивается как текущая характеристика, инструменты

рекламного менеджмента способны обеспечивать ее конкурентные преимущества в части ценовой политики, качества товара, ресурсосбережения, инновационности, гибкости, ориентированности на потребности клиента на протяжении длительного периода времени, выступая одной из гарантий развития и финансовой устойчивости.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ / LIST OF SOURCES

- Калиева О. М. Эволюция научных взглядов на сущность конкурентоспособности в экономике // Вестник ВУиТ. 2015. № 1 (33) [Kalieva, O. M. Evolution of scientific views on the essence of competitiveness in the economy. *Vestnik VUiT = Bulletin of VUiT*. 2015;1 (33) (In Russ.)] ... Кетова Н. П., Зундэ В. В., Шашнев П. Д. Трансформация рынка рекламы как фактор активизации поведения рекламных агентств в условиях цифровизации // Креативная экономика. 2020. Т. 14, № 5. С. 953–968 [Ketova, N. P., Zunde, V. V., Shashnev, P. D. () Transformation of the advertising market as a factor of activating the behavior of advertising agencies in the conditions of digitalization. *Kreativnaya ekonomika = Creative economy*. 2020;14 (5):953–968 (In Russ.)].
- Филатов В. В. Менеджмент. Традиционные и современные модели: справочное пособие. М. а: ИНФРА-М, 2020. 472 с. [Filatov, V. V. Management. Traditional and modern models: a reference guide. Moscow: INFRA-M, 2020. 472 p. (In Russ.)].