



оригинальная статья

eLibrary EDN: AKYVOI

Сравнительный анализ инвестиционной деятельности в коммерческих и некоммерческих организациях

Морозов Данил Игоревич

Кемеровский государственный университет, Россия, Кемерово

eLibrary Author SPIN: 6640-4140

danilmorozov3101@gmail.com

Аннотация: В условиях ограниченности ресурсов и необходимости поддерживать высокую эффективность управленческой деятельности вопрос изучения и выявления возможностей оптимизации процессов инвестиционного планирования в различных структурах становится особенно важным. Актуальность исследования обусловлена необходимостью более глубокого понимания причин принятия различных инвестиционных решений на фоне ограниченности ресурсов и различий в целях деятельности отдельных организаций. Цель – выявить ключевые различия в подходах к инвестиционному планированию и определить факторы, влияющие на принятие решений в организациях разных типов. Используются контент-анализ, методы сравнительного анализа и качественной интерпретации данных. В результате выявлены основные различия по таким критериям, как цели инвестирования, инициирование проектов, процессы принятия решений, критерии оценки эффективности принятых решений, источники финансирования, инструменты и программное обеспечение, используемое в процессах инвестиционной деятельности, учеты рисков и основные трудности и проблемы, с которыми сталкиваются организации. Определено, что коммерческие организации при принятии инвестиционных решений в первую очередь ориентируются на прибыль и экономическую эффективность, тогда как некоммерческие зависят от внешнего финансирования и выполняют свою социальную функцию. Полученные результаты позволяют глубже понять специфику инвестиционного поведения организаций разных типов и могут стать основой для разработки универсальной методологии инвестиционного планирования и рекомендаций для повышения эффективности управленческой деятельности.

Ключевые слова: инвестиционное планирование, коммерческая организация, некоммерческая организация, оценка эффективности, бюджетное финансирование, управление рисками

Цитирование: Морозов Д. И. Сравнительный анализ инвестиционной деятельности в коммерческих и некоммерческих организациях. *Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки*. 2026. Т. 11. № 2. С. 262–269. <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-262-269>

Поступила в редакцию 22.09.2025. Принята после рецензирования 28.11.2025. Принята в печать 01.12.2025.

original article

Investment Activities in Commercial and Non-Commercial Organizations: A Comparative Analysis

Danil I. Morozov

Kemerovo State University, Russia, Kemerovo

eLibrary Author SPIN: 6640-4140

danilmorozov3101@gmail.com

Abstract: Investment decision-making depends on the type and profile of the organization. Being able to identify and seize opportunities to optimize investment planning becomes especially important under resource constraints and the need to maintain high managerial efficiency. The article focuses on the factors that lead organizations with different objectives to adopt different investment decisions under limited resources. It describes the key differences in approaches to investment planning and the factors that affect decision-making in organizations of various types. The research employed methods of content analysis, comparative analysis, and qualitative

data interpretation. It revealed significant differences across several criteria, including investment objectives, project initiation mechanisms, decision-making processes, efficiency assessment criteria, sources of financing, investment tools, risk management approaches, and challenges. Commercial organizations primarily focus on profitability and economic efficiency when making investment decisions, whereas non-commercial institutions depend heavily on external funding and are oriented towards fulfilling their social mission. This study provides a deeper understanding of investment behavior across different organizational types and may serve as a basis for developing a universal methodology for investment planning, as well as recommendations for improving managerial efficiency.

Keywords: investment planning, commercial organization, non-profit organization, efficiency evaluation, budget financing, risk management

Citation: Morozov D. I. Investment Activities in Commercial and Non-Commercial Organizations: A Comparative Analysis. *Vestnik Kemerovskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Politicheskie, sotsiologicheskie i ekonomicheskie nauki*, 2026, 11(2): 262–269. (In Russ.) <https://doi.org/10.21603/2500-3372-2026-11-2-262-269>

Received 22 Sep 2025. Accepted after review 28 Nov 2025. Accepted for publication 1 Dec 2025.

Введение

Инвестиционное планирование является одним из ключевых элементов системы управления каждой организации, позволяя эффективно использовать и распределять ресурсы и устойчиво развиваться в условиях современной экономической и политической ситуации. Однако стратегии инвестиционного планирования могут существенно отличаться в организациях различных типов, т.к. зависят от стратегических целей организации, источников финансирования и др.

Необходимость современных организаций постоянно повышать эффективность принятых инвестиционных решений при снижении общего количества доступных ресурсов и росте всевозможных внешних ограничений подтверждает актуальность данного исследования. Глобально можно выделить два типа организаций: коммерческие и некоммерческие. Для коммерческих организаций на первом месте, как правило, стоит рост прибыли, в то время как для некоммерческих – выполнение социальной функции (например, образовательные функции, оказание медицинских услуг, защита экологии, культурное развитие и т.д.), выбор которой зависит от рода деятельности субъекта. Проведение сравнительного анализа стратегий инвестиционного планирования в коммерческих и некоммерческих организациях позволит выявить специфику и особенности разных подходов, что даст возможность взять лучшее из каждого подхода и оптимизировать стратегии для повышения эффективности принятия инвестиционных решений.

Цель статьи – выявить ключевые различия в подходах к инвестиционному планированию и определить факторы, влияющие на принятие решений в организациях разных типов. Задачи:

1) провести интервью в коммерческой организации и рассмотреть особенности инвестиционной стратегии на примере химического предприятия КАО «Азот»;

2) провести интервью в некоммерческой организации и изучить специфику инвестиционной стратегии на примере образовательного учреждения – Кемеровского государственного университета (КемГУ);

3) сравнить подходы в коммерческой и некоммерческой организации по основным критериям: цели, инициирование проектов, принятие решений, критерии оценки, источники финансирования, инструменты, учет рисков, проблемы и решения;

4) сформулировать выводы об основных различиях и сходствах инвестиционных стратегий, а также определить практическую значимость полученных выводов.

Тема принятия инвестиционных решений и инвестиционного планирования широко освещена в современной научной литературе. В литературе отражены основные принципы оценки эффективности инвестиционных проектов и управленческих процессов [1–5]; специфика инвестиционного менеджмента в коммерческом секторе [6–8]; проблемы, с которыми сталкиваются некоммерческие организации при инвестировании [9; 10]; изучение того, как некоммерческие организации используют предпринимательские подходы в рыночной экономике [11]. При этом прямое сравнение и анализ стратегий инвестиционного планирования в коммерческих и некоммерческих организациях в современной экономической литературе встречается не так часто, что подтверждает недостаточную изученность данного вопроса.

Методы и материалы

Эмпирическую основу статьи составляют глубинные интервью, проведенные в 2025 г. с представителями двух разных типов организаций – коммерческого (химическое предприятие КАО «Азот») и некоммерческого (КемГУ). Интервью проводились в формате структурированной беседы с использованием заранее подготовленного списка вопросов. Были затронуты такие темы, как процесс принятия инвестиционных решений, оценка и обоснование таких решений, взаимодействие между различными структурами организации в процессе инвестиционной деятельности, а также проблемы и трудности, с которыми сталкиваются компании в своем инвестиционном планировании.

Для выделения ключевых критериев в инвестиционном процессе (на их основании проводился анализ полученной информации) использован контент-анализ, для сравнения организаций различных типов (путем сопоставления выявленных критериев) – метод сравнительного анализа, для формулирования выводов, исходя из сходств и различий организаций, полученных при сравнительном анализе, – качественная интерпретация данных.

Результаты

В статье используется ряд понятий, которые в уточненном виде представлены в таблице 1.

По результатам проведения интервью выделены следующие ключевые критерии, применяемые автором для сравнения стратегий инвестиционного планирования в коммерческой и некоммерческой организации (табл. 2): цели инвестиционного планирования, инициирование проектов и механизмы принятия решений, критерии оценки эффективности инвестиционных проектов, источники финансирования и основные проблемы и трудности реализации инвестиционной деятельности. Далее разберем их более подробно.

Цели инвестиционного планирования

Целью инвестиционного планирования в коммерческих организациях является повышение прибыли, снижение себестоимости и повышение конкурентоспособности на рынке. Особое внимание уделяется не только модернизации текущего оборудования и расширению производственных мощностей, но и различным проектам, связанным с экологической или социальной стороной бизнеса, что непосредственно

Табл. 1. Ключевые понятия финансового менеджмента

Tab. 1. Key concepts of financial management

Понятие	Определение
Инвестиционный проект	комплекс мероприятий, которые объединены одной целью; предполагает вложение финансовых, материальных и нематериальных ресурсов для получения ожидаемого экономического, социального или экологического результата [12]
Стратегия инвестиционного планирования	долгосрочная совокупность целей, принципов, методов и инструментов, которая определяет подход организации к выбору, обоснованию и реализации инвестиционных проектов; с ее помощью задаются приоритетные направления вложения ресурсов, устанавливаются правила оценки и отбора проектов [1]
Инвестиционное планирование	процесс, в ходе которого устанавливаются цели, направления и объемы вложений ресурсов субъекта для получения экономического, социального или экологического эффекта; включает разработку, оценку, отбор и контроль инвестиционных проектов [13]
Критерии эффективности	показатели, необходимые для оценки целесообразности реализации рассматриваемого инвестиционного проекта; их можно разделить на: - экономические (финансовые): чистая приведенная стоимость, внутренняя норма доходности, срок окупаемости и др.; - неэкономические (социальные или нормативные): количество созданных рабочих мест, повышение качества жизни, соответствие федеральным и региональным стандартам и т.д. [2]
Источники финансирования	совокупность внутренних и внешних ресурсов, с помощью которых осуществляется инвестиционный проект [10]
Риски инвестиционного проекта	вероятностные события и факторы, которые способны повлиять на соответствие запланированным срокам, целям и результатам инвестиционного проекта [14]
Подход <i>Stage-Gate</i> (гейтовая модель)	особая система управления инвестиционными проектами, основанная на последовательном прохождении определенных стадий (этапов) и контрольных точек (гейтов), где принимается решение о продолжении или прекращении проекта [7]

Табл. 2. Сравнительные характеристики инвестиционного планирования в коммерческой и некоммерческой организации
Tab. 2. Investment planning in a commercial vs. non-profit organization

Критерий	Коммерческая организация (КАО «Азот»)	Некоммерческая организация (КемГУ)	Сравнительная оценка
Цели инвестиционного планирования	Прибыль, снижение издержек, расширение мощностей, экологические и имиджевые проекты	Социальная функция, развитие образовательной инфраструктуры, обеспечение условий для студентов	Фундаментальное различие: ориентация на экономический результат против ориентации на социальную миссию
Инициирование проектов	Подразделения, отдел развития, внешние консультанты	Инициатива вуза, но решения принимает Министерство образования Кузбасса	Различие: бизнес – автономная инициатива, вуз – зависимость от учредителя
Механизмы принятия решений	Коллегиальная система (комитеты, совет директоров), подход <i>Stage-Gate</i>	Формализованное государственное регулирование, длительное согласование	Контраст: гибкость и корпоративная многоступенчатость против высокого уровня бюрократии
Критерии оценки эффективности инвестиционных проектов	Чистая приведенная стоимость (NPV), внутренняя норма доходности (IRR), срок окупаемости, уровень рисков	Социальные показатели (количество студентов, обеспеченность жильем), соответствие нормативам	Финансово-экономический фокус бизнеса против социально-нормативного акцента вуза
Источники финансирования	Собственные средства, акционерный капитал, кредиты	Федеральный бюджет, субсидии, гранты, ограниченное софинансирование	Различие в доступе к ресурсам: бизнес – диверсификация, вуз – бюджетная зависимость
Основные проблемы и трудности реализации инвестиционной деятельности	Сценарный анализ, чувствительность проектов, риск-сессии; недостаточная проработка проектов, дефицит компетенций, нехватка специализированного программного обеспечения	Формальная опора на макропрогнозы; недофинансирование, бюрократия, низкая инвестиционная привлекательность региона	Бизнес – активное управление рисками, вуз – минимальная проработка; общая черта – барьеры развития, но причины и масштабы различны

влияет на общий имидж компании. В некоммерческих организациях инвестиционная деятельность направлена на создание и поддержание инфраструктуры, помогающей выполнить социальную функцию конкретного субъекта. Например, цель инвестиционного планирования Кемеровского государственного университета – это строительство новых корпусов, общежитий, различных лабораторных комплексов.

Инициирование проектов и механизмы принятия решений

Инициация инвестиционных проектов в коммерческих организациях в первую очередь исходит со стороны отдельных структурных подразделений, которым эти проекты необходимы для развития. Также инициатором может быть отдел технического развития или внешние, специально нанятые консультанты по развитию компании. Все решения принимаются и согласовываются на нескольких уровнях. В зависимости от стоимости рассматриваемого проекта

среди согласовывающих лиц могут быть проектный комитет, стратегический комитет и совет директоров. В некоммерческих организациях инициатором инвестиционного проекта могут выступать как сама организация, так и соответствующие федеральные министерства или местная администрация. В случае с учебными заведениями утверждение проектов полностью зависит от Министерства науки и высшего образования Российской Федерации. При этом отличительной чертой согласования инвестиционных проектов в некоммерческих структурах является высокая степень формализации, бюрократии и длительности принятия решений.

Критерии оценки эффективности инвестиционных проектов

При оценке инвестиционных проектов на коммерческих предприятиях применяются все стандартные финансовые показатели, такие как NPV, IRR, срок окупаемости, а также выполняется анализ риска

и стратегической важности рассматриваемого проекта. В некоммерческих организациях экономическая эффективность проекта обычно не считается. В данном случае основным критерием является оценка того, помогает ли проект выполнить субъекту свою социальную функцию. Так, для КемГУ основными параметрами для согласования инвестиционного проекта являются количество студентов, их обеспеченность общежитиями, ожидаемый рост доступности образовательных услуг, соответствие нормативам и государственным программам, улучшение условий образовательного процесса и ряд других параметров социальной значимости.

Источники финансирования

В источниках финансирования в коммерческих и некоммерческих организациях есть также явные различия. Для коммерческих предприятий нормой финансирования проектов считается использование собственных средств, акционерного капитала и кредитных ресурсов. Некоммерческие предприятия в основном полагаются на федеральный бюджет, субсидии и гранты, а также софинансирование, но в крайне ограниченном размере.

Основные проблемы и трудности реализации инвестиционной деятельности

Среди трудностей в инвестиционной деятельности некоммерческих организаций выделяются дефицит финансирования, сложности с согласованием проектов в связи с повышенной бюрократией, жесткие рамки бюджетного цикла, в течение которого необходимо освоить выделенное финансирование. Кроме того, организации, расположенные в провинциальных городах, часто сталкиваются со слабой инвестиционной привлекательностью региона, что также усложняет финансирование инвестиционных проектов. В коммерческих же организациях все сводится к недостаточной компетентности сотрудников, принимающих непосредственное участие в инвестиционном планировании, что приводит к недостаточной проработке проектов на ранней стадии и потенциальным убыткам или неэффективности. Также можно отметить, что слабо развито специализированное программное обеспечение, которое могло бы облегчить расчеты потенциальных проектов и коммуникации между всеми заинтересованными подразделениями.

Обсуждение

В результате установлены принципиальные различия в стратегиях инвестиционного планирования коммерческих и некоммерческих организаций. Так, цели инвестиционной деятельности коммерческих

организаций – экономическая эффективность, повышение прибыли, снижение издержек, а некоммерческих – выполнение своей социальной функции (при этом рассчитывают они главным образом на бюджетное финансирование).

Аналогичные выводы получены в работах [12; 13], в которых отмечается, во-первых, что основным критерием эффективности коммерческого бизнеса является рентабельность бизнеса и рост его капитализации. Во-вторых, такие финансовые показатели, как NPV, IRR и срок окупаемости, представляют собой основу для принятия инвестиционных решений. Указанное подтверждается по результатам проведенного автором интервью на КАО «Азот». В исследовании [15] освещается роль экономического анализа в стратегическом управлении, включая методы оценки эффективности инвестиционных решений.

Научные работы по государственному управлению инвестиционной деятельности свидетельствуют о том, что в некоммерческих организациях доминируют социальные показатели и нематериальные эффекты. В трудах [10; 16] подтверждено, что инвестиции в социальные и экологические проекты не оцениваются с точки зрения окупаемости и потенциальной прибыли. Ключевыми показателями для принятия инвестиционного решения остаются развитие инфраструктуры и выполнение организацией заложенной функции. Например, в КемГУ внимание сосредоточено не на получении дохода, а на стабильном функционировании, комфорте студентов, обеспеченности жильем и учебными местами, а также соответствии федеральным нормативам.

На проблему ограниченного бюджетного финансирования и сложности поиска софинансирования для региональных учебных заведений ранее уже указывали Т. В. Сачук и коллеги [17]. Таким проблемам некоммерческих организаций, как высокая степень бюрократии и низкая скорость принятия решения, выделенным нами, посвящены труды [18; 19]. Кроме того, в работах [14; 20; 21] отдельное внимание уделено недостаточной проработке проектов и нехватке компетентных сотрудников, что также отмечалось руководителем инвестиционного отдела КАО «Азот».

К общим проблемам в инвестиционной деятельности коммерческих и некоммерческих организаций относятся плохая обеспеченность программным обеспечением, малая цифровизация и скорость принятия решений, которая зависит от бюрократических процедур. В исследованиях [22; 23] отмечалась необходимость внедрения современных цифровых технологий, способствующих более быстрому

и качественному принятию инвестиционных решений как в коммерческих, так и некоммерческих организациях. И. Н. Молчанов и Н. П. Молчанова же на примере некоммерческих организаций изучали то, как влияет цифровизация на финансовое управление [24]. Е. Б. Виноградова и О. В. Калинина, в свою очередь, рассматривали влияние внедрения цифровизации на финансово-организационную структуру высшего учебного заведения [25].

Таким образом, автором подтверждены ранее известные теории, а также выявлен ряд новых аспектов. Сравнительный анализ показал, что если различия в приведенных критериях носят фундаментальный характер и зависят от специфики деятельности организаций, то аналогичные трудности, такие как бюрократия, отсутствие цифровых технологий, скорость принятия решений, имеют более универсальный характер и требуют комплексного подхода к их решению.

Заключение

Определена большая разница в стратегиях инвестиционного планирования в коммерческой и некоммерческой организации. Так, инвестиционные проекты в коммерческой организации направлены на повышение прибыли, снижение издержек, увеличение занимаемой доли рынка, а также на улучшение имиджа посредством экологических и социальных мероприятий. Некоммерческие организации инвестируют в основном в свою инфраструктуру, которая позволяет им обеспечивать свою текущую деятельность, покрывать операционные расходы и выполнять свою социальную или экологическую функцию.

Сравнение инвестиционного планирования коммерческой и некоммерческой организации на примере химического предприятия КАО «Азот» и КемГУ соответственно подтвердило установленную ранее другими исследователями принципиальную разницу подходов в организациях различных типов. При этом выявлены общие проблемы (универсальные недостатки процесса, которые необходимо решить), встречаемые в каждой организации вне зависимости от типа деятельности, что можно рассматривать как новизну данного исследования. В первую очередь, это отсутствие подходящего программного обеспечения и недостаточная

цифровизация процессов, которая затрудняет эффективное и быстрое принятие решений. Во-вторых, необходимость многоуровневого и долгого согласования проектов и излишний уровень бюрократии.

Результаты сравнительного анализа могут быть использованы для:

1) совершенствования процессов инвестиционной деятельности на коммерческих предприятиях (повышение качества проработки проектов на начальном и последующих уровнях, повышение квалификации персонала, внедрение специализированного программного обеспечения);

2) оптимизации принятия инвестиционных решений в некоммерческих организациях (повышение гибкости бюджетного процесса, усиление механизмов софинансирования проектов и грантовой поддержки);

3) формирования и пересмотра государственной политики в отношении поддержки инвестиционной деятельности в социальной сфере.

Основные рекомендации для коммерческих предприятий – разработка и внедрение собственного специализированного программного обеспечения, развитие компетенций сотрудников, связанных с принятием инвестиционных решений, путем дополнительного обучения и мотивации. Для некоммерческих предприятий – развитие компетенции в части самопрезентации, что позволит проще находить софинансирование, новые источники финансирования для диверсификации потенциальных инвесторов, внедрение цифровых технологий для сокращения бюрократических процедур.

В дальнейших исследованиях автором будет раскрыт вопрос развития методов принятия инвестиционных решений в организациях различных типов путем анализа большего количества кейсов и разработки универсальной методологии, повышающей эффективность инвестиционной деятельности.

Конфликт интересов: Автор заявил об отсутствии потенциальных конфликтов интересов в отношении исследования, авторства и / или публикации данной статьи.

Conflict of interests: The author declared no potential conflict of interests regarding the research, authorship, and / or publication of this article.

Литература / References

1. Абрамов В. С., Мисакян Л. Б. Управление доходами и расходами в финансовом менеджменте коммерческого предприятия. *Современное состояние, проблемы и перспективы развития отраслевой науки: Всерос. конф. с Междунар. уч.* (Москва, 23–24 ноября 2017 г.) М.: Перо, 2017. С. 88–93. [Abramov V. S., Misakyan L. B. Income and expense management in the financial management of a commercial enterprise.

- Current state, problems, and prospects of development of industrial science*: Proc. All-Russian Conf. with Intern. Participation, Moscow, 23–24 Nov 2017. Moscow: Pero, 2017, 88–93. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/yr1ahb>
2. Каплан Р. С., Нортон Д. П. Сбалансированная система показателей: от стратегии к действию. М.: Олимп-Бизнес, 2022. 320 с. [Kaplan R. S., Norton D. P. *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Moscow: Olimp-Biznes, 2022, 320. (In Russ.)]
 3. Мардас А. Н. Управление инвестиционным портфелем корпораций. *Перспективы будущего в образовательном процессе*: Национ. науч.-тех. конф. (Санкт-Петербург, 17–19 апреля 2017 г.) СПб.: ПГУПС, 2017. С. 80–82. [Mardas A. N. Corporate investment portfolio management. *Future prospects in the education process*: Proc. National Sci.-Tech. Conf., St. Petersburg, 17–19 Apr 2017. St. Petersburg: PSTU, 2017, 80–82. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ptmqox>
 4. Поляк Г. Б., Лукасевич И. Я., Пантелеев А. П., Половников В. А. Финансовый менеджмент. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2025. 358 с. [Polyak G. B., Lukasevich I. Ya., Panteleev A. P., Polovnikov V. A. *Financial management*. 5th ed. Moscow: Iurait, 2025, 358. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/etvkyg>
 5. Староверова К. О. Менеджмент. Эффективность управления. 2-е изд., испр. и доп. М.: Юрайт, 2019. 269 с. [Staroverova K. O. *Management. Management efficiency*. 2nd ed. Moscow: Iurait, 2019, 269. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/qeybgn>
 6. Попов В. Л. Особенности практического применения инструментов и технологий междисциплинарной науки «Управление проектами». *Журнал прикладных исследований*. 2024. № 7. С. 116–123. [Popov V. L. Features of practical application of tools and technologies of interdisciplinary science "Project management". *Zhurnal prikladnykh issledovaniy*, 2024, (7): 116–123. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ttnzzi>
 7. Друкер П. Эффективное управление: экономические задачи и оптимальные решения. М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998. 288 с. [Drucker P. *Managing for results: Economic tasks and risk-taking decisions*. Moscow: FAIR-PRESS, 1998, 288. (In Russ.)]
 8. Лукасевич И. Я. Анализ денежных потоков как инструмент стратегического управления бизнесом. *Управленческие науки в современном мире*. 2016. Т. 1. С. 4–8. [Lukasevich I. Ya. Cash flow analysis as a tool for strategic business management. *Upravlencheskie nauki v sovremennom mire*, 2016, 1: 4–8. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ygwzll>
 9. Проблемы управления в социально-экономических системах: теория, методология, практика, ред. О. В. Мишулина. Чебоксары: Среда, 2019. 216 с. [Management problems in socio-economic systems: Theory, methodology, and practice, ed. Mishulina O. V. Cheboksary: Sreda, 2019, 216. (In Russ.)] <https://doi.org/10.31483/a-115>
 10. Федорова О. А., Давыдова Л. В., Скорлупина Ю. О. Финансы бюджетных учреждений. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2025. 138 с. [Fedorova O. A., Davydova L. V., Skorlupina Yu. O. *Finances of budgetary institutions*. 2nd ed. Moscow: Iurait, 2025, 138. (In Russ.)]
 11. Osipov V. S., Pozharskaya E. L., Bogoviz A. V., Alekseev A. N. Non-commercial organizations as subjects of social entrepreneurship in the market economy. *Economic issues of social entrepreneurship*, eds. Popkova E. G., Sergi B. S. Cham: Palgrave Macmillan, 2021, 343–353. https://doi.org/10.1007/978-3-030-77291-8_32
 12. Голубицкий А. А., Федотова М. А. Технологический суверенитет: инновационный потенциал и цифровизация бизнеса. *Современные методы и технологии реализации цифровых инноваций в бизнесе*: I Межвуз. науч.-практ. конф. (Москва, 29 ноября 2023 г.) М.: МИИТ, 2023. С. 60–64. [Golubitsky A. A., Fedotova M. A. Technological sovereignty: Innovation potential and digitalization of business. *Modern methods and technologies for implementing digital innovations in business*: Proc. I Inter-University Sci.-Prac. Conf., Moscow, 29 Nov 2023. Moscow: RUT, 2023, 60–64. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/emqklt>
 13. Холодкова В. В. Возможные варианты правоотношений при привлечении частных инвестиций – концессия и государственно-частное партнерство. *Вестник Воронежского государственного университета. Серия: Экономика и управление*. 2021. № 2. С. 40–48. [Holodkova V. V. Possible alternatives for legal relations in the process of attracting private investment: Concessions and public-private partnerships. *Proceedings of Voronezh State University. Series: Economics and Management*, 2021, (2): 40–48. (In Russ.)] <https://doi.org/10.17308/econ.2021.2/3383>
 14. Борисова О. В. Формирование и развитие подходов к оценке экономической эффективности. *Финансы*. 2025. № 2. С. 43–50. [Borisova O. V. Formation and development of approaches to economic efficiency assessment. *Finansy*, 2025, (2): 43–50. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/pqdbwo>

15. Yaremchuk E. A. Economic analysis as an element of strategic planning in organizations. *Russian Journal of Management*, 2020, 8(1): 151–155. <https://doi.org/10.29039/2409-6024-2020-8-1-151-155>
16. Попова Н. Ф. Влияние политэкономии на государственное регулирование экономики. *Современное право*. 2023. № 1. С. 32–36. [Popova N. F. The impact of political economy on the state regulation of the economy. *Sovremennoe pravo*, 2023, (1): 32–36. (In Russ.)] <https://doi.org/10.25799/NI.2023.18.61.005>
17. Сачук Т. В., Смирнова О. О., Александров Ф. О., Быковников И. Л. Повышение инвестиционной привлекательности муниципального образования и привлечение инвесторов на местном уровне. М.: Дело, 2017. 360 с. [Sachuk T. V., Smirnova O. O., Aleksandrov F. O., Bykovnikov I. L. *Increasing the investment attractiveness of the municipality and attracting investors at the local level*. Moscow: Delo, 2017, 360. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/ysadcw>
18. Белый Е. М., Мингачева Л. Р. Оценка социального воздействия проектов в сфере социального предпринимательства. *Финансовая экономика*. 2019. № 1. С. 428–430. [Belyi E. M., Mingacheva L. R. Assessment of the social impact of social entrepreneurship projects. *Finansovaya ekonomika*, 2019, (1): 428–430. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/yvzqbf>
19. Карманов В. В., Арзамасова Г. С., Карманова С. В. Система экологического менеджмента. Пермь: Перм. нац. исслед. политехн. ун-т, 2012. 191 с. [Karmanov V. V., Arzamasova G. S., Karmanova S. V. *Environmental management system*. Perm: Perm. nats. issled. politekh. un-t, 2012, 191. (In Russ.)]
20. Финансовый менеджмент: проблемы и решения, ред. А. З. Бобылева. 4-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2024. 795 с. [Financial management: Problems and solutions, ed. Bobyleva A. Z. 4th ed. Moscow: Iurait, 2024, 795. (In Russ.)]
21. Черников А. П. Принятие управленческих решений в условиях неопределенности. *Известия Иркутской государственной экономической академии*. 2013. № 2. С. 57–61. [Chernikov A. P. Managerial decisions-making in conditions of uncertainty. *Izvestiya Irkutskoi gosudarstvennoi ekonomicheskoi akademii*, 2013, (2): 57–61. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/pymnjb>
22. Донев Д. Д., Темирчев К. Д. Цифровые технологии как драйвер развития управленческих стратегий организации. *Региональная и отраслевая экономика*. 2025. № S1. С. 66–73. [Donev D. D., Temirchev K. D. Digital technologies as a driver for the development of organizational management strategies. *Regional and Branch Economy*, 2025, (S1): 66–73. (In Russ.)] <https://doi.org/10.47576/2949-1916.2025.8.8.009>
23. Системы поддержки принятия решений, ред. В. Г. Халин, Г. В. Чернова. М.: Юрайт, 2025. 501 с. [Decision support systems, eds. Khalin V. G., Chernova G. V. Moscow: Iurait, 2025, 501. (In Russ.)]
24. Молчанов И. Н., Молчанова Н. П. Влияние цифровизации на управление финансами социально ориентированных некоммерческих организаций. *Вопросы управления*. 2020. № 6. С. 40–58. [Molchanov I. N., Molchanova N. P. The impact of digitalization on the financial management of socially oriented non-profit organizations. *Management Issues*, 2020, (6): 40–58. (In Russ.)] <https://elibrary.ru/iyocux>
25. Vinogradova E. B., Kalinina O. V. Improving university organizational and financial structures: Case of digitalization in Russia. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*, 2022, 25(S2). URL: <https://www.abacademies.org/articles/improving-university-organizational-and-financial-structures-case-of-digitalization-in-russia.pdf> (accessed 15 Sep 2025).