Котляров А. В.
a.kotlyarov86@mail.ru
Данкова Ж. Ю. – канд. социол. наук, доцент
zdankova@yandex.ru

Оценка уровня профессионального мастерства оперативных должностных лиц территориального пожарно-спасательного гарнизона города Москвы

Актуальность темы исследования, по нашему мнению, определяется, в первую очередь, объективной потребностью в повышении уровня профессионального мастерства оперативных должностных лиц территориального пожарно-спасательного гарнизона, который обеспечивает достижение максимальных результатов деятельности данных организаций в целом.

Дополнительными положениями, обуславливающими актуальность и важность изучения предложенной темы, являются следующие:

1. Необходимость повышения уровня профессионального мастерства сотрудников территориальных пожарно-спасательных гарнизонов (далее – ТПСГ) связана с увеличением количества решаемых задач разного степени сложности, которые относятся к полномочиям Государственной противопожарной службы МЧС России (далее - ГПС).

2. Наличие конкретной задачи по достижению должного уровня профессионального мастерства сотрудников ГПС и, в частности, ТПСГ с целью повышения качества достижения поставленных текущих и долгосрочных целевых ориентиров профилактики и тушения пожаров, а также проведения аварийно-спасательных работ.

При формулировке **проблемы** исследования авторы исходят из сложившегося противоречия, согласно которому имеется объективная необходимость повышения уровня профессионального мастерства сотрудников ТПСГ и при этом фиксируется недостаточно активное применение эффективных технологий подобного рода деятельности.

Целью исследования, является обоснование авторских предложений, направленных на повышение уровня профессионального мастерства сотрудников ТПСГ г. Москвы. Для решения исследовательских задач применялись следующие **методы** исследования: традиционный анализ документов, анкетирование, метод описательных статистик, обобщение.

Авторский анализ. Успешное решение вопросов, стоящих перед федеральной противопожарной службой Государственной противопожарной службы как составной части Государственной противопожарной службы, входящей в систему МЧС России во многом определяется уровнем профессионального мастерства их кадрового состава.

При том, как показывают различных исследований по аналогичной или близкой тематике [1; 2; 3 и др.], существует прямая корреляционная связь между уровнем и качеством функционирования системы профессионального развития сотрудников ФПС и результатами реализации поставленных целевых установок в их деятельности, то представляются весьма актуальными вопросы повышения уровня профессионализма сотрудников ФПС.

Анализ публикаций позволяет утверждать, что профессиональное мастерство оперативных должностных лиц территориального пожарно-спасательного гарнизона выступает главным показателем качества персонала МЧС России и может рассматриваться как интегральная характеристика целеполагающей, мотивированной и эффективной

профессиональной деятельности, требующей для своего осуществления специальной подготовки и соответствующих организационно-управленческих условий.

В частности, профессиональное мастерство рассматривается не только совокупность знаний, навыков и опыта, но и комплексная характеристика сотрудника, охватывающая личностные качества, сформированные ценностно-мотивационные установки, а также способность соблюдать стандарты и алгоритмы деятельности. Часто основной акцент делается на качествах и готовности работника выполнять специфические задачи профессии, подчеркивается высокая производительность, культура и творческий подход. Некоторые ученые дополняют определение исследуемого понятия необходимостью соответствия нормативным стандартам в рабочем процессе, и необходимостью учета мотивационной составляющей как ключевого элемента в стремлении к развитию профессиональных компетенций.

Важное значения в определениях уделяется позиции, которая раскрывает профессиональное мастерство как итог длительного профессионального становления, подчёркивая важность профессиональной компетентности, высокого уровня развитости и личных качеств, позволяющих успешно справляться с профессиональными задачами любой сложности. Обобщая представленные подходы, можно заключить, что профессиональное мастерство – это, в том числе, многоуровневая динамическая характеристика, отражающая отражает поэтапное развитие профессионального мастерства, выделяя четыре ключевых уровня: новичок, профессионал, эксперт и «звезда».

Каждый уровень характеризуется набором определённых знаний, опыта и навыков, которые последовательно наращиваются по мере роста специалиста (см. Рисунок 1).



Рисунок 1 – Уровни профессионального мастерства

Особенности управления и работы в ТПСГ проявляются, прежде всего, в конкретных целях, методах оценки результатов, отчетности, процедурах контроля, ответственности и системах стимулов. Реализация каждой функции управления обладает соответствующей спецификой, которая закреплена законодательством и ведомственными нормативные актами. Поэтому был проведен анализ нормативных правовых документов и правовых документов локального регулирования отдельного ТПСГ города Москвы. Результаты анализа приведены в таблице 1.

Таблица 1

Результаты традиционного анализа документов, регламентирующих уровень профессионального мастерства оперативных должностных лиц территориального пожарно-спасательного гарнизона города Москвы

НПА	Основные положения документа	Авторский анализ
ФЗ от 21 декабря 1994 № 69-ФЗ «О пожарной безопасности» (абзац 18 ст.1, (абзац 7 ст. 22.2).	Устанавливает органы управления, подразделений и организаций, к функциям которых отнесены профилактика и тушение пожаров, а проведение аварийно-спасательных работ.	Утверждает перечень территориальных пожарно-спасательных гарнизонов.
ФЗ «О службе в федеральной противопожарной службе Государственной противопожарной службы и внесении изменений в отдельные законодательные акты РФ» от 23.05.2016 № 141-ФЗ.	Устанавливает органы управления, подразделений и организаций, к функциям которых отнесены профилактика и тушение пожаров, а проведение аварийно-спасательных работ.	Утверждает перечень территориальных пожарно-спасательных гарнизонов.
Постановление Правительства РФ от 20.06.2005 №385 (ред. от 25.04.2019).	Утверждает положение о Государственной противопожарной службы, раскрывающее функционально-управленческое содержание деятельности ведомства.	Определяет: место ГПС в системе МЧС России, органы управления, предприятия и организации, их задачи, функции и порядок деятельности.
Приказ МЧС России от 5 февраля 2025 г. № 77 «Об утверждении Порядка подготовки личного состава пожарной охраны»	Направлен на приобретение личным составом пожарной охраны знаний, умений, навыков и формирование компетенций, необходимых для выполнения задач в служебной деятельности.	Устанавливает порядок профессиональной подготовки сотрудников, формы (стажировки; первоначальное обучение; боевая , служебная, физическая и самостоятельная подготовка), перечень документов по планированию профессионального развития кадров.
Приказ МЧС России от 13.01.2025 №19 «Об утверждении положения о пожарно-спасательных гарнизонах»	Определяет порядок организации деятельности пожарно-спасательных гарнизонов и порядок привлечения сил и средств для исполнения полномочий и функций.	Определён закрытый перечень показателей профессионального мастерство сотрудников, который включает стаж, профиль базового образования, профессиональные знания и навыки для решения служебных задач.
Приказ МЧС России от 18 февраля 2013 г. № 92	Устанавливает порядок присвоения и правила присвоения и подтверждения квалификационных званий сотрудников ГПС.	Определяет присвоение квалификационных званий как дополнительное средство стимулирования роста профессионального мастерства сотрудников. Устанавливает

НПА	Основные положения документа	Авторский анализ
		добровольность участия в квалификационных испытаниях.
Приказ МЧС России от 18 февраля 2013 г. № 92	Устанавливает порядок присвоения и правила присвоения и подтверждения квалификационных званий сотрудников ГПС.	Определяет присвоение квалификационных званий как дополнительное средство стимулирования роста профессионального мастерства сотрудников. Устанавливает добровольность участия в квалификационных испытаниях.
Приказ МЧС России от 1 декабря 2016 г. № 653	Закрепляет квалификационные требования к уровню образования, стажу службы в ГПС или стажу (опыту) работы по специальности, направлению подготовки, профессиональным знаниям и навыкам сотрудников.	Определён закрытый перечень показателей профессионального мастерства сотрудников, который включает стаж, профиль базового образования, профессиональные знания и навыки для решения служебных задач.
Приказ МЧС России от 18 февраля 2013 г. № 92	Устанавливает порядок присвоения и правила присвоения и подтверждения квалификационных званий сотрудников ГПС.	Определяет присвоение квалификационных званий как дополнительное средство стимулирования роста профессионального мастерства сотрудников. Устанавливает добровольность участия в квалификационных испытаниях.
Приказ ГУ МЧС России по г. Москве от 17. 06.2020 №575 «О ТПСГ города Москвы	Устанавливает полномочия, задачи, функции и структуру ТПСГ.	Включает некоторые аспекты вопросов по обеспечению процесса повышения уровня профессионального мастерства сотрудников ТПСГ.

Проведённый анализ нормативных документов, перечисленных в таблице 1, показывает, что профессиональное мастерство оперативных должностных лиц пожарно-спасательного гарнизона Москвы регулируется на федеральном и ведомственном уровне комплексно, системно и последовательно.

1. Федеральные законы № 69-ФЗ и № 141-ФЗ формируют базу организации службы, определяют задачи гарнизонов и их правовой статус в системе МЧС России. Это обеспечивает прочную основу для функционирования всей структуры и выделяет направления деятельности: профилактика, тушение пожаров, аварийно-спасательные работы.

2. Постановление Правительства РФ № 385 развивает положения законов, устанавливает структуру и функции ГПС, что позволяет раскрыть содержание управленческой и административной деятельности.

3. Приказы МЧС (№ 77, № 19, № 92, № 653) детализируют систему подготовки и повышения квалификации: регламентируют профессиональное обучение сотрудников; определяют формы и этапы профессионального развития; закрепляют объективные критерии оценки (стаж, образование, компетенции); стимулируют развитие через квалификационные звания, что способствует мотивации к саморазвитию; поддерживают актуальность требований через регулярное обновление нормативной базы.

В целом, все этапы профессионального пути сотрудника (от приёма на службу до роста и карьерных перспектив) имеют чёткое юридическое и методическое сопровождение. Это позволяет не только обеспечивать кадровую готовность к выполнению служебных задач, но и формирует культуру постоянного совершенствования компетенций.

Система построена на детализированной нормативной базе, которая обеспечивает преемственность, регулярное обновление требований, прозрачность оценки и возможностей роста для каждого сотрудника. Ключевые факторы — стаж, профиль образования, квалификация и личная мотивация.

Далее в рамках поставленных исследовательских задач был проведен опрос сотрудников ТПСГ, основная цель которого состояла в выявлении проблемных моментов в деятельности названных должностных лиц. Сбор эмпирических данных осуществлялся одним из авторов статьи (Котляровым А.В.) в феврале-марте 2025 года в ходе прохождения им службы, а также преддипломной и научно-исследовательской практик в ТПСГ г. Москвы.

Респонденты – сотрудники различных должностей ТПСГ г. Москвы (n=23). Эксперты – заместитель начальника ТПСГ, начальники местных пожарно-спасательных гарнизонов, сотрудник управления кадров и воспитательной работы (n=5).

Индикаторами исследования определены следующие: достаточность профессиональной подготовки и квалификации; уровень профессиональной компетентности, степень развития и проявленности личностных качеств, степень реализации профессиональных навыков.

Далее перейдем к непосредственному анализу ответов респондентов на вопрос: «Удовлетворены ли Вы уровнем своего профессионального мастерства?» (%)» Индикатор: самооценка уровня профессионального мастерства (см. рисунок 2).

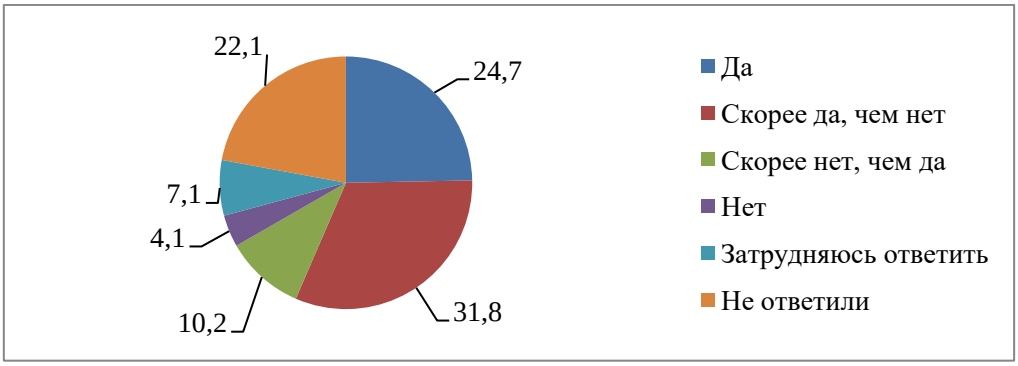


Рисунок 2. – Распределение ответов на вопрос: «Удовлетворены ли Вы уровнем своего профессионального мастерства?» (%)

Анализируя результаты опроса 23-х сотрудников на вопрос: «Удовлетворены ли Вы уровнем своего профессионального мастерства?», можно сделать несколько важных выводов:

Большинство опрошенных выражают удовлетворение своим профессиональным уровнем: 24,7 % ответили «Да» и ещё 31,8 % выбрали вариант «Скорее да, чем нет». В сумме это составляет 56,5 %, что говорит о том, что более половины сотрудников оценивают свой профессионализм положительно. Это свидетельствует о достаточном уровне уверенности в собственных знаниях и навыках в коллективе.

Вместе с тем, 10,2 % выбрали вариант «Скорее нет, чем да», а ещё 4,1 % ответили «Нет», что в сумме составляет 14,3 %. Эти сотрудники либо испытывают определённые затруднения в работе, либо ощущают нехватку знаний или опыта. Такой результат требует

внимания руководства, поскольку неудовлетворённость уровнем мастерства может привести к снижению мотивации и эффективности работы.

Заметная доля респондентов – 7,1 % – затруднились ответить. Это может говорить о неуверенности в оценке собственного профессионализма, либо о недостаточно чётких критериях самооценки среди персонала. Кроме того, 22,1 % выбрали вариант «Нет», что довольно существенно — практически каждый пятый сотрудник прямо заявляет о неудовлетворённости своим уровнем профессионального мастерства.

Результаты опроса показывают, что в коллективе значительная часть сотрудников (56,5 %) довольна своим уровнем профессионального мастерства, что в целом свидетельствует о хорошем уровне профессиональной подготовки. Однако наличие порядка 36,4 % (суммарно по вариантам «Скорее нет, чем да», «Нет», и «Затрудняюсь ответить») сотрудников, которые не удовлетворены либо не уверены в своей квалификации, свидетельствует о существовании некоторых проблемных зон. Это может быть связано с недостаточным уровнем обучения, нехваткой практического опыта или отсутствием индивидуального подхода к развитию сотрудников. Для улучшения ситуации целесообразно провести дополнительный анализ причин неудовлетворённости и разработать мероприятия по повышению уровня профессионального мастерства, включая проведение обучающих программ, тренингов, а также внедрение наставничества для менее уверенных сотрудников.

Далее перейдем к непосредственному анализу ответов респондентов на вопрос: ««Что, по Вашему мнению, более всего стимулирует повышение уровня профессионального мастерства»? (%) Индикатор: меры по повышению уровня профессионального мастерства (см. Рисунок 3).

Анализируя ответы сотрудников отдела на вопрос «Что, по Вашему мнению, более всего стимулирует повышение уровня профессионального мастерства?», можно сделать содержательные выводы о мотивационных приоритетах коллектива.

Абсолютным лидером среди факторов мотивации оказалось повышение оплаты труда – этот вариант выбрали 79,1 % респондентов. Это указывает на то, что материальное стимулирование остается главным драйвером профессионального роста для подавляющего большинства сотрудников. Для них уровень заработной платы напрямую ассоциируется с ценностью их труда и служит ключевым стимулом для саморазвития и совершенствования мастерства.

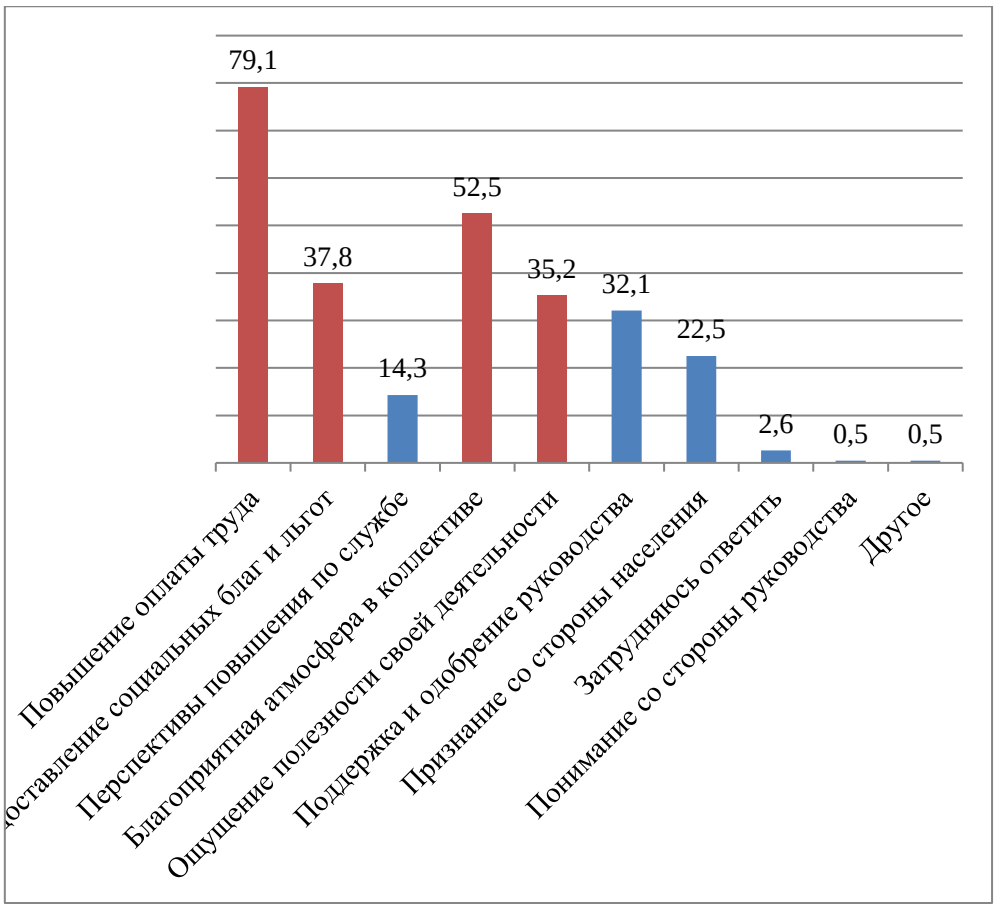


Рисунок 3. – Распределение ответов на вопрос: «Что, по Вашему мнению, более всего стимулирует повышение уровня профессионального мастерства »? (%)

Вторая по значимости группа факторов – нематериальные стимулы, связанные с рабочей средой и отношением со стороны окружения. Так, 52,5 % опрошенных считают, что ощущение полезности своей деятельности важно для профессионального развития, а 37,8 % высоко оценивают предоставление социальных благ и льгот. Существенное значение имеет поддержка и одобрение со стороны руководства (35,2 %) и признание со стороны населения (32,1 %). Эти данные показывают, что положительная обратная связь, признание значимости работы и поддержка как со стороны коллег и руководства, так и широкой общественности, заметно способствуют стремлению сотрудников к повышению своего профессионального уровня.

Перспективы повышения по службе (14,3 %) и благоприятная атмосфера в коллективе (22,5 %) также считают важными, но их значимость оценивается ниже по сравнению с денежным вознаграждением и уверенностью в значимости своей деятельности.

Очень низкий процент респондентов (2,6 %) затруднились ответить, что говорит о высокой осознанности сотрудников в вопросах собственной мотивации. Другие факторы практически не упоминались.

Результаты опроса свидетельствуют о том, что в коллективе основное внимание уделяется материальной мотивации, такой как повышение оплаты труда и предоставление социальных благ, что является определяющим фактором для большинства сотрудников. Однако немалое значение имеют и морально-психологические стимулы: ощущение собственной полезности, одобрение и поддержка со стороны руководства, признание со стороны населения. Это говорит о необходимости комплексного подхода к стимуляции профессионального роста, когда материальные вознаграждения сочетаются с созданием

позитивного микроклимата, развитием системы признания заслуг и поддержкой сотрудников. Организационные мероприятия по совершенствованию системы мотивации должны учитывать не только вопросы повышения зарплаты, но и реализовывать программы морального поощрения и социального признания.

Далее перейдем к анализу ответов респондентов на вопрос: «Насколько часто возникают ситуации, когда Вам требуется более высокий уровень профессионального мастерства?» (%) Индикатор: уровень квалификации, специальных знаний и умений (см. Рисунок 4).

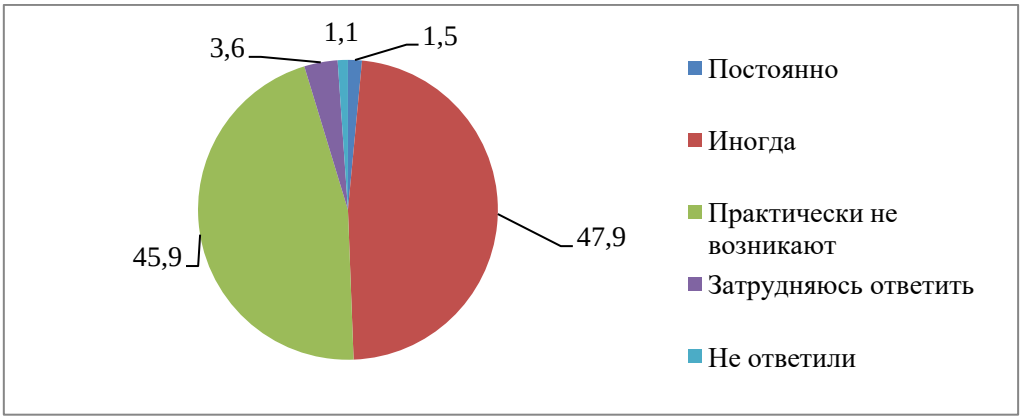


Рисунок 4 – Распределение ответов на вопрос: «Насколько часто возникают ситуации, когда Вам требуется более высокий уровень профессионального мастерства?» (%)

Как видно из данных рисунка 4, большинство сотрудников выбрали варианты «Иногда» (47,9 %) и «Практически не возникают» (45,9 %). Это говорит о том, что почти поровну разделились мнения: примерно половина персонала иногда сталкивается с такими ситуациями, а почти столько же – практически не испытывают необходимости в более высоком уровне мастерства. Данные можно интерпретировать так, что для большинства сотрудников их текущий уровень профессиональных компетенций в целом соответствует предъявляемым рабочим требованиям, но значимая часть коллектива всё же сталкивается со сложностями, для преодоления которых необходимы дополнительные знания и умения.

Лишь 1,5 % сотрудников сообщили, что такие ситуации возникают у них постоянно, а ещё 3,6 % затруднились ответить. Совсем небольшой процент (1,1 %) не ответил на вопрос.

Результаты показывают, что для большинства сотрудников отдела уровень профессиональной подготовки является достаточным для решения большинства типовых задач, и лишь у отдельных лиц постоянно возникает потребность в дополнительном повышении квалификации. Вместе с тем, почти половина опрошенных иногда сталкиваются с ситуациями, требующими более высокого уровня профессионализма. Это указывает на наличие определённых вызовов и сложных случаев в работе, которые требуют постоянного развития и совершенствования навыков. Руководству целесообразно обратить внимание на динамику профессиональных вызовов и организовать регулярные обучающие мероприятия, практические тренировки и обмен опытом, чтобы поддерживать и повышать уровень мастерства коллектива, а также формировать готовность к решению нетиповых и сложных профессиональных задач.

Далее перейдем к анализу ответов респондентов на вопрос: ««В каких случаях обычно возникают эти ситуации?» (%) Индикатор: уровень саморазвития и самореализации в профессиональном и в личностном плане (см. Рисунок 5).

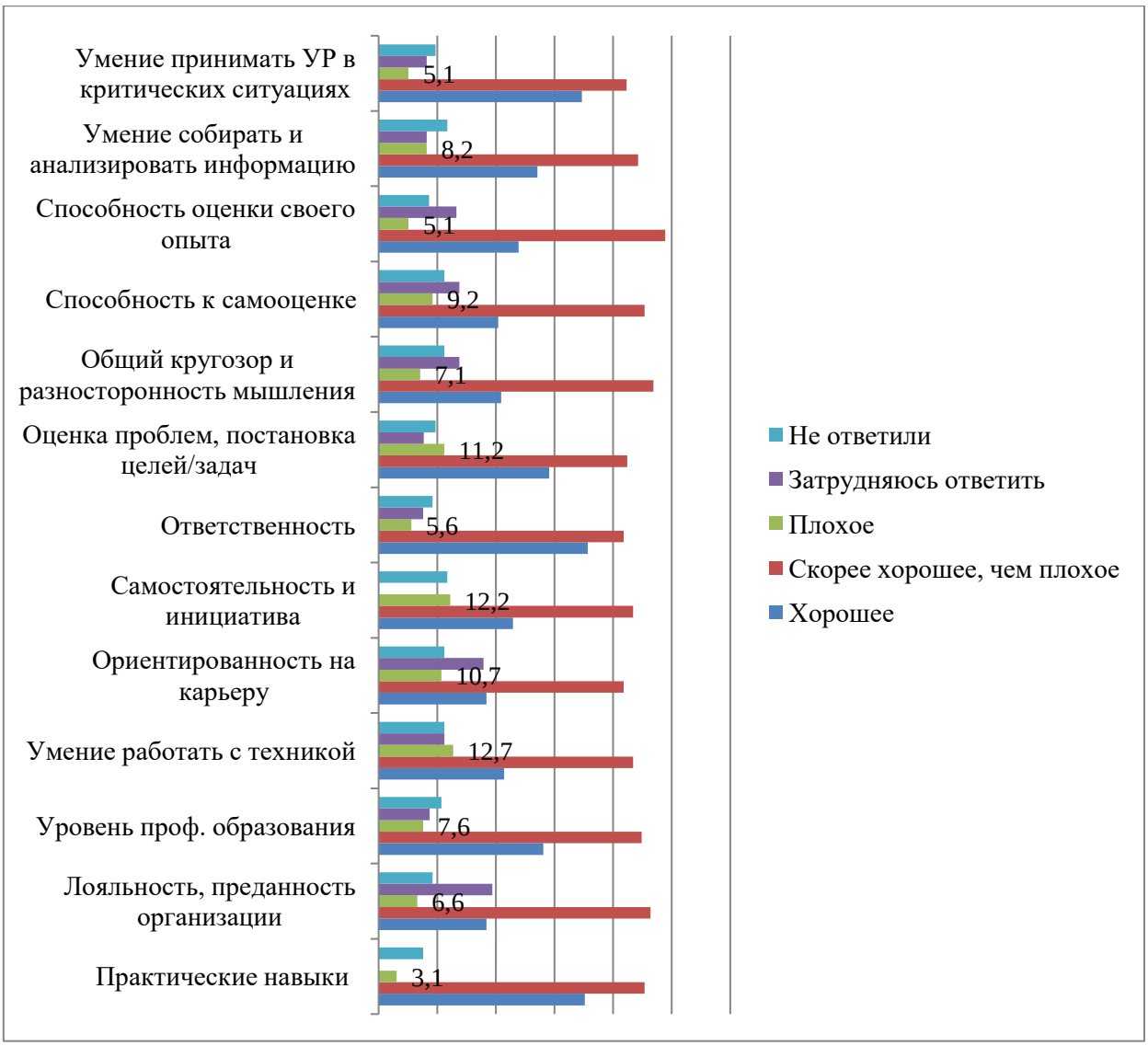


Рисунок 5 – Распределение ответов на вопрос: «Как бы Вы в целом оценили уровень применения своего профессионального мастерства при решении служебных задач?» (%)

Анализируя ответы респондентов на этот вопрос, можно выделить несколько важных тенденций по разным аспектам развития профессионального мастерства сотрудников ТПСГ. Так, большинство респондентов оценивают свой уровень как «скорее хороший, чем плохой» по большинству показателей. Это относится к умению принимать решения в критических ситуациях, анализировать информацию, оценивать собственный опыт, проявлять самостоятельность и инициативу, а также к общему профессиональному образованию, ответственности и лояльности к организации. Подавляющее большинство сотрудников отмечают, что успешно используют своё профессиональное мастерство в практической деятельности, но часто делают это с определённой долей скромности и самокритики.

В то же время категория «хорошее» заметно меньше по всем направлениям, то есть сотрудники обычно предпочитают дать умеренно положительную самооценку, не склоняясь к абсолютному уверенному утверждению. Это может свидетельствовать об осознанности, умеренной степени критичности к себе и стремлении к дальнейшему развитию.

Низкие показатели доли оценки «плохо» наблюдаются практически по всем параметрам, что свидетельствует об отсутствии серьёзных проблем с профессиональным

применением у основной массы персонала. Это позитивный сигнал, отражающий соответствие уровня подготовки сотрудников их рабочим задачам.

Для некоторых компетенций (самостоятельность и инициатива, умение работать с техникой, практические навыки) встречается заметная доля затруднений с самооценкой и неопределённых ответов. Это может указывать на необходимость более детального разъяснения критериев самооценки или на существование определённых зон неуверенности.

Результаты опроса демонстрируют, что сотрудники отдела в целом обладают достаточным уровнем профессионального мастерства и эффективно применяют свои навыки при решении служебных задач. Преобладание вариантов «скорее хорошо, чем плохо» указывает на наличие стремления к самосовершенствованию, умеренной самокритики и понимания собственных точек роста. Руководству организации рекомендуется продолжать поддерживать профессиональное развитие коллектива, создавать условия для повышения уверенности в применении своих компетенций, уделяя особое внимание практическому обучению, развитию самостоятельности и совершенствованию технических навыков.

Далее перейдем к анализу ответов респондентов на вопрос: ««Какие, по Вашему мнению, в ТПСГ существуют ограничения для повышения уровня профессионального мастерства сотрудников» (%) (см. Рисунок 6).



Рисунок 6 – Распределение ответов на вопрос: «Какие, по Вашему мнению, в ТПСГ существуют ограничения для повышения уровня профессионального мастерства сотрудников» (%)

Самым значимым ограничением, судя по результатам, изложенным на рисунке 6, сотрудники считают формальный подход к оценке кадров – этот фактор отметили 41,5 % опрошенных. Это может свидетельствовать о том, что процедуры аттестации, проверки знаний и профессиональных качеств часто воспринимаются как формальность, не отражающая реальные успехи и компетенции. Такая ситуация существенно снижает

мотивацию к развитию и может приводить к фиктивной активности при прохождении формальных проверок.

Вторым по значимости ограничением названы отсутствие весомых стимулов для самореализации и самосовершенствования (36,9 %), что свидетельствует о востребованности дополнительных мер морального и материального стимулирования сотрудников. Конкретно недооценка заслуг, отсутствие поощрений и карьерных перспектив могут сдерживать желание сотрудников развиваться.

Также значимыми проблемами названы неактуальные программы повышения квалификации (33,3 %), субъективный подход при оценке уровня профессионализма (33,3 %) и отсутствие четких, прозрачных критериев оценки. Всё это указывает на необходимость пересмотра системы обучения, повышение её актуальности, внедрение современных образовательных методик и большую объективность процедур оценки.

Слабо выражены такие ограничения, как низкий уровень организационной культуры (7,3 %) и нечеткие квалификационные требования (12,8 %), а также нет конкретных показателей профессионализма (13,2 %) и отсутствие единого подхода к оценке (19,7%). Часть сотрудников отмечает слабую работу по управлению карьерным ростом (19,6 %).

Интересно, что достаточно значительное количество респондентов – 23,6 % – не задумывались над этими вопросами, что может свидетельствовать о недостаточно высокой внутренней рефлексии либо отсутствии информации по этим аспектам.

В коллективе четко прослеживаются запросы на реформу механизмов оценки, развития и мотивации сотрудников. Существующие ограничения главным образом связаны с излишней формальностью процедур, недостатком стимулов для роста и устаревшими программами повышения квалификации. Для эффективного повышения профессионального мастерства в ТПСГ необходимо уделить основное внимание совершенствованию системы оценки (в сторону прозрачности и объективности), внедрению мотивационных проектов, обновлению обучающих программ, а также информированию сотрудников о возможностях карьерного и личного развития.

Заключение. Таким образом, проведенный анализ проблемы формирования профессионального мастерства сотрудников ТПСГ позволяет сделать некоторые выводы:

Проблемами формирования профессионального мастерства сотрудников ТПСГ являются следующие:

– В ТПСГ отсутствует единый подход к оценке уровня профессионального мастерства;

– нет конкретных показателей, по которым можно оценить уровень профессионального мастерства сотрудников;

– имеет место быть преобладание роли субъективного подхода при оценке уровня профессионального мастерства сотрудников;

– устарели методики проведения конкурса на замещение вакантных должностей, аттестации и т.п.;

– неактуальные общие квалификационные требования для конкретных должностей;

– низкая результативность использования на практике функциональных, коммуникационных и управленческих навыков.

В целом уровень профессионального мастерства в ТПСГ допустимо признать удовлетворительным.

Литература:

1. Машакова М. А. Профессионализм государственных служащих как фактор роста эффективности государственного управления [Электр. ресурс] // Молодой ученый. – 2020. – № 45 (335). – С. 134-136. URL: https://moluch.ru/archive/335/74829/ (дата обращения: 12.03.2025).

2. Даминдарова Ф. Принцип профессионализма как главный фактор профессионального развития государственных гражданских служащих [Электр. ресурс] // Экономика и управление: научно-практический журнал. – № 5 (161). – 2021. – С. 148-151. URL: https://ekam-journal.com/images/6-2021/5-2021/Damindarova.pdf (дата обращения: 21.03.2025).

3. Турдаков Д. В. Развитие и совершенствование управления гарнизонами пожарной охраны [Электр. ресурс] // Молодой ученый. – 2013. – № 11 (58). – С. 867-869. URL: https://moluch.ru/archive/58/8200/. (дата обращения: 21.03.2025).

4. Шичков Н.А. Показатели и методы мониторинга процессов системы менеджмента организации [Электр. ресурс] // Электронный научный журнал «КиберЛенинка» [сайт]. – Журнал правовых и экономических исследований. – 2024. № 1. – С. 292-297. URL: https://giefjournal.ru/sites/default/files/041.%20N.A.%20Shichkov.pdf (дата обращения: 20.03.2025).