

Ссылка для цитирования этой статьи:

Ховрин Н.А. Оптимизация распределения бизнес-процессов при масштабировании деятельности компаний // Human Progress. 2025. Том 11, Вып. 5. С. 10. URL: http://progress-human.com/images/2025/Tom11_5/Khovrin.pdf DOI 10.46320/2073-4506-2025-5a-15.

УДК 65.011

ОПТИМИЗАЦИЯ РАСПРЕДЕЛЕНИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ПРИ МАСШТАБИРОВАНИИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ



Ховрин Николай Анатольевич
генеральный директор ООО «СВЗК»;
аспирант,
Самарский государственный экономический университет,
г. Самара, Российская Федерация

Аннотация. Масштабирование бизнеса является критически важным этапом развития современных организаций, стремящихся к расширению своей деятельности и повышению конкурентоспособности. Несмотря на существующие способы и методы пространственного распределения бизнес-процессов, проектно-изыскательская сфера сталкивается с задачей адаптации под свою специфику и разработки собственных моделей территориального распределения деятельности, поскольку представляет собой сферу, где тесным образом переплетены между собой проектный и процессный подходы к управлению бизнес-процессами. В данной статье рассматриваются ключевые методы распределения бизнес-процессов, а также направления совершенствования распределения бизнес-процессов при масштабировании деятельности компаний проектно-изыскательской сферы. Внимание уделяется оценке эффективности данных методов через систему ключевых показателей (KPI). Проведен анализ факторов, влияющих на успешность масштабирования, включая адаптацию бизнес-моделей к изменяющимся рыночным условиям. Исследование затрагивает специфику проектно-изыскательской деятельности. Результаты работы могут быть полезны руководителям компаний, специалистам по бизнес-аналитике и исследователям в области стратегического менеджмента.

Ключевые слова: бизнес-процессы, масштабирование бизнеса, оптимизация, проектно-изыскательская деятельность, распределение.

Введение

Современные компании сталкиваются с необходимостью масштабирования в условиях динамично изменяющейся рыночной среды. В отличие от простого роста, предполагающего увеличение объемов производства в рамках существующей модели, масштабирование требует трансформации бизнес-процессов, их адаптации к новым условиям и оптимизации распределения ресурсов. Актуальность исследования обусловлена тем, что многие организации, несмотря на благоприятные рыночные условия, не принимают своевременных решений о масштабировании, что впоследствии приводит к дефициту ресурсов, снижению эффективности и потере конкурентных преимуществ [2]. В связи с этим возникает необходимость системного подхода к управлению бизнес-процессами, включая их распределение, автоматизацию и оценку эффективности.

Целью данной работы является анализ методов распределения бизнес-процессов при масштабировании, а также разработка рекомендаций по их оптимизации. Особое внимание уделяется оценке эффективности через КРІ, включая временные, финансовые и качественные показатели. В контексте проектно-изыскательской деятельности предложены дополнительные критерии, такие как безопасность, соответствие стандартам и работоспособность проектируемых объектов. Теоретическая значимость исследования заключается в систематизации современных подходов к масштабированию бизнеса, а практическая – в разработке рекомендаций по повышению эффективности распределения бизнес-процессов.

Исследование базируется на комбинации качественных и количественных методов анализа. Методологическую основу исследования составили системный подход, позволяющий рассматривать бизнес-процессы как взаимосвязанные элементы единой структуры, процессный подход, направленный на выявление узких мест и оптимизацию операций, сравнительный анализ эффективности различных методов распределения бизнес-процессов.

Ключевые методы распределения бизнес-процессов

Масштабирование бизнес-процессов является критически важным элементом стратегического развития современных организаций, ориентированных на расширение операционной деятельности и повышение конкурентоспособности. В условиях динамично изменяющейся рыночной среды эффективное распределение бизнес-процессов выступает ключевым фактором успешной реализации стратегий масштабирования [1]. Данный процесс требует системной адаптации операционных моделей к новым условиям, что неизбежно

сопровождается необходимостью глубокого анализа и оптимизации существующих процессов.

Ключевыми методами распределения бизнес-процессов являются:

- аутсорсинг;
- автоматизация;
- сетевые структуры.

Аутсорсинг представляет собой стратегический инструмент реструктуризации бизнес-модели, позволяющий организациям делегировать непрофильные функции специализированным внешним исполнителям. Основные преимущества аутсорсинга:

- сокращение операционных издержек;
- концентрация ресурсов на развитии ключевых компетенций;
- повышение гибкости бизнес-модели.

Внедрение цифровых технологий автоматизации способствует:

- минимизации операционных рисков, связанных с человеческим фактором;
- ускорению выполнения стандартизированных процессов (например, обработки транзакций или управления клиентскими базами данных);
- повышению точности и предсказуемости бизнес-процессов.

Децентрализованные организационные модели обеспечивают:

- повышение адаптивности к изменениям рыночной конъюнктуры;
- оперативное реагирование на трансформацию потребительских предпочтений;
- гибкость в управлении ресурсами.

Оценка эффективности распределения бизнес-процессов осуществляется через систему КРІ [3], [4], включающую:

- временные показатели;
- срок выполнения проектов;
- скорость обработки заказов;
- стоимостные показатели (затраты на выполнение операций, рентабельность процессов);
- качественные показатели (уровень удовлетворенности клиентов, соответствие продукции нормативным требованиям);
- ресурсные показатели (эффективность использования трудовых и материальных ресурсов).

В проектно-изыскательской деятельности дополнительно учитываются:

- параметры безопасности и экологичности;

- эксплуатационная надежность проектных решений.

Направления оптимизации пространственного распределения бизнес-процессов предприятий проектно-изыскательской отрасли

Проведенный анализ деятельности проектно-изыскательских компаний в условиях масштабирования их деятельности позволил нам выявить следующие ключевые направления оптимизации распределения бизнес-процессов:

1. Внедрение цифровых решений в деятельность организации.

Безусловно, автоматизация рутинных процессов (внедрение автоматизированных систем управления) является одним из наиболее эффективных способов повышения производительности. На современном этапе автоматизация, как правило, включает в себя САД-проектирование и BIM-моделирование: использование современных систем автоматизированного проектирования (САПР) – AutoCAD, Revit, Civil 3D – с интеграцией алгоритмов машинного обучения позволяет сократить время разработки чертежей на 25–40%; автоматическая проверка коллизий и оптимизация конструктивных решений минимизируют возможные ошибки при проектировании [5], [7].

Вместе с тем, помимо автоматизации рутинных задач, актуальные рыночные условия, равно как и условия географически распределенных бизнес-процессов определяют необходимость внедрения единой IT-инфраструктуры бизнеса для обеспечения согласованной работы распределенных команд.

Ключевыми цифровыми решениями, используемыми в проектно-изыскательской отрасли сегодня, являются:

- облачные САД/BIM-системы (Autodesk BIM 360, Trimble Connect) – позволяют инженерам работать над одним проектом из разных локаций в режиме реального времени;

- корпоративные порталы (SharePoint, Bitrix24) – централизуют хранение документации и коммуникации между отделами;

- мобильные приложения для полевых изысканий – сбор геоданных через планшеты с GPS-модулем ускоряет обработку результатов на 40%;

- внедрение систем электронного документооборота (СЭД), таких как «1С: Документооборот» или Directum, снижает временные затраты на согласование проектной документации на 30%;

- использование OCR-технологий для обработки сканированных чертежей и смет ускоряет ввод данных в учетные системы.

- управление ресурсами и планирование (применение ERP-систем для распределения трудовых и материальных ресурсов позволяет сократить простои оборудования на 15–20%; алгоритмы прогнозирования нагрузки помогают оптимально распределять заказы между филиалами).

2. Гибридная модель управления бизнес-процессами.

Масштабирование компании требует пересмотра не только организационной структуры, но и перестройки управления бизнес-процессами. Наиболее эффективной в данном контексте признана гибридная модель, сочетающая в себе, во-первых, централизацию стратегических решений (управление финансами, стандарты качества, ключевые клиенты) и децентрализацию исполнения (региональные филиалы самостоятельно распределяют текущие задачи), во-вторых, процессный и проектный подходы к управлению деятельностью предприятия.

Гибридный подход обладает рядом преимуществ, к числу которых можно отнести снижение бюрократической нагрузки на головной офис, ускорение принятия решений на местах (сроки выполнения локальных проектов сокращаются на 15–25%), гибкость в адаптации к региональным требованиям (особенности местного законодательства, климатические условия) [8], [9].

4. Оптимизация логистики и снабжения.

Рост числа проектов увеличивает затраты на транспортировку оборудования и материалов. Внедрение систем логистического анализа (на основе GIS-технологий) позволяет:

- сократить пробег спецтехники на 10–15%;
- оптимизировать складские запасы (снижение издержек на 12–18%).

5. Повышение квалификации персонала.

Масштабирование требует подготовки сотрудников к работе в новых условиях. Эффективными методами для реализации данной задачи могут быть:

- онлайн-курсы по BIM-моделированию и работе с ERP;
- система наставничества для быстрой адаптации новых специалистов;
- геймификация обучения для повышения вовлеченности.

Факторы успешного масштабирования компаний проектно-изыскательской отрасли

Масштабирование компаний проектно-изыскательской отрасли представляет собой сложный процесс, требующий учета множества внешних и внутренних факторов. В условиях динамично изменяющейся рыночной среды, ужесточения конкуренции и технологической

трансформации традиционные бизнес-модели могут оказаться неэффективными. Успешное масштабирование предполагает не только увеличение объемов производства и расширение географии деятельности, но и адаптацию к новым рыночным условиям, внедрение инновационных решений и оптимизацию управленческих процессов.

Важнейшие факторы, влияющие на процессы масштабирования в проектно-изыскательской отрасли, следующие:

1. Технологическая готовность и цифровизация.

Современные проектно-изыскательские компании сталкиваются с необходимостью внедрения новейших цифровых решений, таких как BIM (Building Information Modeling), ГИС (геоинформационные системы), дистанционное зондирование и автоматизированные системы проектирования (САПР). Данные инструменты более рассмотрены выше, резюмируя, однако, отметим, что они позволяют сокращать сроки выполнения работ, повышать точность расчетов и минимизировать человеческий фактор.

Компании, которые активно инвестируют в цифровизацию, получают конкурентное преимущество за счет повышения производительности и снижения издержек.

2. Кадровый потенциал и управление компетенциями.

Масштабирование требует наличия квалифицированных специалистов, способных работать с современными технологиями. В данном контексте важно привлекать и удерживать высококвалифицированные кадры (данная задача осложнена сегодня общим кадровым голодом и трансформациями, происходящими на рынке труда). Необходимо развивать корпоративное обучение (что делается сегодня крупными игроками рынка), небольшие компании не могут себе это позволить, однако, для них доступна кооперация со средними профессиональными образовательными учреждениями. Дефицит кадров в отрасли может стать серьезным ограничением для роста, поэтому компании должны выстраивать долгосрочную HR-стратегию [10]. Важным аспектом рассматриваемого фактора является также формирование гибких команд, способных адаптироваться к новым проектам, и, в целом, демократизация деятельности компаний.

3. Финансовая устойчивость и доступ к инвестициям.

Проектно-изыскательские работы требуют значительных финансовых вложений в оборудование, программное обеспечение и персонал. Факторы, влияющие на финансовую устойчивость – это:

- диверсификация заказчиков (государственные и частные проекты);
- использование механизмов государственно-частного партнерства (ГЧП);
- привлечение венчурного финансирования для инновационных разработок [11].

Компании с устойчивой финансовой базой легче адаптируются к рыночным колебаниям.

4. Нормативно-правовая среда и регуляторные риски.

Изменения в законодательстве (например, ужесточение экологических норм или требований к проектной документации) могут как создавать новые возможности, так и увеличивать издержки. В этой связи, компаниям важно:

- проводить постоянный мониторинг изменений в отраслевых стандартах;
- разрабатывать гибкие бизнес-модели, способные адаптироваться к новым требованиям;
- участвовать в формировании регуляторной политики через отраслевые ассоциации.

5. Маркетинговая стратегия и брендинг.

В условиях высокой конкуренции важно выстраивать сильный бренд и эффективную маркетинговую стратегию. Это включает:

- позиционирование компании как эксперта в нишевых сегментах;
- активное использование digital-маркетинга (SEO, контент-маркетинг, таргетированная реклама);
- участие в отраслевых выставках и конференциях.

Общеизвестно, что сильный бренд повышает доверие заказчиков и облегчает выход на новые рынки.

Адаптацию бизнес-моделей к изменяющимся рыночным условиям призваны обеспечивать гибкость и диверсификация услуг. Традиционная бизнес-модель проектно-изыскательских компаний часто строится вокруг крупных инфраструктурных проектов. Однако в условиях нестабильности экономики важно диверсифицировать услуги: развивать сопутствующие направления (экологический мониторинг, инженерные изыскания для IT-инфраструктуры), выходить на смежные рынки (например, консалтинг в области smart city), предлагать подписки на облачные сервисы для проектировщиков. Адаптация реализуется также посредством партнерских сетей и аутсорсинга, о чем шла речь в первой части данной работы. Для снижения издержек и ускорения масштабирования компании могут создавать альянсы с подрядчиками и научными организациями, использовать аутсорсинг для рутинных операций, развивать франчайзинговые модели в регионах.

Не последнюю роль играет клиентоориентированность и так называемая сервисная модель, подразумевающие в том числе переход от разовых проектов к долгосрочному сервисному обслуживанию, что позволяет увеличить LTV (lifetime value) клиента. Например, это могут быть внедрение подписочных моделей для доступа к ПО и базам данных,

предложение комплексных решений «под ключ», использование data-driven подхода для прогнозирования потребностей заказчиков.

Отдельным фактором, оказывающим влияние на отрасль, являются управление рисками и устойчивое развитие. Изменение климата и ESG-требования (экология, социальная ответственность, корпоративное управление) влияют на отрасль. Компании, интегрирующие ESG-принципы, получают преимущество при работе с международными заказчиками [12].

Таким образом, успешное масштабирование компаний проектно-изыскательской отрасли зависит от комплекса факторов, включая технологическую готовность, кадровый потенциал, финансовую устойчивость и адаптивность бизнес-моделей. Ключевым условием является гибкость в управлении и способность быстро реагировать на изменения рынка. Дальнейшие исследования могут быть направлены на анализ кейсов успешного масштабирования с применением цифровых платформ и искусственного интеллекта в проектировании.

Заключение

Эффективное масштабирование бизнес-процессов требует комплексного подхода, сочетающего оптимизацию операционной деятельности с системным мониторингом ключевых показателей эффективности. Аутсорсинг, автоматизация и сетевые структуры являются наиболее действенными методами распределения бизнес-процессов, каждый из которых обладает уникальными преимуществами и ограничениями.

Система KPI позволяет организациям не только отслеживать текущее состояние бизнес-процессов, но и оперативно вносить корректировки в стратегии масштабирования. В проектно-изыскательской деятельности особое значение приобретают специализированные критерии оценки, такие как безопасность и соответствие нормативным стандартам.

Исследование позволило выявить ключевые методы и факторы, влияющие на успешное масштабирование компаний проектно-изыскательской отрасли. Основные выводы исследования включают в себя следующие положения:

1. Оптимизация бизнес-процессов через аутсорсинг, автоматизацию и децентрализованные сетевые структуры является критически важной для повышения эффективности и снижения издержек.
2. Цифровизация сокращает сроки выполнения проектов, минимизирует ошибки и обеспечивает согласованную работу распределенных команд.
3. Гибридные модели управления повышают адаптивность компаний к региональным условиям.

4. Кадровый потенциал и финансовая устойчивость остаются ключевыми ограничивающими факторами, требующими долгосрочного планирования.

5. Клиентоориентированность, ESG-принципы и демократизация управления становятся конкурентными преимуществами в условиях ужесточения рыночных требований.

Несмотря на проведенный анализ методов масштабирования и факторов, влияющих на данный процесс, остаются открытыми следующие вопросы:

- баланс между автоматизацией и человеческим фактором: полная цифровизация может снизить гибкость в нестандартных проектах;

- эффективность гибридных моделей в малых и средних компаниях, где ресурсы для внедрения сложных систем ограничены;

- роль государственного регулирования: как изменения в законодательстве (например, экологические нормы) влияют на скорость адаптации бизнес-моделей к актуальным рыночным условиям.

Перспективным направлением исследований могло бы стать сравнение кейсов компаний, успешно внедривших AI для прогнозирования нагрузок и оптимизации проектных решений.

В то же время, проведенное исследование имеет ряд ограничений:

- отраслевая специфика (выводы ориентированы на проектно-изыскательскую сферу и могут быть неприменимы к другим отраслям без адаптации);

- эмпирические данные: исследование основано на практике деятельности группы компаний «СВЗК» (Средневожская землеустроительная компания), но не включает глубокий количественный анализ эффективности конкретных инструментов (например, ROI от внедрения BIM);

- динамика рынка: быстрое развитие технологий (например, генеративный ИИ в проектировании) требует постоянного обновления рекомендаций.

Успешное масштабирование в проектно-изыскательской отрасли зависит от синтеза технологических, управленческих и кадровых инноваций. Компании, способные гибко адаптировать бизнес-модели, инвестировать в цифровые решения и развивать партнерские сети, получают устойчивое конкурентное преимущество. Дальнейшие исследования целесообразно направить на разработку метрик для оценки эффективности цифровых трансформаций и анализ влияния глобальных трендов (например, зеленой экономики) на отраслевые бизнес-модели.

Список литературы

1. Kandrashina E.A., Shvedova I.A. Territorial Distribution of Business Processes as a Source of Increasing Competitiveness in Companies // *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 2015. Vol. 6, № 6, S 3. P. 503-508.
2. Kolomak E.A., Sherubneva A.I. Spatial Structure and Factors of Economic Development of Asian Russia. *Regional Research of Russia*. 13, 375-385 (2023).
3. Воскресенская О.В. Показатели эффективности бизнес-процессов и их Оценка // *E-Scio*. 2023. № 4(79). С. 460-470.
4. Бобрышев А.Н., Медведева Е.А. Разработка методики оценки ключевых показателей эффективности (KPI) бизнес-процессов // *Экономический анализ: теория и практика*. 2022. Т. 21, № 1(520). С. 113-130. DOI 10.24891/ea.21.1.113.
5. Бачурина С.С. Информационное моделирование: методология использования цифровых моделей в процессе перехода к цифровому проектированию и строительству. Ч. 2: Переход к цифровому проектированию и строительству. Методология. М.: ДМК Пресс, 2021. 128 с.
6. Зильберова И.Ю., Новоселова И.В., Маилян В.Д. и др. Перспективы применения BIM-технологий на всех стадиях жизненного цикла инвестиционно-строительного проекта // *Современные тенденции в строительстве, градостроительстве и планировке территорий*. 2023. Т. 2, № 1. С. 44-53. DOI 10.23947/2949-1835-2023-2-1-44-54.
7. Sheina S., Chubarova K., Dementeev D., Kalitkin A. Integration of BIM and GIS Technologies for Sustainable Development of the Construction Industry // In: Guda A. (eds) *Networked Control Systems for Connected and Automated Vehicles*. 2022. *Lecture Notes in Networks and Systems*, Springer, Cham. 2023. Vol. 509. P. 1303-1311. DOI: 10.1007/978-3-031-11058-0_132.
8. Наугольнова И.А. Процессный подход к управлению: эволюция, современные вызовы, инновации // *Креативная экономика*. 2023. Том 17. № 6. С. 2143-2164. DOI: 10.18334/ce.17.6.117951.
9. Жабин А.П., Волкова Е.В. Принцип взаимодополняемости проектного и процессного подходов в управлении инновационно-ориентированными бизнес-организациями // *Теория и практика общественного развития*. 2023. № 11(187). С. 170-175. DOI 10.24158/tpor.2023.11.21.
10. Zastupov A.V. Innovative Solutions to Stimulate Labor at Industrial Enterprises // In: Mantulenko V. (eds) *Proceedings of the 3rd International Conference Engineering Innovations and Sustainable Development. CEISD 2024. Lecture Notes in Civil Engineering*, Springer, Cham. 2024. Vol. 540. P. 119-127. DOI: 10.1007/978-3-031-67372-6_15.

11. Sharokhina S.V., Karsuntseva O.V., Denisova O.N., Grabozdin Y.P. (2025). Model of Planning the Distribution of Financial Resources of the Enterprise // In: Mantulenko V. (eds) Proceedings of the 4th International Conference Engineering Innovations and Sustainable Development. CEISD 2025. Lecture Notes in Civil Engineering, Springer, Cham. 2025. Vol. 648. P. 10-17. DOI: 10.1007/978-3-031-92520-7_2.
12. Chirkunova E.K., Kallin I.V. Current Trends in the Development of Russian Oil Industry Enterprises: Regional Profile // In: Mantulenko V. (eds) Proceedings of the 3rd International Conference Engineering Innovations and Sustainable Development. CEISD 2024. Lecture Notes in Civil Engineering, Springer, Cham. 2024. Vol 540. P. 321-328. DOI: 10.1007/978-3-031-67372-6_41.

OPTIMIZING THE DISTRIBUTION OF BUSINESS PROCESSES WHILE SCALING COMPANIES' ACTIVITIES

Khovrin Nikolay Anatolyevich
General Director of SVZK LLC;
Postgraduate student,
Samara State University of Economics
Samara, Russian Federation

Abstract. Business scaling is a critically important stage in the development of modern organizations seeking to expand their activities and increase competitiveness. Despite the existing methods and methods of spatial distribution of business processes, the design and survey field is faced with the task of adapting to its specifics and developing its own models of territorial distribution of activities, since it is an area where design and process approaches to business process management are closely intertwined. This article discusses the key methods of distributing business processes, as well as ways to improve the distribution of business processes when scaling the activities of companies in the design and survey sector. Attention is paid to evaluating the effectiveness of these methods through a system of key indicators (KPIs). The analysis of the factors influencing the success of scaling, including the adaptation of business models to changing market conditions, is carried out. The research touches upon the specifics of design and survey activities. The results of the work can be useful to company executives, business analysts and researchers in the field of strategic management.

Key words: business processes, business scaling, optimization, design and survey activities, distribution.

References

1. Kandrashina E.A., Shvedova I.A. Territorial Distribution of Business Processes as a Source of Increasing Competitiveness in Companies // Mediterranean Journal of Social Sciences. 2015. Vol. 6, № 6, S 3. P. 503-508.
2. Kolomak E.A., Sherubneva A.I. Spatial Structure and Factors of Economic Development of Asian Russia. Regional Research of Russia. 13, 375-385 (2023).
3. Voskresenskaya O.V. Business process efficiency indicators and their Assessment // E-Scio. 2023. № 4(79). P. 460-470.

4. Bobryshev A.N., Medvedeva E.A. Development of a methodology for assessing key performance indicators (KPIs) of business processes // *Economic analysis: theory and practice*. 2022. Vol. 21, № 1(520). P. 113-130. DOI 10.24891/ea.21.1.113.
5. Bachurina S.S. Information modeling: methodology of using digital models in the process of transition to digital design and construction. Part 2: Transition to digital design and construction. *Methodology*. Moscow: DMK Press, 2021. 128 p.
6. Zilberova I.Yu., Novoselova I.V., Mailyan V.D. and others. Prospects for the use of BIM technologies at all stages of the investment and construction project lifecycle // *Current trends in construction, urban planning and territorial planning*. 2023. Vol. 2, № 1. P. 44-53. DOI 10.23947/2949-1835-2023-2-1-44-54.
7. Sheina S., Chubarova K., Dementeev D., Kalitkin A. Integration of BIM and GIS Technologies for Sustainable Development of the Construction Industry // In: Guda A. (eds) *Networked Control Systems for Connected and Automated Vehicles*. 2022. *Lecture Notes in Networks and Systems*, Springer, Cham. 2023. Vol. 509. P. 1303-1311. DOI: 10.1007/978-3-031-11058-0_132.
8. Naugnova I.A. Process approach to management: evolution, modern challenges, innovations // *Creative economy*. 2023. Volume 17. № 6. P. 2143-2164. DOI: 10.18334/ce.17.6.117951.
9. Zhabin A.P., Volkodavova E.V. The principle of complementarity of project and process approaches in the management of innovation-oriented business organizations // *Theory and practice of social development*. 2023. № 11(187). P. 170-175. DOI 10.24158/tipor.2023.11.21.
10. Zastupov A.V. Innovative Solutions to Stimulate Labor at Industrial Enterprises // In: Mantulenko V. (eds) *Proceedings of the 3rd International Conference Engineering Innovations and Sustainable Development. CEISD 2024. Lecture Notes in Civil Engineering*, Springer, Cham. 2024. Vol. 540. P. 119-127. DOI: 10.1007/978-3-031-67372-6_15.
11. Sharokhina S.V., Karsuntseva O.V., Denisova O.N., Grabozdin Y.P. (2025). Model of Planning the Distribution of Financial Resources of the Enterprise // In: Mantulenko V. (eds) *Proceedings of the 4th International Conference Engineering Innovations and Sustainable Development. CEISD 2025. Lecture Notes in Civil Engineering*, Springer, Cham. 2025. Vol. 648. P. 10-17. DOI: 10.1007/978-3-031-92520-7_2.
12. Chirkunova E.K., Kallin I.V.. Current Trends in the Development of Russian Oil Industry Enterprises: Regional Profile // In: Mantulenko V. (eds) *Proceedings of the 3rd International Conference Engineering Innovations and Sustainable Development. CEISD 2024. Lecture Notes in Civil Engineering*, Springer, Cham. 2024. Vol 540. P. 321-328. DOI: 10.1007/978-3-031-67372-6_41.