

УДК 005.53

СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ПРОЦЕССАХ УПРАВЛЕНЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ В УСЛОВИЯХ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ**Н.П. Докторова**

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкая академия управления и государственной службы», Донецк, email: doktorovanp@gmail.com

Аннотация. В статье рассматриваются современные вызовы и проблемы, связанные с процессом принятия управленческих решений в условиях неопределённости, характерной для Донецкой Народной Республики. Особое внимание уделяется анализу существующих систем управления и выявлению их недостатков в контексте быстроменяющейся политической, экономической и социальной ситуации. Исследование направлено на выявление эффективных путей совершенствования системы принятия решений с целью повышения адаптивности, устойчивости и стратегической гибкости управленческих процессов. В работе подробно рассматриваются ключевые направления модернизации, такие как внедрение цифровых платформ, развитие кадрового потенциала, институционализация сценарного подхода и создание центров управленческих решений. Автор подчёркивает необходимость комплексного подхода, включающего как технологические, так и организационно-кадровые аспекты, обеспечивающие повышение качества управленческих решений и их соответствие современным вызовам. Результаты исследования могут быть полезны для государственных органов, муниципальных администраций, крупных предприятий и научного сообщества, заинтересованных в повышении эффективности управления в условиях нестабильности и неопределённости. Статья вносит вклад в теорию и практику управленческих решений, предлагая конкретные рекомендации по формированию устойчивой и адаптивной системы управления в ДНР.

Ключевые слова: сценарный анализ, неопределённость, принятие управленческих решений.

IMPROVEMENT OF THE DECISION-MAKING SYSTEM IN MANAGEMENT DECISION PROCESSES IN CONDITIONS OF UNCERTAINTY IN THE DPR**N.P. Doktorova**

Federal state budgetary educational institution of higher education "Donetsk academy of management and public service", Donetsk, email: doktorovanp@gmail.com

Abstract. The article considers modern challenges and problems associated with the process of making management decisions in the conditions of uncertainty typical for the Donetsk People's Republic. Particular attention is paid to the analysis of existing management systems and identifying their shortcomings in the context of a rapidly changing political, economic and social situation. The study is aimed at identifying effective ways to improve the decision-making system in order to increase the adaptability, sustainability and strategic flexibility of management processes. The work considers in detail key areas of modernization, such as the introduction of digital platforms, development of human resources, institutionalization of the scenario approach and the creation of management decision centers. The author emphasizes the need for an integrated approach that includes both technological and organizational and personnel aspects that ensure improved quality of management decisions and their compliance with modern challenges. The results of the study can be useful for government agencies, municipal administrations, large enterprises and the scientific community interested in improving management efficiency in conditions of instability and uncertainty. The article contributes to the theory and practice of management decisions, offering specific recommendations for the formation of a sustainable and adaptive management system in the DPR.

Keywords: scenario analysis, uncertainty, decision-making.

Дата поступления статьи в редакцию: 17.06.2025

Дата принятия статьи в печать: 25.07.2025

Введение

В условиях современной нестабильной социально-экономической и политической обстановки, характерной для Донецкой Народной Республики, управленческие процессы в организациях сталкиваются с рядом сложных вызовов, среди которых ключевыми являются неопределённость внешней среды, ограниченность ресурсов и необходимость оперативного реагирования на постоянно меняющиеся обсто-

ательства. Условия неопределенности усиливаются внешнеполитическими факторами, нестабильностью нормативно-правовой базы, ограниченным доступом к инвестиционным и информационным ресурсам, а также постоянным изменением требований к деятельности организаций. Всё это делает процесс принятия управленческих решений не только более сложным, но и критически значимым для обеспечения устойчивости и эффективности функционирования предприятий и государственных структур.

Современная практика показывает, что традиционные методы принятия решений, ориентированные на стабильные условия и полную информированность, теряют свою эффективность в динамично изменяющейся обстановке. Это требует внедрения новых методологических подходов, способных учитывать многовариантность развития событий, повышенный уровень риска и необходимость постоянной адаптации стратегий. Таким образом, возрастает значимость разработки и применения адаптивных и гибких управленческих моделей, включающих в себя элементы анализа рисков, цифровой трансформации, стратегического планирования и сценарного прогнозирования. Необходимость совершенствования системы управленческих решений обусловлена не только стремлением повысить результативность деятельности организаций, но и необходимостью обеспечения их устойчивого развития в условиях неопределённости.

В данной статье рассматриваются теоретические и практические аспекты процесса принятия решений в управлении в специфических условиях ДНР, анализируются существующие проблемы и ограничения действующих механизмов, а также предлагаются возможные направления их совершенствования. Исследование направлено на формирование рекомендаций по построению более устойчивой, гибкой и адаптивной системы управленческого реагирования, способной эффективно функционировать даже в условиях высокой неопределённости и нестабильности внешней среды.

Цель исследования

Целью данной работы является обоснование необходимости и разработка направлений совершенствования системы принятия управленческих решений в условиях неопределённости, характерных для социально-экономической среды Донецкой Народной Республики. В рамках поставленной цели автор стремится выявить ключевые ограничения существующих подходов к принятию решений, исследовать специфику управленческой практики в нестабильной и ресурсно-ограниченной среде, а также предложить адаптивные и инновационные инструменты, способствующие повышению эффективности и устойчивости управленческих процессов. Особое внимание уделяется возможностям цифровизации, сценарного анализа и развитию управленческих компетенций, необходимых для функционирования организаций в условиях высокой динамики внешней среды.

Результаты исследования

В условиях Донецкой Народной Республики системы управленческого принятия решений функционируют в сложной политико-экономической среде, что оказывает непосредственное влияние на их структуру, эффективность и устойчивость. Несмотря на стремление многих организаций к стабилизации внутренней деятельности и усилению стратегического планирования, действующие механизмы управления по-прежнему характеризуются рядом ограничений, снижающих их адаптивность и результативность в условиях высокой неопределённости.

Одной из ключевых проблем является недостаточная развитость институциональной среды, включая фрагментарность нормативно-правовой базы, слабую координацию между уровнями управления и ограниченные возможности для системной оценки рисков. Организации нередко действуют в условиях правовой неопределённости, что затрудняет принятие долгосрочных стратегических решений и вынуждает ориентироваться преимущественно на краткосрочные меры реагирования.

Также наблюдается ограниченность в использовании аналитических инструментов и информационных систем поддержки принятия решений. Многие управленческие практики основаны на интуитивном подходе, что снижает качество принимаемых решений, особенно в условиях сложных и быстро меняющихся ситуаций. Недостаточная цифровизация управленческих процессов, отсутствие автоматизированных платформ для сбора и анализа данных ограничивает возможности мониторинга внешней среды и оперативного реагирования на возникающие риски.

Кадровый дефицит, особенно в сфере стратегического и антикризисного управления, также выступает серьёзным барьером на пути к построению эффективной системы управленческих решений. В ряде организаций наблюдается нехватка специалистов, обладающих навыками анализа неопределённости, управления проектами и владения современными методами принятия решений.

Кроме того, процессы управления в ДНР зачастую слабо интегрированы с внешней экспертной и академической средой, что снижает доступ к современным знаниям, методологиям и лучшим практикам. Это приводит к замкнутости управленческих контуров и снижению инновационного потенциала управленческих структур.

На данном этапе развитие систем принятия решений в ДНР требует как институционального укрепления, так и технологического и кадрового обновления. Необходим переход от интуитивных и административно-командных подходов к гибким, обоснованным и цифровым поддерживаемым управленческим моделям, что особенно важно в условиях высокой степени неопределённости и ограниченности ресурсов.

Одним из ключевых направлений совершенствования системы управленческих решений в ДНР является внедрение цифровых платформ, способных радикально трансформировать процессы анализа, планирования, прогнозирования и контроля. В условиях высокой неопределённости цифровизация управленческих процедур становится не просто инструментом повышения эффективности, а необходимым условием для выживания и развития организаций в нестабильной среде.

Цифровые платформы представляют собой интегрированные информационные системы, обеспечивающие сбор, обработку, хранение и визуализацию управленчески значимой информации в реальном времени. Их применение позволяет формализовать и автоматизировать значительную часть процедур, ранее выполнявшихся вручную или интуитивно, снизить влияние человеческого фактора, обеспечить согласованность действий между подразделениями, а также повысить точность и обоснованность принимаемых решений.

В ДНР организации функционируют в условиях ограниченности ресурсов, правовой неопределённости и информационной фрагментации, цифровые платформы особенно актуальны. Они способны стать универсальным инструментом интеграции информации из различных источников: внутренней отчётности, данных внешнего мониторинга, нормативных баз, результатов экспертных оценок и анализа рисков. Благодаря этому создаётся единое информационно-аналитическое пространство, в рамках которого управленцы могут оперативно получать актуальную информацию, моделировать сценарии развития и прогнозировать последствия принимаемых решений.

Ключевыми функциональными модулями таких платформ могут стать:

- системы ситуационного анализа, позволяющие отслеживать ключевые показатели в режиме реального времени;
- инструменты прогнозного моделирования, основанные на статистических и вероятностных методах, включая машинное обучение;
- модули управления проектами и программами, обеспечивающие контроль сроков, бюджета и рисков;
- панели управления (dashboard) для визуализации данных и формирования ключевых индикаторов эффективности (KPI).

Кроме того, цифровые платформы позволяют реализовать принципы прозрачности и подотчётности в управлении. Инструменты цифровой обратной связи, системы документооборота и автоматизированные регистры решений формируют устойчивую архитектуру управленческого контроля, снижают вероятность произвольных решений и повышают доверие как внутри организаций, так и между организациями и внешними стейкхолдерами.

Особую значимость приобретает возможность интеграции цифровых платформ с государственными и муниципальными системами управления. Такая интеграция позволит выстроить вертикально координированную систему управления на уровне республики, где информация и решения циркулируют по единому протоколу, обеспечивая единообразие, оперативность и стратегическую согласованность.

Важным аспектом успешного внедрения цифровых платформ является обеспечение кибербезопасности, нормативно-правовое закрепление процедур использования цифровых решений и подготовка кадров. Необходима разработка стандартов цифрового управления, регламентов работы с данными, политики защиты информации и ответственности за нарушения. Без правовой поддержки цифровизация управленческих решений может столкнуться с препятствиями на стадии реализации.

Внедрение цифровых платформ в систему принятия управленческих решений в ДНР представляет собой неотъемлемый элемент стратегического обновления управленческой практики. Это позволит повысить устойчивость к внешним рискам, минимизировать влияние человеческого фактора, ускорить процессы реагирования и обеспечить принятие обоснованных, согласованных и ориентированных на результат решений в условиях высокой степени неопределённости.

Формирование и развитие кадрового потенциала выступает одним из ключевых факторов, определяющих способность управленческих систем эффективно функционировать в условиях высокой неопределённости и нестабильности. В контексте Донецкой Народной Республики, где социально-экономическая и политическая ситуация требует от управленцев высокой адаптивности, стратегического мышления и умения работать с рисками, вопрос качественного кадрового обеспечения приобретает особую актуальность.

Современные условия диктуют необходимость формирования новой управленческой парадигмы, ориентированной на гибкость, аналитичность и цифровую грамотность. Однако анализ текущего состояния кадрового ресурса в ДНР свидетельствует о наличии ряда серьёзных ограничений. В управленческой среде наблюдается дефицит специалистов, обладающих компетенциями в области стратегического планирования, риск-менеджмента, цифрового управления и принятия решений в условиях неопределённости. Значительная часть кадров продолжает опираться на традиционные управленческие подходы, не соответствующие требованиям быстро меняющейся внешней среды.

Развитие кадрового потенциала в этом контексте должно носить комплексный характер и включать в себя как подготовку новых специалистов, так и повышение квалификации действующих управленцев. Центральным элементом данного процесса становится формирование устойчивых профессиональных компетенций, способствующих принятию эффективных решений. К таким компетенциям относятся системное мышление, способность к стратегическому анализу, знание современных цифровых инструментов и платформ поддержки принятия решений, навыки оценки и минимизации рисков, а также коммуникативная гибкость и работа в условиях многофакторной неопределённости.

Систематизация и институционализация образовательных и обучающих программ является важным направлением кадровой политики. В частности, необходимо активное развитие системы профессиональной переподготовки и повышения квалификации на базе вузов, центров дополнительного образования и корпоративных структур. В этих программах особое внимание должно уделяться кейс-методике, обучению на основе сценариев, работе с симуляционными моделями и практической реализации управленческих решений в условиях неопределённости.

Параллельно с этим важно создать условия для постоянного профессионального роста управленцев путём развития наставничества, вовлечения в профессиональные сообщества, участия в научно-практических конференциях, проектах и обменных программах. Институциональное сопровождение таких процессов, включая создание центров компетенций и управленческих школ, позволит формировать устойчивые кадровые резервы, способные не только реагировать на текущие вызовы, но и формировать долгосрочные стратегические ориентиры развития.

Особую роль в развитии кадрового потенциала играет цифровая трансформация образования. Использование онлайн-платформ, цифровых тренажёров и дистанционных курсов позволяет обеспечить широкий охват обучающихся, в том числе в отдалённых или ограниченных условиях. Это особенно актуально для ДНР, где территориальные и инфраструктурные ограничения требуют поиска альтернативных, но эффективных форматов подготовки кадров.

Развитие кадрового потенциала в системе управленческих решений ДНР должно рассматриваться как стратегическая задача государственного и организационного уровня. Без качественно подготовленных, мобильных и адаптивных управленцев невозможно сформировать устойчивую и эффективную систему управления в условиях неопределённости. Только через инвестиции в человеческий капитал можно обеспечить переход от реактивного к проактивному управлению, где каждое решение базируется на знаниях, опыте и способности предвидеть последствия в условиях сложной и нестабильной внешней среды.

Сценарный подход, как метод стратегического анализа и планирования, в условиях нестабильной внешней среды приобретает особое значение. Он позволяет оценивать возможные направления развития ситуации, учитывать широкий спектр рисков и неопределённостей, а также вырабатывать адаптивные стратегии поведения организаций и органов управления. В контексте Донецкой Народной Республики, где принятие управленческих решений сопровождается высокой степенью неопределённости — политической, экономической и социальной, — институционализация сценарного подхода становится необходимым условием повышения эффективности и предсказуемости управленческих процессов.

Институционализация в данном контексте предполагает не просто эпизодическое использование сценарных методов отдельными структурами, а системное и регламентированное внедрение этих практик на всех уровнях управления. Это требует организационного и нормативного закрепления соответствующих процедур, создания специализированных аналитических подразделений и подготовки кадров, способных профессионально разрабатывать и интерпретировать сценарии.

Прежде всего, необходима интеграция сценарного анализа в процесс стратегического планирования в государственных, муниципальных и корпоративных структурах. Он должен стать обязательным этапом при разработке программ социально-экономического развития, антикризисных планов и долгосрочных инвестиционных стратегий. Такой подход позволит сформировать не единственную «оптимистичную» линию развития, а учитывать несколько альтернативных сценариев, включая негативные и экстремальные варианты, что особенно важно в условиях высокой изменчивости внешней среды.

Важным элементом институционализации является формирование постоянных аналитических центров или подразделений в структуре органов власти и крупных организаций. Эти структуры должны быть наделены полномочиями по сбору и анализу информации, разработке сценариев, проведению стресс-тестов управленческих решений и подготовке рекомендаций для руководства. Их деятельность должна быть регламентирована на уровне внутренних положений или нормативно-правовых актов, что обеспечит устойчивость и преемственность сценарного подхода независимо от текущей конъюнктуры.

Особую роль в развитии сценарного подхода играет межведомственное и межорганизационное взаимодействие. Совместное моделирование сценариев позволяет учитывать более широкий спектр факторов и координировать действия различных структур в случае наступления неблагоприятных событий. Это актуально, например, при разработке сценариев реагирования на экономические санкции, технологические сбои, чрезвычайные ситуации или резкие изменения внешнеполитического фона.

Также необходима методологическая унификация применения сценарного анализа. Следует разрабатывать и внедрить методические рекомендации и типовые процедуры, включающие этапы сбора исходных данных, выделения ключевых факторов неопределенности, построения сценарных матриц и оценки последствий. Это обеспечит единообразие в подходах и повысит сопоставимость результатов сценарного анализа, выполненного в разных структурах.

Институционализация сценарного подхода требует подготовки соответствующих кадров. Необходимо включение сценарного анализа в программы повышения квалификации управленческого персонала, проведение тренингов и деловых игр, направленных на развитие навыков работы с неопределенностью и прогнозированием. Такая подготовка должна сочетать теоретические знания с практико-ориентированными методиками, позволяющими применять сценарное мышление в реальных управленческих ситуациях.

Институционализация сценарного подхода в системе принятия управленческих решений ДНР способна повысить адаптивность, устойчивость и обоснованность управленческих действий. Это создаст условия для формирования стратегически мыслящей управленческой среды, способной не только реагировать на изменения, но и проактивно формировать будущее даже в условиях высокой неопределенности.

В условиях растущей неопределенности, характерной для социально-экономического пространства Донецкой Народной Республики, возрастает потребность в создании устойчивых организационных структур, способных оперативно и обоснованно реагировать на внешние и внутренние вызовы. Одним из наиболее эффективных механизмов, направленных на повышение качества и устойчивости управленческой деятельности, является формирование центров управленческих решений (ЦУР) при муниципалитетах и крупных предприятиях.

Центры управленческих решений представляют собой специализированные аналитико-координационные подразделения, нацеленные на обеспечение научно обоснованной, своевременной и стратегически выверенной поддержки процессов принятия управленческих решений. Их создание позволяет институционализировать процесс подготовки решений, вывести его за пределы интуитивного или разрозненного реагирования и перевести в сферу системного анализа, прогнозирования и сценарного моделирования.

На уровне муниципалитетов ЦУРы могут играть ключевую роль в мониторинге социально-экономической ситуации на подведомственных территориях, анализе динамики ключевых показателей, выявлении рисков и выработке управленческих альтернатив. Они обеспечивают профессиональную поддержку администраций в реализации стратегий устойчивого развития, управлении кризисными ситуациями, формировании бюджетной и инвестиционной политики, взаимодействии с населением и бизнесом. В условиях ограниченности кадровых и ресурсных возможностей на местах такие центры становятся своеобразными интеллектуальными ядрами управленческих структур, объединяющими экспертов, аналитиков и стратегов.

В корпоративной среде, особенно на крупных предприятиях, ЦУРы позволяют интегрировать функции стратегического планирования, управления рисками, производственного и финансового анализа, цифрового мониторинга и антикризисного реагирования. В условиях нестабильной рыночной конъюнктуры

ктуры и постоянных изменений в нормативно-правовом поле предприятия ДНР нуждаются в способности принимать быстрые, обоснованные и согласованные решения. Центры управленческих решений в этом контексте становятся центрами консолидации знаний, формирования сценарных моделей развития бизнеса, оптимизации внутренних процессов и адаптации корпоративных стратегий к изменяющимся условиям.

Функциональная структура ЦУРов может включать несколько ключевых направлений: ситуационно-аналитический блок (мониторинг текущих условий и оценка отклонений), стратегический блок (разработка долгосрочных целей и сценариев), блок проектного управления (инициация и сопровождение изменений), а также блок цифровой поддержки (разработка и эксплуатация информационных платформ и баз данных). Взаимодействие этих направлений позволяет обеспечить непрерывность управленческого цикла — от сбора информации до оценки эффективности реализации решений.

Особое значение имеет кадровое наполнение центров управленческих решений. Их деятельность должна основываться на мультидисциплинарном подходе, предполагающем участие специалистов в области экономики, права, социологии, информационных технологий и управления. Это требует целенаправленной подготовки и привлечения компетентных экспертов, а также постоянного профессионального развития сотрудников ЦУРов.

Институционализация ЦУРов требует соответствующего нормативного сопровождения. На уровне муниципалитетов — это разработка положений, регламентирующих статус, функции и полномочия центров, а также механизмов их взаимодействия с административными структурами. На уровне предприятий — включение ЦУРов в систему корпоративного управления, с чётким разграничением функций между стратегическим центром и операционными подразделениями.

Создание центров управленческих решений при муниципалитетах и крупных предприятиях представляет собой действенный шаг к формированию адаптивной, устойчивой и аналитически обоснованной системы управления в ДНР. Это не только повышает качество принимаемых решений, но и способствует формированию культуры стратегического мышления, институциональной устойчивости и способности к управлению развитием в условиях многоуровневой неопределённости.

Выводы

Современные вызовы, с которыми сталкивается Донецкая Народная Республика, требуют качественно нового подхода к процессу управленческого принятия решений. Неопределённость внешней среды, ограниченность ресурсов, необходимость быстрого реагирования на изменения — всё это обостряет необходимость совершенствования механизмов управления на основе стратегического анализа, цифровизации и институционального развития. В этой связи выстраивание эффективной системы управленческих решений становится не просто условием повышения результативности деятельности органов власти и организаций, но и важнейшим фактором обеспечения устойчивости региона в целом.

Рассмотренные в статье направления совершенствования — внедрение цифровых платформ, развитие кадрового потенциала, институционализация сценарного подхода, создание центров управленческих решений — представляют собой взаимосвязанный комплекс мер, способный преобразить практику управленческой деятельности в условиях неопределённости. Они ориентированы не только на реакцию на текущие проблемы, но и на формирование долгосрочных устойчивых управленческих структур, способных работать в режиме предвидения и опережения событий.

Цифровизация управленческих процессов позволяет расширить возможности анализа данных, ускорить коммуникацию между уровнями власти, обеспечить прозрачность и обоснованность решений. Развитие кадрового потенциала обеспечивает наличие квалифицированных специалистов, способных работать с цифровыми инструментами и принимать стратегически выверенные решения в условиях высокой турбулентности. Институционализация сценарного подхода делает возможным проактивное моделирование будущего и снижение последствий управленческих рисков. А центры управленческих решений становятся структурным элементом новой управленческой архитектуры, способствующим интеграции анализа, планирования и реализации решений на разных уровнях.

Совокупная реализация этих направлений создаёт предпосылки для формирования адаптивной и устойчивой системы управления в ДНР. Такая система будет способна не только эффективно реагировать на вызовы настоящего, но и формировать стратегическую повестку, соответствующую целям социально-экономического развития республики. Это особенно важно в условиях неопределённости, когда не только содержание решений, но и сама способность к управлению будущим становится определяющим фактором устойчивости и конкурентоспособности.

Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Теоретико-методологические аспекты развития экономических систем на разных уровнях управления» (регистрационный номер НИОКТР 124012200215-6), за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) в 2025 году.

Литература

1. Докторова Н.П., Винник Т.В. Теоретико-методологический подход к формированию устойчивого развития экономики региона в условиях угроз глобальных вызовов // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Донецк, 06–07 ноября 2024 года. Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2024. С. 53-56.
2. Докторова Н.П. Эффективные инструменты и подходы для принятия управленческих решений в условиях цифровой трансформации // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Донецк, 06–07 ноября 2024 года. Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2024. С. 50-52.
3. Докторова Н.П. Использование современных нейросетевых технологий при принятии управленческих решений // Экономические исследования и разработки. 2024. № 12. С. 88-93.
4. Докторова Н.П. Организационно-экономический механизм принятия управленческих решений в условиях цифровой трансформации экономики РФ // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 9, № 12 (153). С. 169-178. DOI: 10.36871/ek.ur.p.r.2024.12.09.019.
5. Ромодан Ю.О., Семенчук В.В., Свитюха Д.С. Эволюция экономических систем и управление в условиях цифровой трансформации // Управление стратегическим развитием основных сфер и отраслей народного хозяйства в условиях современных вызовов: материалы Всероссийской научно-практической конференции с международным участием, Донецк, 06–07 ноября 2024 года. Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2024. С. 136-141.
6. Ромодан Ю.О. Организационно-экономический механизм цифровой трансформации сферы социальной защиты населения ДНР // Экономика и управление: проблемы, решения. 2024. Т. 14, № 9 (150). С. 91-100. DOI: 10.36871/ek.ur.p.r.2024.09.14.011.
7. Ромодан Ю.О. Анализ проблем менеджмента организаций сферы социальной защиты ДНР в период цифровизации // Пути повышения эффективности управленческой деятельности органов государственной власти в контексте социально-экономического развития территорий: Материалы VIII Международной научно-практической конференции, Донецк, 06–07 июня 2024 года. Донецк: Донецкая академия управления и государственной службы, 2024. С. 296-298.