

УДК 338.45, 331.28

JEL G34

<https://doi.org/10.21122/2309-6667-2023-18-142-151>**ФОРМИРОВАНИЕ КОМПЛЕКСА ЗАДАЧ ОБЕСПЕЧЕНИЯ
РЕАЛИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
ПРОМЫШЛЕННЫМ ПРЕДПРИЯТИЕМ****Б. В. Лапко**

Lapkob@tut.by

кандидат физико-математических наук, доцент,
доцент кафедры банковской экономики
Белорусский государственный университет
г. Минск, Республика Беларусь

Хуан Тяньцэнь

827328353@qq.com

аспирант кафедры банковской экономики
Белорусский государственный университет
г. Минск, Республика Беларусь

В статье предложен подход к реализации эффективного управления промышленным предприятием в рамках стратегической цели его развития на основе сформированного комплекса задач в результате декомпозиции указанной цели по этапам производственно-хозяйственной деятельности, уровням управления, обеспечивающим подсистемам и этапам управленческого цикла.

Ключевые слова: промышленное предприятие, управление, цели, задачи, эффективность, критерий эффективности, организационно-экономическое обеспечение управления.

Цитирование: Лапко, Б. В. Формирование комплекса задач обеспечения реализации эффективного управления промышленным предприятием / Б. В. Лапко, Хуан Тяньцэнь // Экономическая наука сегодня : сб. науч. ст. / БНТУ. – Минск, 2023. – Вып. 18. – С. 142–151. <https://doi.org/10.21122/2309-6667-2023-18-142-151>

Введение. В современных условиях хозяйствования «реализация эффективного управления промышленным предприятием (далее – ПП) требует четкой постановки стратегической цели и определения задач его развития, выделения функций, разработки критерия эффективности деятельности субъекта хозяйствования и формирования организационно-экономического обеспечения достижения поставленной стратегической цели в соответствии с разработанным критерием и выделенными задачами деятельности ПП» [1, с. 15; 2, с. 28]. При этом «целью системы принято называть определенное, «желаемое» (заданное извне или установленное самой системой) состояние ее выходов, т. е. некоторое значение или подмножество значений функции системы» [3, с. 83]. Так, стратегической целью развития системы может выступать достижение определенных социально-экономических, финансовых, научно-технических и других результатов, представляющихся желательными в данное текущее время понимания субъектом управления будущего состояния и динамики развития объекта управления. В свою очередь, задачи, получаемые в результате декомпозиции стратегической цели развития ПП, в общем смысле выступающие как конкретное ее выражение, должны быть сформулированы как на общекорпоративном (институциональном) уровне, так и на управленческом уровне (уровне социальных групп), а также техническом уровне и уровне конкретного работника с учетом финансового, кадрового, материально-

технического и других видов обеспечения, по всем этапам управленческого цикла и основным этапам производственно-хозяйственной деятельности ПП (снабжение, производство, сбыт). Также необходимо, чтобы разработанный критерий интегрировано в динамику давал количественную оценку эффективности деятельности ПП, учитывал тенденции его развития, служил основой для принятия решений по реализации целевой функции управления ПП и формирования организационно-экономического обеспечения достижения поставленной стратегической цели.

Результаты и их обсуждение. Рассматривая вопросы целеполагания необходимо отметить, что «в качестве стратегической цели ПП может выступать совокупность результатов его хозяйственной деятельности, представляющимися желательными с точки зрения текущего понимания высшим руководством его будущего состояния и динамики развития с учетом факторов макро- и микросреды ПП, его внешней и внутренней среды» [1, с. 15]. При этом задачи определяются под воздействием таких факторов, как: внутренние ресурсы и научно-технический, финансово-экономический и кадровый потенциал ПП; возможности макро- и микросреды; требования учредителей и акционеров и др.

Осуществление управления в соответствии со стратегической целью развития требует определения критерия, позволяющего измерять эффективность деятельности по ее достижению. В современных условиях хозяйствования и с учетом существующей практики исследования результативности работы субъектов хозяйствования были сформулированы «следующие основные требования, предъявляемые к оценке эффективности деятельности ПП:

- оценка эффективности должна быть такой, чтобы она могла служить основой для принятия решения по реализации целевой функции управления ПП;
- оценивать изменения в состоянии ПП в динамике, т. е. рассматривать достигнутые результаты с учетом прошлого состояния;
- учитывать происходящие в процессе производства структурные изменения и их влияние на уровень финансово-экономических результатов ПП;
- отвечать требованиям объективности и простоты расчета, обладать свойством сводимости и сопоставимости, быть интегральной и доступной для широкого практического применения;
- служить основой для формирования организационно-экономического обеспечения достижения поставленной стратегической цели» [4, с. 63].

Для удовлетворения перечисленных требований к оценке эффективности деятельности ПП был использован «обоснованный в рамках теории хозяйственных систем подход, в соответствии с которым структуру ПП можно представить в виде трех блоков хозяйственных подсистем:

- исходной зоны, хозяйственные подсистемы которой обеспечивают снабжение необходимыми для осуществления деятельности ПП ресурсами;
- промежуточной зоны, в которой сгруппированы хозяйственные подсистемы, реализующие преобразование поступающих ресурсов в полезные результаты;
- замыкающей зоны, в которой сгруппированы хозяйственные подсистемы, отражающие достижение поставленных целей ПП» [1, с. 29].

Рассмотрение ПП «как системы, на вход которого поступают разнообразные ресурсы, преобразуемые в системе, позволяет получить на выходе необходимые полезные результаты, обеспечивая возможность обоснованно подойти к разработке критерия эффективности деятельности ПП. Методика построения критерия эффективности в соответствии с данным подходом включает следующие этапы:

- определение целевой функции рассматриваемого ПП;
- определение набора показателей, в наибольшей степени отображающего эффективность выполнения функции;

– закрепление порядка показателей, в соответствии с которым должны изменяться значения показателей;

– оценка с помощью ранговых статистик эффективности деятельности ПП на основе измерения динамики изменения значений показателей» [2, с. 32].

Таким образом, «...для построения критерия эффективности функционирования ПП используется подход, основанный на формировании порядка роста значений показателей, характеризующих реализацию целей развития ПП. При этом более эффективной признается деятельность, при которой порядок роста темпов прироста значений показателей, отобранных в нормативный ряд, приближается к нормативно закреплённому порядку» [2–4].

Представление структуры ПП в виде совокупности комплексов исходной, промежуточной и замыкающей зон позволяет установить критерий эффективности его функционирования. Критерий эффективности развития ПП, который разработан с учетом специфики используемых в КНР показателей, приведен в таблице 1 [2, с. 34]. При этом следует отметить, что все стоимостные показатели необходимо представлять в сопоставимых ценах.

Таблица 1 – Критерий эффективности развития ПП

Эталонный ранг движения	Показатель	Единица измерения	Зона
1	Чистая прибыль	млн юаней	Замыкающая
2	Операционная прибыль	млн юаней	Замыкающая
3	Добавленная стоимость	млн юаней	Замыкающая
4	Выручка от продаж новой продукции	млн юаней	Замыкающая
5	Количество патентных заявок	шт.	Замыкающая
6	Затраты на разработку новых продуктов	млн юаней	Замыкающая
7	Сумма инвестиций в НИОКР	млн юаней	Промежуточная
8	Затраты на внедрение, адаптацию и усвоение зарубежных технологий	млн юаней	Промежуточная
9	Инвестиции в основные средства и нематериальные активы	млн юаней	Промежуточная
10	Численность персонала, занятого НИОКР	чел.	Промежуточная
11	Затраты на оплату труда	млн юаней	Промежуточная
12	Затраты на топливно-энергетические ресурсы	млн юаней	Исходная
13	Затраты на сырье, материалы, полуфабрикаты и комплектующие	млн юаней	Исходная

Источник: авторская разработка [2, с. 34].

Для достижения стратегической цели развития ПП необходимо обеспечить:

– выделение многообразия элементарных задач, получаемых декомпозицией показателей критерия эффективности на подзадачи в соответствии с основными этапами производственно-хозяйственной деятельности ПП (снабжение, производство и сбыт), по признаку ресурсного обеспечения (материально-технического, финансового, кадрового, правового и информационного), по уровням управления (институциональный уровень, управленческий уровень, технический уровень и уровень конкретного работника), и по этапам управленческого цикла (прогнозирование, планирование, организация, учет, анализ, контроль и др.);

– разработку организационно-экономического обеспечения, обеспечивающего решение выделенного комплекса задач.

Необходимо особо подчеркнуть, что при разработке направлений повышения эффективности управления требуется учитывать его влияние на показатели, характе-

ризующие финансовые результаты и эффективность производственно-хозяйственной деятельности ПП.

ПП имеет в соответствии с построенным критерием эффективности функционирования следующие, расположенные в порядке убывания значимости цели (таблица 1):

- увеличение чистой прибыли (в сопоставимых ценах) (Ц1);
- увеличение операционной прибыли (Ц2);
- увеличение добавленной стоимости (Ц3);
- увеличение выручки от продаж новой продукции (Ц4);
- увеличение количества патентных заявок (Ц5).

Для осуществления декомпозиции представленных целей необходимо определение основных этапов производственно-хозяйственной деятельности объекта управления – ПП.

При управлении ПП как системой с собственными интересами и целями объектами управления являются наиболее важные этапы его производственно-хозяйственной деятельности. С точки зрения логистики как науки, занимающейся управлением и оптимизацией ресурсных потоков, укрупненно можно выделить следующие основные этапы производственно-хозяйственной деятельности ПП:

1. Закупочная логистика (логистика в сфере снабжения) (Э1), включающая такие категории, как «снабжение», «закупки», «поставки», а также транспортную и складскую логистики. При этом «снабжение означает процесс, состоящий из следующих логистических функций: планирование закупок ресурсов на базе потребностей производства, организация закупок, входного контроля количества и качества поставленных ресурсов. *Закупки* понимаются как законченные действия, устанавливающие взаимоотношения с определенными поставщиками и включающие в себя такие элементарные операции как выбор поставщика, выбор товара по количеству и качеству, согласование цены, условий поставки и платежей, формирование закупочных документов, определение объема закупаемых товаров, выполнение требований закупочной политики предприятия. *Поставка* – процесс транспортировки в результате приобретения ресурсов, включающий в себя определение вида и способа транспортировки товарной партии, организация и мониторинг перевозки, в том числе отслеживание сроков поставки от выдачи заказа до завершения его реализации»¹. *Транспортная логистика* на «...этапе снабжения предполагает оптимизацию логистических операций на пути движения материального потока от первичного источника сырья до ПП и осуществляется с применением различных транспортных средств»². И, наконец, *складская логистика* предполагает в процессе снабжения обеспечить «...необходимую концентрацию запасов сырья и материалов, их хранение и обеспечение бесперебойного и ритмичного процесса производства ПП»³.

2. Производственная логистика (Э2), предполагающая оптимизацию процессов преобразования с использованием труда и средств производства ресурсов в полезные результаты, материальных потоков внутри ПП, направленных на создание продуктов.

3. Сбытовая логистика (Э3), включающая распределительную, транспортную и складскую логистики. Основной задачей *распределительной логистики* является рационализация процесса сбыта, физического распределения имеющегося запаса произведенных продуктов, доведения их до потребителя. Также «...распределительная логистика охватывает весь комплекс задач по управлению материальным потоком на участке «поставщик – потребитель», начиная от момента постановки задачи реализации и кончая моментом выхода поставленного продукта из сферы внимания поставщика. При этом основной удельный вес занимают задачи управления материальными

¹ Шумаев, В. А. Основы логистики : учеб. пособие / В. А. Шумаев. – М. : Юридический институт МИИТ, 2016. – 314 с. – С. 179.

² Там же. – С. 179.

³ Там же. – С. 198

потоками, решаемые в процессе продвижения уже готового продукта к потребителю»¹. Транспортная логистика на этапе сбыта готового продукта обеспечивает торговые процессы ПП и направлена на оптимизацию логистических операций с применением различных транспортных средств на пути движения готового продукта ПП к потребителю. Основная задача *складской логистики* на этапе сбыта – «...концентрация запасов готовых продуктов, их хранение и обеспечение бесперебойного и ритмичного выполнения заказов потребителей»².

Выделение основных этапов производственно-хозяйственной деятельности ПП позволяет осуществить декомпозицию основных целей его развития на подцели. Схема декомпозиции основной цели «Увеличение чистой прибыли» на подцели в соответствии с основными этапами производственно-хозяйственной деятельности ПП представлена на рисунке 1.

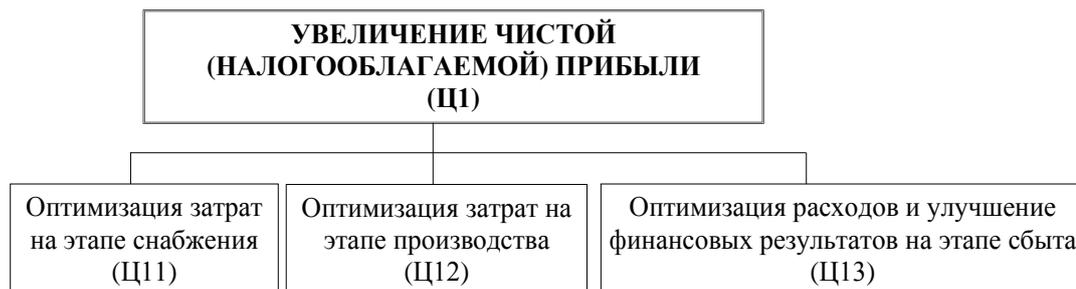


Рисунок 1 – Схема декомпозиции основной цели «Увеличение чистой (налогооблагаемой) прибыли» на подцели
Источник: авторская разработка.

Каждая из пяти основных целей развития ПП может быть разбита на три подцели (таблица 2), соответствующих этапам производственно-хозяйственной деятельности промышленного предприятия.

Таблица 2 – Схема декомпозиции основных целей в соответствии с этапами производственно-хозяйственной деятельности ПП

Цели ПП как системы с собственными интересами	Этапы производственно-хозяйственной деятельности ПП		
	Снабжение	Производство	Сбыт
Чистая прибыль (Ц1)	Ц11	Ц12	Ц13
Операционная прибыль (Ц2)	Ц21	Ц22	Ц23
Добавленная стоимость (Ц3)	Ц31	Ц32	Ц33
Выручка от продаж новой продукции (Ц4)	Ц41	Ц42	Ц43
Количество патентных заявок (Ц5)	Ц51	Ц52	Ц53

Источник: авторская разработка.

Полученные подцели, в свою очередь, могут быть рассмотрены как система и представлены в виде совокупности трех зон: исходной, промежуточной и замыкающей. Для этих систем возможно построение критериев эффективности деятельности ПП.

Полученные при декомпозиции подцели могут быть интерпретированы следующим образом:

– Ц11 – оптимизация ресурсных потоков на этапе закупочной логистики, обеспечивающей минимизацию затрат и максимизацию финансовых результатов

¹ Шумаев, В. А. Основы логистики : учеб. пособие / В. А. Шумаев. – М. : Юридический институт МИИТ, 2016. – 314 с. – С. 157

² Там же. – С. 199.

на процессы снабжения промышленного предприятия, закупки, поставки и хранения энергетических и материальных ресурсов;

– Ц12 – оптимизация процессов преобразования с использованием труда и средств производства ресурсов в полезные результаты, материальных потоков внутри ПП, направленных на создание продуктов с минимальными затратами;

– Ц13 – оптимизация ресурсных потоков на этапе сбытовой логистики, обеспечивающей минимизацию затрат на распределительную, транспортную и складскую логистики и максимизацию финансового результата в процессе реализации продукции.

Построение критериев эффективности деятельности по реализации выделенных подцелей позволяет осуществить проектирование организационно-экономического обеспечения по их достижению так же, как и для основной цели.

Обеспечивающие подсистемы. Для реализации целей развития ПП необходимо наличие соответствующего ресурсного и правового обеспечения. В связи с этим возможно выделение следующих обеспечивающих подсистем: материально-техническое обеспечение (МТО); кадровое обеспечение (КО); финансовое обеспечение (ФО); правовое обеспечение (ПО); информационное обеспечение (ИО).

Для рассматриваемого случая можно сформулировать 75 комплексов задач по достижению целей развития ПП (таблица 3).

Таблица 3 – Комплексы задач по достижению целей ПП

Основные цели ПП				Этапы производственно-хозяйственной деятельности ПП			
				А	Б	В	
				Э1	Э2	Э3	
1	Ц1	МТО	1	1.1.А			
		КО	2				
		ФО	3				
		ПО	4				
		ИО	5				
2	Ц2	МТО	1		2.2.Б		
		КО	2				
		ФО	3				
		ПО	4				
		ИО	5				
3	Ц3	МТО	1			3.3.В	
		КО	2				
		ФО	3				
		ПО	4				
		ИО	5				
4	Ц4	МТО	1				
		КО	2				
		ФО	3				
		ПО	4	4.4.А			
		ИО	5				
5	Ц5	МТО	1				
		КО	2				
		ФО	3				
		ПО	4				
		ИО	5		5.5.Б		

Источник: авторская разработка.

Если использовать классификатор задач, первая цифра которого обозначает номер основной цели, вторая – номер обеспечивающей подсистемы, а буква – этап жизнедеятельности, то полученные комплексы задач можно представить и сформулировать следующим образом:

1.1.А – материально-техническое обеспечение оптимизации ресурсных потоков на этапе закупочной логистики, обеспечивающей минимизацию затрат и максимизацию финансовых результатов на процессы снабжения ПП, закупки, поставки и хранения энергетических и материальных ресурсов;

2.2.Б – кадровое обеспечение формирования финансовых результатов от операционной деятельности на этапе производства при оптимизации процессов преобразования с использованием труда и средств производства ресурсов в полезные результаты, материальных потоков внутри ПП, направленных на создание продуктов с минимальными затратами;

3.3.В – финансовое обеспечение увеличения добавленной стоимости при оптимизации ресурсных потоков на этапе сбытовой логистики, обеспечивающей минимизацию затрат на распределительную, транспортную и складскую логистики и максимизацию финансового результата в процессе реализации продукции;

4.4.А – правовое обеспечение оптимизации ресурсных потоков на этапе закупочной логистики, обеспечивающей минимизацию затрат и максимизацию финансовых результатов на процессы снабжения ПП, закупки, поставки и хранения энергетических и материальных ресурсов;

5.5.Б – информационное обеспечение формирования финансовых результатов от операционной деятельности на этапе производства при оптимизации процессов преобразования с использованием труда и средств производства ресурсов в полезные результаты, материальных потоков внутри ПП, направленных на создание продуктов с минимальными затратами.

Уровни управления. Достижение поставленных целей развития ПП как системы с собственными интересами и целями осуществляется на различных уровнях управления. Можно выделить три основных уровня управления организацией: «...высший (институциональный), средний (управленческий) и первичный (технический)» (рисунок 2)¹. Важным уровнем вертикальной структуры ПП являются социальные группы, объединяющие непосредственно взаимодействующих в процессе деятельности людей. К ним относятся трудовые коллективы, бригады, звенья и т. д., последним (четвертым) уровнем вертикальной структуры ПП выступает непосредственно отдельный человек, т. е. конкретный работник.



Рисунок 2 – Уровни управления организацией

Источник: составлено автором на основе².

¹ Михненко, П. А. Основы менеджмента [Электронный ресурс] / П. А. Михненко // Электронное пособие. – Режим доступа: <https://mydocx.ru/8-78955.html>. – Дата доступа: 30.01.2023.

² Там же.

Таким образом, вертикальную структуру организации на примере ПП можно представить следующим образом:

- институциональный уровень (уровень ПП) (ИУ);
- управленческий уровень (уровень социальных групп) (УУ);
- технический уровень (ТУ);
- уровень конкретного работника (УКР).

Рассмотрение решения задач по достижению целей развития ПП с учетом его вертикальной структуры позволяет дифференцировать определенные выше комплексы задач по уровням управления (рисунок 3).

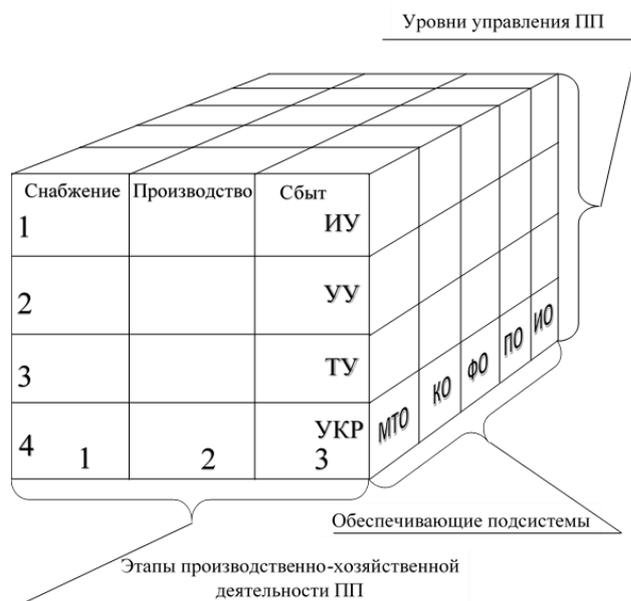


Рисунок 3 – Декомпозиция комплексов задач по этапам производственно-хозяйственной деятельности ПП, по признаку ресурсного обеспечения и по уровням управления

Источник: авторская разработка.

В целом дифференциация приведенных в таблице 3 семидесяти пяти задач дает 300 комплексов задач, распределенных по уровням управления ПП. Используя в предложенном выше классификаторе задач в четвертой позиции номер уровня управления, можно сформулировать требующие решения комплексы задач следующим образом:

1.1.A.1 – материально-техническое обеспечение оптимизации ресурсных потоков на этапе закупочной логистики, минимизирующей затраты и максимизирующей финансовые результаты в процессе снабжения промышленного предприятия, закупки, поставки и хранения энергетических и материальных ресурсов на институциональном уровне;

1.1.A.5 – материально-техническое обеспечение оптимизации ресурсных потоков на этапе закупочной логистики, минимизирующей затраты и максимизирующей финансовые результаты в процессе снабжения промышленного предприятия, закупки, поставки и хранения энергетических и материальных ресурсов на уровне конкретного работника.

Этапы управления. Эффективное управление предполагает реализацию типовых этапов управления. Выделяют следующие этапы управления: 1 – прогнозирование; 2 – планирование; 3 – организация; 4 – координация; 5 – регулирование; 6 – стимулирование; 7 – учет; 8 – анализ; 9 – контроль.

Используя в предложенном выше классификаторе задач пятой позицией номер этапа управления, можно сформулировать требующие решения комплексы задач следующим образом:

11.1.A.1.3 – организация материально-технического обеспечения оптимизации ресурсных потоков на этапе закупочной логистики, минимизирующей затраты и максимизирующей финансовые результаты в процессе снабжения промышленного предприятия, закупки, поставки и хранения энергетических и материальных ресурсов на институциональном уровне;

1.1.A.5.8 – анализ материально-технического обеспечения оптимизации ресурсных потоков на этапе закупочной логистики, минимизирующей затраты и максимизирующей финансовые результаты в процессе снабжения промышленного предприятия, закупки, поставки и хранения энергетических и материальных ресурсов на уровне конкретного работника.

Выводы. Реализация эффективного управления ПП включает постановку стратегической цели и определение задач его развития, выделение функций и разработку критериев эффективности деятельности субъекта хозяйствования, формирование организационно-экономического обеспечения достижения поставленной стратегической цели в соответствии с разработанными критериями и выделенными задачами. При комплексном рассмотрении промышленного предприятия как экономической системы оно может быть представлено в качестве процесса. Подобный подход позволил разработать критерий эффективности развития промышленного предприятия с использованием динамической системы показателей, с помощью которого можно измерять эффективность целенаправленной деятельности в динамике и с учетом тенденций развития субъекта хозяйствования, а также обоснованно подходить к разработке организационно-экономического обеспечения достижения поставленных целей развития в соответствии с предложенным критерием. Разработан подход к реализации эффективного управления промышленным предприятием в рамках стратегической цели его развития на основе сформированного комплекса задач в результате декомпозиции указанной цели по этапам производственно-хозяйственной деятельности, уровням управления, обеспечивающим подсистемам и этапам управленческого цикла. Решение полученных комплексов задач направлены на реализацию эффективного управления промышленным предприятием, являются основанием для формирования должностных инструкций конкретных исполнителей на различных уровнях управления субъекта хозяйствования.

Список использованных источников

1. Хуан, Тяньцзнь. Теоретико-методические основы реализации эффективного управления промышленным предприятием / Тяньцзнь Хуан, Б. В. Лапко, А. И. Короткевич // *Annali d'Italia*. – 2023. – № 41. – С. 14–30.

2. Хуан, Тяньцзнь. Критерий и оценка эффективности реализации управления промышленным предприятием / Тяньцзнь Хуан // *Danish Scientific Journal*. – 2023. – № 70. – С. 28–39.

3. Совершенствование инструментария прогнозирования, планирования и анализа развития национальной экономической системы Беларуси / А. И. Короткевич [и др.]. – Минск : Изд. центр БГУ, 2019. – 245 с.

4. Короткевич, А. И. Организационно-экономические механизмы трансформации национальной экономической системы Республики Беларусь / А. И. Короткевич. – Минск : Изд. центр БГУ, 2020. – 351 с.

Статья поступила в редакцию 20 августа 2023 года

FORMATION OF A SET OF TASKS TO ENSURE THE IMPLEMENTATION OF EFFECTIVE MANAGEMENT OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

B. V. Lapko

Candidate of Physical and Mathematical Sciences, Associate Professor,
Associate Professor of the Department of Banking Economics
Belarusian State University
Minsk, Republic of Belarus

Huang Tiancen

Postgraduate Student, Department of Banking Economics
Belarusian State University
Minsk, Republic of Belarus

The article proposes an approach to the implementation of effective management of an industrial enterprise within the framework of the strategic goal of its development on the basis of a formed set of tasks as a result of the decomposition of this goal into stages of production and economic activity, levels of management, supporting subsystems and stages of the management cycle.

Keywords: industrial enterprise, management, goals, objectives, efficiency, efficiency criterion, organizational support of management.

References

1. Huang, T., Lapko, B. V., Korotkevich, A. I. (2023) Theoretical and methodological foundations for the implementation of effective management of an industrial enterprise. *Annali d'Italia*. (41),14-30. (In Russian).
2. Huang, T. (2023) Criteria and assessment of the effectiveness of industrial enterprise management. *Danish Scientific Journal*. (70), 28-39. (In Russian).
3. Korotkevich, A. I., Shparun, D. V., Lapko, B. V., Kurilenok, K. L. (2019) *Sovershenstvovanie instrumentariya prognozirovaniya, planirovaniya i analiza razvitiya nacional'noj ekonomicheskoy sistemy Belarusi* [Improving the tools for forecasting, planning and analysis of the development of the national economic system of Belarus] Minsk, Izdatel'skij centr BGU. (In Russian).
4. Korotkevich, A. I. (2020) *Organizacionno-ekonomicheskie mekhanizmy transformacii nacional'noj ekonomicheskoy sistemy Respubliki Belarus'* [Organizational and economic mechanisms of transformation of the national economic system of the Republic of Belarus] Minsk, Izdatel'skij centr BGU. (In Russian).