

ЭКОНОМИКА, УПРАВЛЕНИЕ И УЧЕТ НА ПРЕДПРЕЯТИИ
ECONOMICS, MANAGEMENT AND BUSINESS ACCOUTING

УДК 338.2

DOI: 10.18413/2409-1634-2022-8-1-0-5

Погребцова Е.А.

**СТРАТЕГИЧЕСКОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ КАК ГЛАВНЫЙ
ФАКТОР СТАБИЛЬНОГО РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ**

ФБГОУ ВО «Омский государственный аграрный университет»,
ул. Институтская площадь, 1, Омск, 644008, Россия

e-mail: ea.pogrebtsova@omgau.org

Аннотация.

Одной из задач высшего руководства предприятия является принятия эффективного управленческого решения на долгосрочную перспективу, с учетом изменения во внешней и внутренней среде. В посткавидный период достаточно сложно выработать методику по стабильной работе всего предприятия. Поэтому руководители должны знать и применять на практике комплекс средств и методов планирования, способствующих адаптации предприятия к сложившимся условиям. Эффективное стратегическое планирование является базой для стабильного развития предприятия.

В статье представлен анализ мнений ученых на понятие «стратегическое планирование». Особое внимание уделено элементам стратегического планирования и рассмотрены этапы на примере действующего мясоперерабатывающего предприятия. Автор предложил внедрить систему сбалансированных показателей в текущую деятельность предприятия. Это позволяет отслеживать изменения и выстраивать стратегию развития от прошлого к настоящему. В статье сформирован механизм стратегического планирования, основанный на анализе и прогнозе внешних факторов деятельности мясоперерабатывающего предприятия.

Ключевые слова: миссия, цель, этапы стратегического планирования, стратегическое планирование, система сбалансированных показателей

Информация для цитирования: Погребцова Е.А. Стратегическое планирование как главный фактор стабильного развития предприятия // Научный результат. Экономические исследования. 2022. Т. 8. № 1. С. 45-54. DOI: 10.18413/2409-1634-2022-8-1-0-5

Elena A. Pogrebtsova

STRATEGIC PLANNING AS THE MAIN FACTOR OF STABLE DEVELOPMENT OF THE ENTERPRISE

Omsk State Agrarian University, 1 Institutskaya Ploshchad, Omsk, 644008, Russia

e-mail: ea.pogrebtsova@omgau.org

Abstract. One of the tasks of the company's top management is to make an effective management decision for the long term, taking into account changes in the external and internal environment. In the post-crisis period, it is quite difficult to develop a methodology for the stable operation of the entire enterprise. Therefore, managers should know and put into practice a set of planning tools and methods that contribute to the adaptation of the enterprise to the prevailing conditions. Effective strategic planning is the basis for the stable development of the enterprise. The article presents an analysis of scientists' opinions on the concept of "strategic planning". Special attention is paid to the elements of strategic planning and the stages are considered on the example of an operating meat processing enterprise. The author proposed to introduce a system of balanced indicators into the current activities of the enterprise. This allows you to track changes and build a development strategy from the past to the present. In the article, the author describes the mechanism of strategic planning, based on the analysis and prediction of external factors of the meat processing enterprise.

Key words: mission; goal; stages of strategic planning; strategic planning; balanced scorecard

Information for citation: Pogrebtsova E. A. "Strategic planning as the main factor of stable development of the enterprise", *Research Result. Economic Research*, 8(1), 45-54, DOI: 10.18413/2409-1634-2022-8-1-0-5

Введение

Одной из функций управления является стратегическое планирование, которое является каркасом для утверждения оптимальных управленческих решений руководством предприятия. Сущность стратегического планирования заключается в выборе основных направлений производственной деятельности, приемов и методов, обеспечивающих достижение целей предприятия на длительный срок, в условиях непрерывно изменяющейся внешней среды. Особое место в создании стратегии занимает SWOT-анализ, который представляет собой оптимальный инструмент оценки качественного и предварительного состояния предприятия. Таким образом, главная цель стратегического планирования – это сформировать основные направ-

ления деятельности предприятия, которые будут способствовать стабильному развитию.

Степень стратегического планирования развития в России ниже, чем на Западе. Это связано с недостаточной компетенцией высшего руководства организаций, а также быстро изменяющейся внешней среды.

В условиях посткавидного периода мясоперерабатывающие предприятия испытывают рост себестоимости производства и продвижения продукции, а также наблюдается сокращение покупательской способности населения. Поэтому руководители предприятий испытывают потребность в методике стратегического планирования, которая должны быть адаптированы к российским условиям.

Целью научного исследования является выработка методики стратегического планирования мясоперерабатывающего предприятия, как главного фактора стабильного развития.

Методологическим вопросам стратегического планирования посвящено множество публикаций. Среди зарубежных и отечественных можно выделить работы Акоффа Р., Ансоффа И., Кинг У., Баринов В.А., Исаева Е.А., Фомин Я.А. и др. В процессе исследования применялись методы системного и сравнительного анализа.

Объектом исследования являются перерабатывающее предприятие. Предмет исследования – методика стратегического планирования.

Основная часть

Стратегическое планирование предприятия является инструментом управленческих решений. Данное планирование способствует повышению конкурентоспособности продукции и предприятия в целом. Для этого необходимо выработать методику составления стратегического плана, учитывающие индивидуальность и специфику предприятия.

Проанализируем точки зрения авторов на понятие «стратегическое планирование». Так, по мнению И. Ансоффа: «стратегическое планирование – это аналитический процесс, позволяющий определить будущее положение фирмы в зависимости от внешних условий деятельности» [Ансофф И., 1989]. Его точки зрения придерживаются ученые, которые рассматривают понятие как систему управления. Некоторые авторы рекомендуют взглянуть на понятие как «одну из функций управления, которая представляет собой процесс выбора целей организации и путей их достижения» [Дресвянников В.А., Дорофеев Е.П., Страхов Е.П., Скворцова В.А., 2019]. С позиции В.А. Баринова и В.Л. Харченко стратегическое планирование определяется как «стратегические цели развития предприятия на основе прогноза его возможностей и изменений

внешней среды, а также выработка программы действий по достижению этой цели» [Баринов В.А., Харченко В.Л., 2014].

Другие авторы изучают стратегическое планирование как процесс определяющие цели организации и их изменений, ресурсов, необходимых для их достижения, и политики, направленной на приобретение и использование этих ресурсов [Кинг У., 1982]. В.С. Ефремов изучает стратегическое планирование как процесс определения стратегии организации путем анализа стратегических позиций, исследования внутренних и внешних факторов и действий, которые могут привести к достижению, удержанию, развитию и капитализации ее конкурентных преимуществ [Ефремов В.С., 1998]. Е.А. Исаева утверждает, что стратегическое планирование – «это логический аналитический процесс определения будущего положения фирмы в зависимости от внешних условий деятельности» [Исаева Е.А., 2016].

Таким образом, стратегическое планирование является долгосрочным планированием деятельности предприятия. Его особенностью является отсутствие конкретных значений показателей, которые характеризуют конечные результаты деятельности предприятия. Оно определяет направленность и виды деятельности, периоды существования определенных видов деятельности [Руденко М.Н., Оборина Е.Д., Письменников Д.Н., 2014]. В нашем понимании, стратегическое планирование представляет собой систему знаний, относящихся к процессам определения стратегического развития предприятия.

По мнению А.А. Обухова стратегическое планирование охватывает, явления и события, которые происходят внутри и вовне предприятия. Стратегическое планирование осуществляется с помощью различных механизмов: административно-правового; структурного; экономического; организационного; информационного; финансового и др. [Обухова А.А., 2021]. Процесс стратегического планирования в своей концептуальной сущности представ-

ляет собой агрегированный набор процедур и решений, с помощью которых осуществляется разработка стратегий предприятий, обеспечивающих достижение системы целей устойчивого развития. Функционирование механизма управления и принимаемые на его основе научно обоснованные решения формируют стратегию развития предприятий, которая позволяет субъектам хозяйствования обеспечить высокий темп экономического роста [Гусев И.С., 2015].

Однако имеются причины, которые сдерживают стратегического планирования на перерабатывающих предприятиях АПК. К причинам методического характера относятся: отсутствие научно обоснованных прогнозов; планирование преимущественно методом экстраполяции; приоритет количественных показателей над ка-

чественными. Выделяются причины организационного характера: отсутствие центров прогнозирования и стратегического планирования как на уровне региона, так и на нижестоящих уровнях управления; в организационных структурах перерабатывающих предприятий АПК не предусмотрены подразделения, ответственные за разработку стратегических планов; специалисты предприятий не владеют методиками разработки стратегических планов; трудность поиска и доступа к оперативной информации о состоянии внешней среде хозяйствования; отсутствие квалифицированных кадров [Двоглазов А.В., 2009].

Анализируя научную литературу [Васикова Е.В., 2021; Воронцова Г.В., 2020; Дохолян С.В., 2011; Мандрик А.А., 2016], выявлены основные этапы стратегического планирования (рисунок 1).

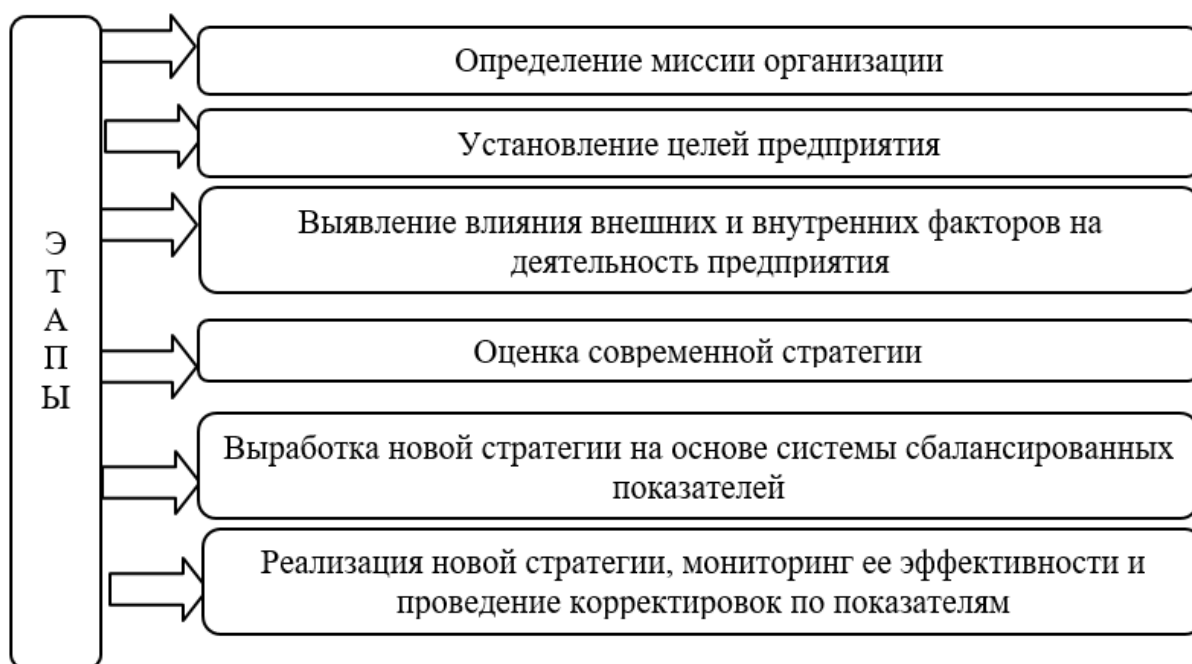


Рис. 1. Этапы стратегического планирования

Fig. 1. Stages of strategic planning

Рассмотрим этапы на конкретном предприятии ООО «Сибирский продукт», которое являющегося крупным производителем колбасных изделий на рынке Омской области. Выбор объекта исследования являются весьма актуальными, так как на предприятии отсутствует методика страте-

гического планирования. Представленные исследования могут быть использованы руководителями аналогичных предприятий.

Целью деятельности ООО «Сибирский продукт» г. Омска является получение прибыли от реализации мясной про-

дукции за счет расширения объёмов производства, доли рынка и уровня конкурентоспособности.

Миссия ООО «Сибирский продукт» – содействие полного удовлетворения потребностей населения в колбасных изделиях Омской области и ближних областей, а также более полному и эффективному использованию местных сырьевых и трудовых ресурсов.

На втором этапе стратегического планирования необходимо установить цели общества на долгосрочную перспективу, достижение которых ожидается в полном объеме или в большинстве своем. Необходимость выделения целей обусловлена тем, что это: начало управленческого

действия; база для построения критериев оценки деятельности организаций, подразделений и отдельных исполнителей [Косинова Н.Н., 2016]. Основной целью компании является получение прибыли, увеличение объемов продаж, заключение долгосрочных договоров купли-продажи, а также стабильности развития.

Третий этап заключается в проведении влияния внутренних и внешних факторов на деятельность предприятия [Евдохина О.С., 2020]. Как показывает практика, многие аналитики используют SWOT-анализ в своей деятельности. В качестве фундаментального инструмента управления организацией руководители выбирают матрицу влияние фактор (таблица 1).

Таблица 1

Влияние внешних и внутренних факторов на деятельность ООО «Сибирский продукт»

Table 1

The influence of external and internal factors on the activities of Siberian product LLC

Сильные стороны	Слабые стороны
Наличие компетентного персонала Оптимальная кадровая политика Результативный контроль качества продукции Наличие точек торговли в г. Омске	Отсутствие разнообразия ассортимента продукции Коротчайший срок реализации колбасных изделий Слабая маркетинговая политика Недостаток финансовых средств для введения инноваций
Возможности	Угрозы
Наличие новых привлекательных рынков сбыта Появление инновационных технологий Увеличение спроса на колбасные изделия Положительный рост рынка мясной продукции Тренд на экологически чистую продукцию	Рост уровня конкуренции на Омском рынке Появления новых участников на рынке с продукцией по существенно низким ценам Увеличение ввоза и использования дешёвого сырья Сокращение показателя покупательской способности населения Изменение требований и стандартов продукции на законодательном уровне

Назначение SWOT-анализа по мнению Я.А. Фомина «дать структурированное описание ситуации, относительно которой нужно принять какое-либо решение»

[Фомин Я.А., 2003]. Матрица SWOT-анализа является удобным инструментом поэтапного отображения стратегических особенностей среды и организации. Внут-

ренный анализ компании представлен сильными и слабыми сторонами. С позиции Ф. Котлера, хороший менеджер умеет выделить 5 важных внешних угроз и возможностей, при составлении SWOT-анализа [Гвозденко А.Н., 2006; Изосимов С.В., Шевченко А.Л., 2013; Кондратьева О.В., Леушкина В.В., Кузнецова Н.А., Зинич Л.В., 2021].

На функционирование ООО «Сибирский продукт» оказывает сильное влияние внешние и внутренние факторы. Стимулирующее или сдерживающее влияние внешних факторов на устойчивость общества, зависит от социально-экономической политики. Внутренняя среда общества изучалась с помощью методов экономического анализа. А также использовался метод – анализ и синтез, которые предполагают разделение экономических процессов на составные элементы, и выделения ключевых проблем развития предприятия. Анализ показывал, что ООО «Сибирский продукт» обладает высоким уровнем конкурентоспособности и имеет возможность привлекать новых потребителей мясной продукции, т.е. увеличивать долю рынка.

Следующим этапом является оценка современной стратегии организации. На данный момент времени общество использует стратегию «лидерства по затратам», поскольку мясной рынок является консервативным, что затрудняет продвижение новых продуктов. Рынок мясопродуктов очень чувствителен к ценовой политике. Создание и переход на новую стратегию предполагает формирование рабочей группы, которая будет оценивать деятельность ООО «Сибирский продукт», определять достижение целей и проводить кон-

кретизацию показателей стратегии. В таблице 2 прописаны специалисты, которых рекомендуется включать в эту группу. Эффективность данной группы зависит от подбора участников и обладание ими определенных компетенций [Кантемирова М.А., Дзакоев З.Л., 2015].

Главная роль отводится директору предприятия, отвечающему за создание эффективной стратегии развития предприятия. Группа должна выработать оптимальный сценарий развития организации в сложившихся условиях, а ведущий экономист должен корректировать план.

Эффективная реализация стратегического планирования считается возможным при внедрении системы сбалансированных показателей [Погребцова Е.А., 2021]. Это позволит персоналу предприятия увидеть долгосрочные цели установки и задачи в показателях. Выполнение анализа плановых и фактических результатов по системе сбалансированных показателей, способствует оценке эффективности реализуемой стратегии. На рисунке 2 представлены данные показатели для данного предприятия.

Составленный план с учетом системы сбалансированных показателей обществу позволит: достичь роста доли рынка на 6% и увеличение выручки от реализации мясной продукции на 23%; уменьшить удельные затраты на реализованную продукцию на 0,07 руб.; увеличить прибыль от реализации продукции на 1250 млн. руб. Представленная методика стратегического планирования будет содействовать повышению конкурентоспособности предприятия и способствовать стабильному его развитию в постковидный период.

Таблица 2

Распределение должностных обязанностей работников общества
 по стратегическому планированию

Table 2

Distribution of job responsibilities of the company's employees on strategic planning

Этап стратегического планирования	Специалисты участвующие в разработке и реализации плана	Ответственный за выполнение
Стратегический анализ	Ведущий экономист, специалист по финансам, специалист по маркетингу	Ведущий экономист
Выбор оптимальной стратегии	Первый заместитель директора, зам. директора по финансам и экономике, главный инженер	Директор
Составление плана и ознакомление с ним коллектива	Специалист по финансам, все члены группы стратегического планирования	Ведущий экономист
Внесение изменений в показатели премирования персонала предприятия в соответствии с планом	Ведущий экономист	Зам. директора по финансам и экономике
Реализация стратегии развития	Все члены группы стратегического планирования	Директор
Контроль выполнения системы сбалансированных показателей	Все члены группы	Зам. директора по финансам и экономике
Корректировка стратегического плана	Все члены группы	Ведущий экономист

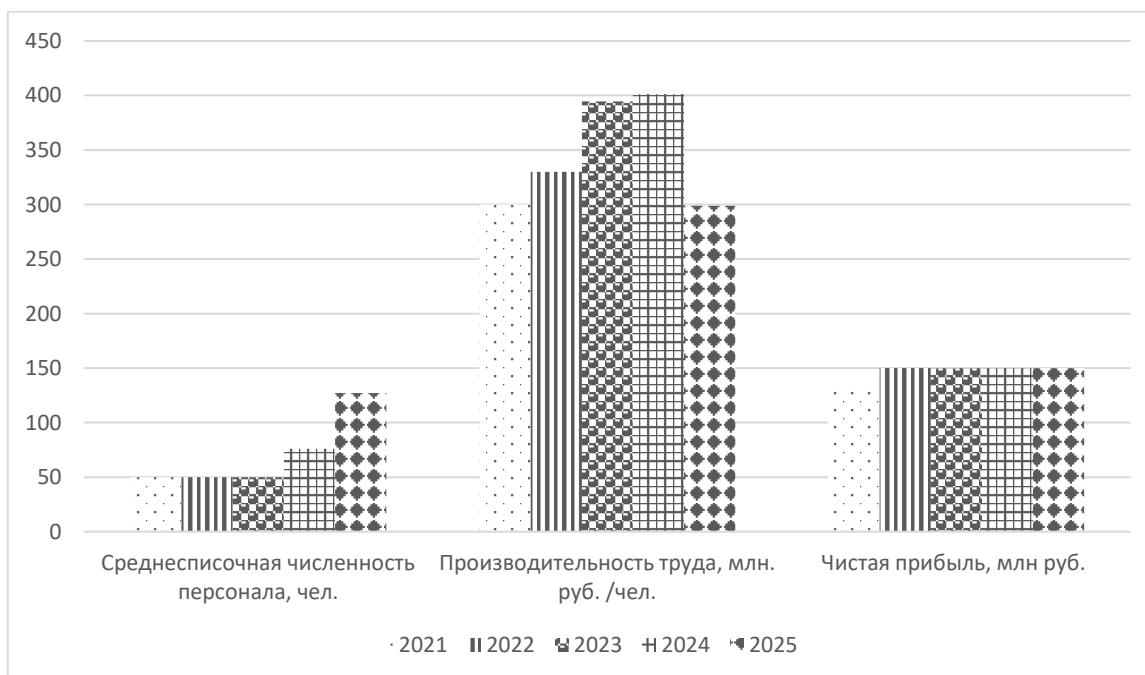


Рис. 2. Система стратегических показателей ООО «Сибирский продукт»
 Fig. 2. The system of strategic indicators of Siberian Product LLC

Заключение

Руководителю любого предприятия необходимо иметь механизм стратегического планирования, для того чтобы правильно принимать управленческие решения из имеющихся альтернатив. Главная цель данного планирования заключается в обеспечении стабильного развития предприятия.

Сформированный стратегический план предполагает постоянное видоизменение под воздействием внешней и внутренней среды. Планирование представляет собой процесс разработки и поддержания равновесия между целями и возможностями организации в изменяющихся рыночных условиях.

Следовательно, внедрение методики стратегического планирования на мясоперерабатывающем предприятии позволит стабильно развиваться, оперативно принимать решения под изменения среды, повысить количественные и качественные показатели деятельности.

Список литературы

1. Ансофф И., 1989. Стратегическое управление / И. Ансофф – М.: Экономика, 1989: 519.
2. Баринов В.А., 2014. Стратегический менеджмент: учебное пособие / В.А. Баринов, В.Л. Харченко. – М.: ИНФРА-М, 2014:285.
3. Васикова Е. В., 2021. Стратегическое планирование как фактор устойчивого развития предприятия / Е.В. Васикова // Актуальные исследования. – 2021. №25 (52): 63-65.
4. Воронцова Г.В., 2020. Развитие системы стратегического планирования промышленного предприятия / Г.В. Воронцова, А.С. Сахно // Заметки ученого. – 2020. – № 13: 159-161.
5. Гвозденко А.Н., 2006. Использование методики многофакторного SWOT-анализа для разработки стратегических направлений деятельности / А.Н. Гвозденко // Маркетинг и маркетинговые исследования. 2006. – № 4: 13-16.
6. Гусев И.С., 2015. Управление устойчивым развитием мясоперерабатывающих предприятий в реализации механизма стратегического планирования / И. С. Гусев // Вестник Воронежского государственного универ-

ситета инженерных технологий. – 2015. – № 2(64): 267-271.

7. Двоглазов А. В., 2009. Классификация и оценка систем планирования на перерабатывающих предприятиях АПК / А. В. Двоглазов // Вестник Марийского государственного технического университета. Серия: Экономика и управление. – 2009. – № 1(5): 49-59.

8. Дохолян С. В., 2011. Организационные аспекты процесса стратегического планирования на перерабатывающем предприятии АПК / С. В. Дохолян, З. А. Ибрагимова // Региональные проблемы преобразования экономики. – 2011. – № 2(28): 235-248.

9. Дресвянников В.А., 2019. Состояние теории и методологии управления внедрением аддитивных технологий в промышленности / В.А. Дресвянникова, В.Д. Дорофеев, Е.П. Страхов, В.А. Скворцова // Общественные науки. Экономика. – 2019. – № 2 (50): 219 – 230.

10. Евдохина О.С., 2020. Разработка конкурентной стратегии предприятия на основе корпоративной дорожной карты/ Актуальные вопросы современной экономики. 2020. № 10: 45-51.

11. Ефремов В.С., 1998. Стратегия бизнеса. Концепции и методы планирования: учебное пособие / В.С. Ефремов. – М.: Издательство «Финпресс», 1998:192.

12. Изосимов С.В., 2013. Метод SWOT-анализа: его место в методах исследования, преимущества и недостатки / С.В. Изосимов, А.Л. Шевченко // Экономикс. – 2013. – №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metod-swot-analiza-ego-mesto-v-metodah-issledovaniya-preimuschestva-i-nedostatki>

13. Исаева Е.А., 2016. Стратегический менеджмент в финансово-кредитных организациях: учебное пособие / Е.А. Исаева. – М.: КНОРУС, 2016:174.

14. Кантемирова М.А., 2015. Стратегический подход к развитию предприятий перерабатывающей сферы региона / М. А. Кантемирова, З. Л. Дзакоев // Фундаментальные исследования. – 2015. – № 6-2: 355-361.

15. Кинг У., 1982. Стратегическое планирование и хозяйственная практика / У. Кинг, Д. Клиланд. – М.: Прогресс, 1982: 399.

16. Косинова Н.Н., 2016. Стратегический менеджмент. Теория и практика: Учебник / Н.Н. Коминова, С.П. Сазонов, Г.В. Федотова и

др. – Волгоград: Волгоградское научное издательство, 2016: 339.

17. Мандрик А.А., 2016. Стратегическое планирование деятельности предприятия / А.А. Мандрик // Научно-методический электронный журнал «Концепт». – 2016. – Т. 11: 1001–1005.

18. Обухова А. А., 2021. Механизм стратегического планирования и его составляющие / А. А. Обухова // Молодой ученый. –2021. – № 42 (384): 22-25.

19. Оценка стоимости человеческого капитала как инструмент устойчивого развития предприятия / О. В. Кондратьева, В. В. Леушкина, Н. А. Кузнецова, Л. В. Зинич // Актуальные вопросы современной экономики. – 2021. – № 9: 225-229.

20. Погребцова Е.А., 2021. Формирование стратегии развития научно-производственного предприятия на основе системы сбалансированных показателей / Е. А. Погребцова // Столыпинский вестник. – 2021. – Т. 3. – № 3.

21. Руденко М.Н., 2014. Стратегическое планирование: учеб. пособие / М.Н. Руденко, Е.Д. Оборина, Д.Н. Письменников; Перм. гос. нац. исслед. ун-т. – Пермь, 2014: 96 с.

22. Фомин Я.А., 2003. Диагностика кризисного состояния предприятия: Учеб. пособие для вузов / Я.А. Фомин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003: 349.

References

1. Ansoff I., (1989). Strategic Management / I. Ansoff. – М.: Economics, 1989: 519. (in Russian).

2. Barinov V.A., (2014). Strategic management: a textbook / V.A. Barinov, V.L. Kharchenko. – М.: INFRA-M, 2014: 285. (in Russian).

3. Vasikova E.V., (2021). Strategic planning as a factor of sustainable development of the enterprise / EV Vasikova. Vasikova // Current research. – 2021. №25 (52): 63-65. (in Russian).

4. Vorontsova G.V., (2020). Development of the system of strategic planning of an industrial enterprise / G.V. Воронцова, А.С. Sakhno // Notes of a scientist. – 2020. – № 13: 159-161. (in Russian).

5. Gvozdenko A.N., (2006). The use of multifactor SWOT-analysis methods for the development of strategic activities /

A.N. Gvozdenko // Marketing and marketing research. 2006. – № 4: 13-16. (in Russian).

6. Gusev I.S., (2015). Management of sustainable development of meat processing enterprises in the implementation of the mechanism of strategic planning / IS Gusev // Bulletin of the Voronezh State University of Engineering Technologies. – 2015. – № 2 (64): 267-271. (in Russian).

7. Dvoeglazov A.V., (2009). Classification and evaluation of planning systems at processing enterprises of agro-industrial complex / AV Dvoeglazov // Bulletin of the Mari State Technical University. Series: Economics and Management. – 2009. – № 1 (5): 49-59. (in Russian).

8. Dokholyan S.V., (2011). Organizational aspects of the process of strategic planning in the processing enterprise of agriculture / SV Dokholyan, ZA Ibragimova // Regional problems of economic transformation. – 2011. – № 2 (28): 235-248. (in Russian).

9. Dresvyannikov V.A., (2019). State of the theory and methodology of management of the introduction of additive technologies in industry / V.A. Dresvyannikova, VD Dorofeev, E.P. Strahov, B.A. Skvortsova // Social Sciences. Economics. – 2019. – № 2 (50): 219 – 230. (in Russian).

10. Evdokhina O.S., (2020). Development of a competitive strategy of the enterprise on the basis of a corporate road map / Current issues of modern economy. 2020. № 10: 45-51. (in Russian).

11. Efremov V.S., (1998). Business strategy. Concepts and methods of planning / Textbook / V.S. Efremov. – Moscow: Finpress Publishing House, 1998: 192. (in Russian).

12. Izosimov S.V., (2013). Method of SWOT-analysis: its place in research methods, advantages and disadvantages / S.V. Izosimov, A.L. Shevchenko // Economics. – 2013. – №2. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/metod-swot-analiza-ego-mesto-v-metodah-issledovaniya-preimuschestva-i-nedostatki/>(in Russian).

13. Isaeva E.A., (2016). Strategic management in financial and credit organizations: a textbook / E.A. Isaeva. – М.: KNORUS, 2016: 174. (in Russian).

14. Kantemirova M.A., (2015). Strategic approach to the development of enterprises in the processing sphere of the region / MA Kantemirova, ZL Dzakov // Fundamental research. – 2015. – № 6-2: 355-361. (in Russian).

15. King W., (1982). Strategic planning and business practice / W. King, D. Cleland. – М.: Progress, 1982: 399. (in Russian).

16. Kosinova N.N., (2016). Strategic management. Theory and practice: Textbook / H.H. Kominova, SP Sazonov, GV Fedotova et al. – Volgograd: Volgograd Scientific Publishing House, 2016: 339. (in Russian).

17. Mandrick A.A., (2016). Strategic planning of enterprise activity / A.A. Mandrik // Scientific and methodical electronic journal "Concept". – 2016. – V. 11: 1001–1005. (in Russian).

18. Obukhova A.A., (2021). Mechanism of strategic planning and its components / AA Obukhova // Young scientist. – 2021. – № 42 (384): 22-25. (in Russian).

19. Estimation of the cost of human capital as an instrument of sustainable development of the enterprise / OV Kondratieva, VV Leushkina, NA Kuznetsova, LV Zinich // Current issues of modern economy. – 2021. – № 9: 225-229. (in Russian).

20. Pogrebtsova E.A., (2021). Formation of the strategy of development of research and production enterprise based on a system of balanced indicators / EA Pogrebtsova // Stolypin Herald. – 2021. – Vol. 3. – № 3. (in Russian).

21. Rudenko M.N., (2014). Strategic planning: textbook. allowance / M.N. Rudenko, E.D. Oborina, D.N. Writers; Perm. state nat. research. un-t. – Perm, 2014: 96. (in Russian).

22. Fomin J.A., (2003). Diagnosis of the crisis state of the enterprise: Textbook. allowance for universities / Ya.A. Fomin. – М.: UNITI-DANA, 2003: 349. (in Russian).

Информация о конфликте интересов: авторы не имеют конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the author has no conflict of interest to declare.

Погребцова Елена Александровна, доцент, кандидат экономических наук, доцент кафедры менеджмента и маркетинга экономического факультета, ФБГОУ ВО «Омский государственный аграрный университет» (Омск, Россия)

Elena A. Pogrebtsova, Associate Professor, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor of the Department of Management and Marketing of the Faculty of Economics, Omsk State Agrarian University (Omsk, Russia)