

БУХГАЛТЕРСКИЙ БАЛАНС КАК ИНСТРУМЕНТ СТРАТЕГИРОВАНИЯ

¹Часовских В. П. ORCID ID 0000-0002-9454-9824,

^{1,2}Стариков Е. Н. ORCID ID 0000-0002-3465-7233,

³⁻⁵Клейн Н. В., ^{3,6}Воробьев В. И. ORCID ID 0009-0008-2649-6733

¹Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Уральский государственный экономический университет», Екатеринбург,

Российская Федерация, e-mail: u2007u@ya.ru;

²Федеральное государственное бюджетное учреждение науки «Институт экономики Уральского отделения Российской академии наук», Екатеринбург, Российская Федерация;

³Публичное акционерное общество «Машиностроительный завод имени М. И. Калинина», Екатеринбург, Российская Федерация;

⁴Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина», Екатеринбург, Российская Федерация;

⁵Федеральное государственное бюджетное учреждение «Российская академия ракетных и артиллерийских наук», Москва, Российская Федерация;

⁶Союз предприятий оборонных отраслей промышленности Свердловской области, Российская Федерация

Одним из ключевых инструментов решения широкого круга управленческих задач является стратегическое планирование. На сегодняшний день в научной литературе выделен широкий спектр задач стратегического планирования экономического развития, диапазон которых охватывает процессы странового, регионального и отраслевого уровней, а также стратегирования отдельных компаний и предприятий. При этом особенности хозяйствования в настоящее время помимо задач сохранения конкурентоспособности предприятия включают также и массу факторов экономического, политического и социального характера. Экосистема жизнедеятельности бизнеса усложнилась настолько, что дальнейшее формирование экономической стратегии на существующей теоретико-методологической базе не только сложно, но и малопродуктивно. В этой связи цель настоящей работы заключается в разработке нового подхода в области стратегического менеджмента, заключающегося в использовании данных бухгалтерского баланса для целей стратегирования промышленного предприятия. Авторы провели теоретический анализ научной и специализированной литературы, включая работы ведущих исследователей в области существующих подходов к стратегическому планированию и управлению предприятием. На этой основе авторами была выдвинута гипотеза о том, что процесс стратегического планирования должен быть «перевернут» внутрь предприятия, в результате чего стратегирование рассматривается авторами как декомпозиция обобщенной стратегии на ее ресурсные составляющие с последующей оценкой ограничений потенциала роста отдельных компонент. Апробация авторского подхода проведена на примере ООО «Промышленно-технический центр» (г. Каменск-Уральский, Свердловская область). Разработанные авторами методические положения позволяют повысить эффективность стратегического планирования на основе встраивания задач стратегического развития предприятия в существующие системы производственно-финансовой отчетности.

Ключевые слова: стратегическое планирование, стратегия, стратегирование, бухгалтерский баланс, предприятие, ресурсные компоненты

BALANCE SHEET AS A STRATEGY TOOL

¹Chasovskikh V. P. ORCID ID 0000-0002-9454-9824,

^{1,2}Starikov E. N. ORCID ID 0000-0002-3465-7233,

³⁻⁵Klein N. V., ^{3,6}Vorobev V. I. ORCID ID 0009-0008-2649-6733

¹Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education “Ural State University of Economics”, Yekaterinburg, Russian Federation, e-mail: u2007u@ya.ru;

²Federal State Budgetary Scientific Institution “Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences”, Yekaterinburg, Russian Federation;

³Public Joint Stock Company “Machine-Building Plant M. I. Kalinin”, Yekaterinburg, Russian Federation;

⁴Federal State Autonomous Educational Institution of Higher Education “Ural Federal University named after the First President of Russia B. N. Yeltsin”, Yekaterinburg, Russian Federation;

⁵Federal State Budgetary Institution “Russian Academy of Missile and Artillery Sciences”, Moscow, Russian Federation;

⁶Union of Defense Industry Enterprises of the Sverdlovsk Region, Russian Federation

Strategic planning is a key tool for solving a wide range of management problems. To date the scientific literature has identified a wide range of strategic planning objectives for economic development, encompassing processes at the national, regional, and industry levels, as well as the strategizing of individual companies and

enterprises. Moreover, the specifics of modern economic management, in addition to maintaining enterprise competitiveness, also include a host of economic, political, and social factors. The business ecosystem has become so complex that further development of an economic strategy based on the existing theoretical and methodological framework is not only difficult but also unproductive. Therefore, the goal of this paper is to develop a new approach to strategic management, using balance sheet data for strategizing industrial enterprises. The authors conducted a theoretical analysis of scientific and specialized literature, including the work of leading researchers on existing approaches to strategic planning and enterprise management. Based on this, the authors hypothesized that the strategic planning process should be “inverted” within the enterprise. Consequently, they view strategizing as the decomposition of a general strategy into its resource components, followed by an assessment of the growth potential limitations of individual components. The authors’ approach was tested using the example of Industrial and Technical Center LLC (Kamensk-Uralsky, Sverdlovsk Region). The methodological principles developed by the authors will improve the effectiveness of strategic planning by integrating enterprise strategic development objectives into existing production and financial reporting systems.

Keywords: strategic planning, strategy, strategizing, balance sheet, enterprise, resource components

Введение

Рассматривая тезис о том, что промышленное предприятие представляет собой динамически связанную вариативную социоэкономическую систему высочайшей степени сложности, как аксиоматический, можно заключить, что задача планирования экономики была архисложной даже во времена всемерной поддержки индустриализации со стороны государства в условиях плановой экономики. В современных же условиях все процессы настолько взаимосвязаны, что решение одной отдельной задачи не только не решает проблему, а напротив, создает несколько новых, к которым предприятие часто бывает не готовым. Примером может служить техническое перевооружение в условиях отсутствия квалифицированных кадров для работы на передовом оборудовании, отсутствие технологических компетенций у служб подготовки производства, что в итоге не позволяет использовать преимущества новой техники в полной мере. Проблемы управления промышленным предприятием и, в частности, стратегического планирования в таких условиях намного глубже и более катастрофичны по своим последствиям.

Рассматривая вопрос стратегирования промышленного предприятия на достаточно длительную перспективу и учитывая при этом огромное количество взаимосвязанных факторов, необходимо признать, что очевидные правила формирования приоритетов отсутствуют. На первый план выходят задачи оценки влияния различных факторов и выработки соответствующей политики в отношении них. Таким образом, целью анализа предприятия как системы является не только выработка линии рыночного поведения, но и разработка рекомендаций подобного поведения. Процесс стратегического планирования непосредственно подчинен «философии практики» – моделированию требующих решения организационно комплексных, а главное, практических

вопросов. Таким образом, можно констатировать, что анализ предприятия как системы в разрезе стратегического планирования (или стратегирования в части многоценарного планирования) представляет собой способ рассмотрения сложных проблем в условиях неопределенности [1].

Таким образом, процесс стратегирования (более общий, нежели стратегическое планирование, и где сам стратегический план получается «моментальной фотографией» стратегемы в текущий момент времени) начинается с факта самого существования предприятия «здесь и сейчас». Стратегическое планирование в подобной постановке вопроса заключается в формировании связанности всех ресурсов предприятия и подчинения их деятельности по достижение стратегической цели, что также способствует максимальной синергетике межфункционального взаимодействия.

Цель исследования – анализ сложившихся подходов к стратегическому планированию развития промышленных предприятий, а также проверке гипотезы их совместимости со сложившейся традиционной моделью управления на основе оценки влияния межфункционального взаимодействия ресурсных составляющих предприятия.

Таким образом, настоящее исследование посвящено такому ключевому вопросу стратегического менеджмента, как оценка эффективности стратегирования на основе анализа финансовых показателей [2, 3] и проектирования на этой основе элементов новой системы управления организацией, учитывающей синергетичность межфункционального взаимодействия ресурсных составляющих компании.

Задачи исследования:

- проанализировать существующие подходы стратегического планирования;
- определить границы и условия применимости действующих методик стратегического планирования в условиях реальной социоэкономической среды компании;

– разработать методику стратегирования деятельности промышленного предприятия на базе данных бухгалтерского баланса для дальнейшей апробации.

Прикладная значимость работы заключается в интеграции существующих форм и методик производственно-финансовой отчетности, основанных на материалах бухгалтерского баланса, в процесс стратегирования развития промышленного предприятия, что не потребует изменения существующей схемы работы организационной структуры управления.

Материалы и методы исследования

Теоретико-методологической базой работы является анализ работ отечественных и зарубежных исследователей, связанных с изучением разнообразных аспектов стратегического управления предприятиями реального сектора экономики [4–6].

Анализ научных работ показывает отсутствие единства взглядов и подходов в таком вопросе, как стратегическое планирование бизнеса [7], что мотивирует научное сообщество к формированию значительного спектра гипотез и их практической апробации [8, 9].

Рассмотрев различные подходы к определению понятия «стратегия развития предприятия» [10, 11], авторы разделяют точку зрения о том, что содержанием такой стратегии является план достижения долгосрочных целей организации и ее устойчивого развития [12].

При этом формирование стратегии развития предприятия в соответствии с действующими методиками включает в себя следующие этапы [8, 13]:

– анализ текущего состояния компании;
– определение и постановка стратегических целей;

– разработка и планирование мероприятий по достижению поставленных целей;
– контроллинг и корректировка мероприятий плана в ходе его реализации.

Таким образом, ключевой целью стратегического плана являются документально закреплённые параметры будущего состояния предприятия, а его итогом – разработанный с учетом существующих и потенциальных рисков и возможностей план действий [14].

Результаты исследования и их обсуждение

Классическими инструментами формирования стратегического плана являются PEST, SWOT и SNW-анализ. Данные инструменты позволяют осуществить анализ внешней и внутренней среды предприятия, а также оценить влияние макроэкономических факторов (табл. 1).

Между тем, по мнению М. А. Мызниковой, существующий методический арсенал явно недостаточен для решения задач стратегирования в условиях неопределенности и хаотизации внешней среды рынка [15]. В частности, автор отмечает ограниченность PEST-анализа факторами внешней среды, игнорирующими внутренние аспекты деятельности компании, SWOT-анализ не в состоянии дать достаточно точный прогноз, несмотря на анализ большого массива данных, а SNW-анализ не учитывает внешние факторы и возможности [8]. Решение обозначенных проблем авторы видят в расширении системности анализа.

Таблица 1

Сравнение инструментов стратегического планирования

Параметр	PEST-анализ	SWOT-анализ	SNW-анализ
Цель	Оценка влияния макроэкономических факторов	Анализ внутренней и внешней среды	Оценка текущего состояния внутренней среды
Фокус	Внешняя среда (политика, экономика, общество, технологии)	Внутренние сильные и слабые стороны, внешние возможности и угрозы	Внутренние сильные, нейтральные и слабые стороны
Использование	Идентификация внешних факторов, влияющих на организацию	Стратегическое планирование, определение приоритетов	Оценка текущих внутренних факторов для корректировки стратегий
Преимущества	Помогает понять макросреду, выявляет внешние угрозы и возможности	Комплексный подход к анализу, включает внутренние и внешние факторы	Упрощенный и сфокусированный анализ внутренней среды
Недостатки	Ограничен факторами внешней среды, не учитывает внутренние аспекты	Не в полной мере подходит для точного анализа, требует большого объема данных	Не учитывает внешние факторы и возможности

Примечание: составлена авторами на основе источника [6].

Недостаточную адаптивность классических методов стратегического планирования в современных условиях отмечают В. А. Осипов, Е. В. Красова и Н. А. Вичковский [9]. При этом ключевым инструментарием оперативного реагирования на изменения внешней среды авторы предлагают метод скользящего планирования, базирующегося на контроллинге ключевых показателей и оперативной корректировке планов на основании полученных данных. В отличие от традиционных форматов, предусматривающих временные горизонты оценки достижения плановых показателей, данный метод предполагает синхронизацию стратегических планов с актуальными данными внешней среды.

В [15] отмечается, что процессы стратегического планирования, рассчитанные на длительную перспективу, постепенно теряют свою актуальность, что обусловлено целым рядом причин, но главной является невозможность предвидения изменений внешней среды.

Должную стратегическую гибкость, по мнению Ю. В. Исаева, компании могут получить при выборе решения в рамках сценарного планирования. Определение ключевых факторов влияния и их вес позволяет разработать альтернативные сценарии стратегирования предприятия [16]. Предлагаемый подход позволяет разрабатывать альтернативные сценарии развития событий на основе выявленных ключевых факторов влияния и оценке их веса. К достоинствам данного метода можно отнести снижение уязвимости компании перед дестабилизирующими факторами, что повышает ее устойчивость в кризисных условиях.

Учитывая проведенный выше анализ, авторы настоящей статьи считают, что процесс планирования должен быть «перевернут» внутрь предприятия и исходить в первую очередь из объективных возможностей самого предприятия к дальнейшему развитию. Именно наличие внутренних ресурсов для роста и установка приоритетов развития отдельных ресурсных составляющих составляет базу для разработки и реализации стратегического плана.

В этой части актуальными задачами стратегирования могут выступить:

- повышение эффективности работы предприятия и планирование деятельности по повышению результативности использования имеющихся ресурсов;
- повышение синергетической связности отдельных направлений деятельности предприятия с итоговыми показателями эффективности его работы в целом;
- повышение устойчивости ресурсного потенциала предприятия против воздействия риск-факторов различной природы.

Таким образом, отталкиваясь от авторской гипотезы, можно создать принципиально иной сценарий стратегического планирования компании, основой которого становится оценка собственных возможностей предприятия к дальнейшему развитию. Очевидно, что подобный подход к долгосрочному планированию, ориентированному на развитие внутренних компетенций, позволяет ставить задачи стратегирования в более широком диапазоне, чем исключительно по достижению экономических и финансовых результатов.

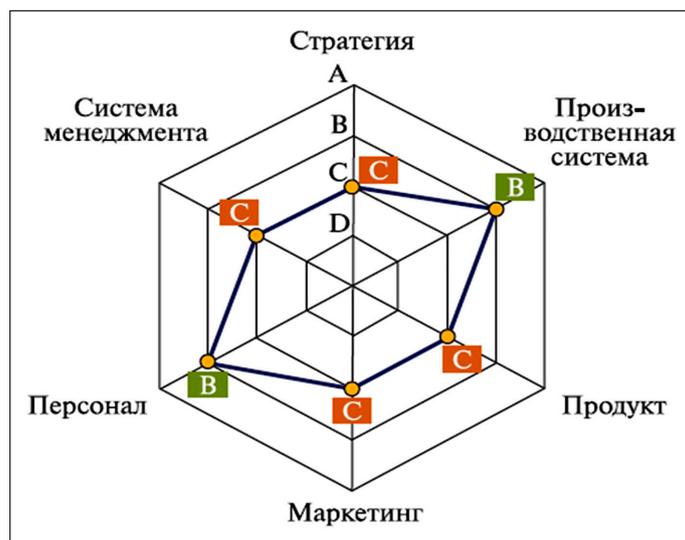


Рис. 1. Примеры текущего уровня развития предприятий на основе комплексной оценки потенциала роста
Примечание: составлен авторами на основе источника [17]

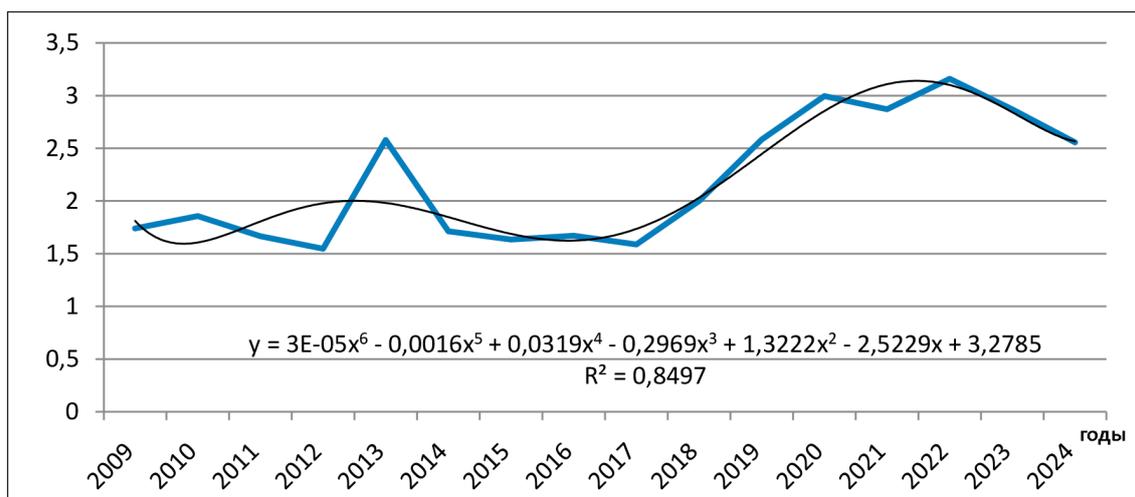


Рис. 2. Динамика финансовой эффективности деятельности ООО «Промышленно-технический центр»

Примечание: составлен авторами на основе открытой отчетности сервиса List-Org.
 URL: <https://www.list-org.com/company/434379?ysclid=mmk6miud3992079758>

Одними из первых задачу оценки потенциала промышленного роста предприятия в рамках подобного подхода попытались решить специалисты нижегородского Центра «Приоритет» [17]. Ключевой идеей предложенного этими исследователями метода стала декомпозиция обобщенной стратегии на ее ресурсные составляющие и экспертная оценка ограничений потенциала роста отдельных компонент в соответствии с принципами теории ограничения систем (рис. 1). Результаты проведенного в рамках исследования анализа более 30 предприятий показали, что обязательства предприятий в редких случаях лежат в диапазоне потенциальных возможностей роста [17]. Другими словами, принятые предприятиями обязательства по росту производительности труда не обеспечиваются внутренними источниками и механизмами их развития.

В свою очередь, авторы настоящей статьи полагают, что экспертный характер оценки потенциала роста для отдельных ресурсов составляющих может быть преодолен использованием бухгалтерского баланса. Подход использования бухгалтерской отчетности для оценки эффективности деятельности предприятия не нов. Так, в [18] авторы предлагают методику связи показателей экономической эффективности с данными финансовой отчетности посредством эмпирических коэффициентов, которая может быть усовершенствована при использовании ретроспективного бенчмаркинга показателей финансовой отчетности предприятия за прошлые годы. О перспективности бенчмаркинга в вопросах оценки эффектив-

ности бизнес-процессов говорят, в частности, Д. С. Шихалиева и Е. М. Бабанова [19].

В этой связи авторами настоящей статьи выдвинута гипотеза о возможной достижимости максимальных исторических показателей, что формирует плановый уровень и возможный внутренний потенциал развития предприятия.

На рис. 2 показана динамика текущей ликвидности, (которую можно интерпретировать как финансовую эффективность) предприятия ООО «Промышленно-технический центр» (г. Каменск-Уральский, Свердловская область). На протяжении 2009–2024 гг. значение данного показателя находилось в диапазоне от 1,55 до 3,16. На последний отчетный 2024 г. финансовая эффективность составила 2,56 пункта, что соответствует 81 % от максимально достигнутого в 2022 г. уровня. Таким образом, потенциал роста экономической эффективности данного предприятия составляет 19 %.

Необходимо признать, что провести прямую аналогию между производными показателями бухгалтерского баланса и экспертными оценками потенциала ресурсов составляющих можно лишь условно [17]. Тем не менее существующая практика анализа бухгалтерского баланса допускает оценку эффективности отдельных параметров деятельности предприятия исходя из данных бухгалтерской отчетности, например, IRR – внутренняя норма доходности, ROCS – рентабельность затрат, ROS – рентабельность затрат, а также эффективность инвестиций, коммерческих и управленческих расходов, показатели оборачиваемости и многие другие.

Таблица 2

Показатели потенциала роста ресурсных составляющих
ООО «Промышленно-технический центр»

Показатель	Уровень показателя	Потенциал роста
Финансы	80,88 %	19,12 %
Производство	100,00 %	0,00 %
Кадры	100,00 %	0,00 %
Инвестиции	42,12 %	57,88 %
Маркетинг	34,29 %	65,71 %

Примечание: составлена авторами на основе полученных данных в ходе исследования.

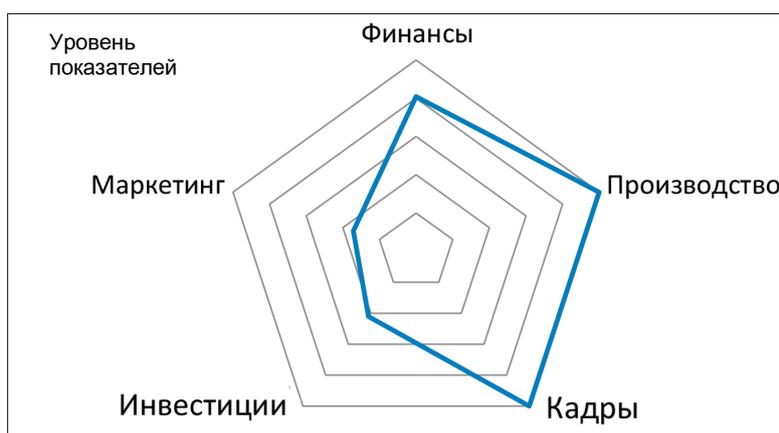


Рис. 3. Диаграмма потенциала роста ресурсных составляющих
ООО «Промышленно-технический центр»

Примечание: составлен авторами на основе открытой отчетности сервиса List-Org.
URL: <https://www.list-org.com/company/434379?ysclid=mmk6miud3992079758>

Опять же, экспертный уровень оценки допускает включение в анализ различных составляющих различными участниками и во многом субъективен, что в целом снижает уровень принципиальных противоречий между рассматриваемыми подходами.

Учитывая сказанное и рассчитав по аналогии показатели потенциала роста других ресурсов (маркетинг, производство, инвестиции и эффективность кадров (табл. 2)), можно получить представленную на рис. 3 картину потенциала роста отдельных ресурсных составляющих стратегии предприятия.

В целом бухгалтерский баланс предприятия позволяет получить значительный объем информации о деятельности предприятия с целью стратегирования его перспективного развития. Хотя, безусловно, необходимо отметить, что показатели бухгалтерской отчетности ориентированы в первую очередь на проведение оценки получения максимальной прибыли и сохранения всех возможных источников дохода [20], а не на цели принятия стратегических управленческих решений.

Заключение

Таким образом, в рамках стратегического планирования руководство предприятия получает достаточно эффективный инструмент управления, позволяющий не только качественно, но и количественно оценить потенциал каждого из слагаемых факторов и компонент, определяя при этом приоритеты и ресурсы для их развития, и на этом основании обосновать стратегические перспективы развития предприятия в целом.

Тейлоризм, как научная платформа организации труда, внес свой революционный вклад в развитие промышленности в XX в. Однако экспоненциальный рост системной сложности управления в условиях технологического развития требует новых подходов и методов менеджмента, которые традиционная парадигма тейлоризма предложить уже не в состоянии. В то же время теория ограничений систем (ТОС) говорит нам о том, что причиной, сдерживающей экономический рост предприятия, является единственный фактор, достигший в текущий момент своей предельной величины.

Инновационность предлагаемого автора статьи подхода состоит в том, что он позволяет взглянуть на существующую систему бухгалтерской отчетности как на носитель достаточной информации для определения ресурсных ограничений экономического роста компании. Новизна используемого подхода состоит в рассмотрении бухгалтерского баланса с позиций ТОС и тем самым позволяет расширить область применимости производных финансовых показателей для целей стратегического планирования. При этом следует иметь в виду, что недостатком предложенной методики является то обстоятельство, что другие факторы оценки эффективности, например, учитываемые методикой сбалансированной системы показателей BSC (Balanced Scorecard), включая такие как, например, обучение и развитие, эффективность внутренних бизнес-процессов, удовлетворенность клиентов и им подобные, важные для стратегирования, не могут быть вычислены в принципе либо определены весьма косвенно.

Тем не менее проведенная в данной работе оценка эффективности методов стратегического планирования с использованием математических моделей и анализа финансовых показателей и предложенная авторами гипотеза о важности развития внутренних составляющих в качестве приоритетной базы для разработки и реализации стратегического плана позволяют говорить о разработке элементов нового подхода принятия стратегических управленческих решений на предприятиях.

Список литературы

1. Камалыя Р. З., Нестерова Н. С. О возможных ситуациях в условиях неопределенности // Международный журнал гуманитарных и строительных наук. 2023. Т. 4–4 (79). С. 177–181. DOI: 10.24412/2500-1000-2023-4-4-177-181.
2. Экономическая и финансовая стратегия. Учебник. Под научной редакцией В. Л. Квинта // Издательство Московского университета М., 2024. 247 с. DOI: 10.55959/MSU011996-1-2024. ISBN 978-5-19-011996-1.
3. Чуреков А. А. Методика качественной оценки стратегического потенциала инновационных кластерных структур // Стратегирование: теория и практика. 2026. Т. 6. № 1. С. 55–70. DOI: 10.21603/2782-2435-2026-6-1-55-70.
4. Филимонов А. П. Анализ современных тенденций развития стратегического планирования // Экономика, предпринимательство и право. 2024. Т. 14. № 12. С. 7095–7112. DOI: 10.18334/ерп.14.12.122417.
5. Ткаченко И. Н., Метелева М. А. Структурные элементы и результативность систем управления предпринимательской деятельностью корпораций // Управленец. 2024. Т. 15. № 5. С. 38–55. DOI: 10.29141/2218-5003-2024-15-5-3. EDN: FYNJRR.

6. Широченко Д. В. Цифровая трансформация в государственном стратегическом планировании // Международный научно-исследовательский журнал. 2024. № 3 (141). С. 1–6. DOI: 10.23670/IRJ.2024.141.48.

7. Козюбро Т. И., Арутюнова А. А., Сафронова Я. М. Основные достоинства и недостатки модели стратегического планирования и управления Игоря Ансоффа // Journal of Economy and Business. 2021. Vol. 4–1 (74). С. 190–193. DOI: 10.24412/2411-0450-2021-4-1-190-193.

8. Кононов А. А., Нурулин Ю. Р. Разработка стратегии развития организации в условиях неопределенности и нестабильности // Прогрессивная экономика. 2024. № 6. С. 186–198. DOI: 10.54861/27131211_2024_6_186.

9. Осипов В. А., Красова Е. В., Вичковский Н. А. Современные подходы к стратегическому управлению на предприятии в условиях неопределенности // Лидерство и менеджмент. 2022. Т. 9. № 4. С. 1015–1032. DOI: 10.18334/lim.9.4.116639.

10. Буртылев С. М. Формирование конкурентных стратегий розничных торговых предприятий в Российской Федерации // Прогрессивная экономика. 2023. № 4. С. 23–35. DOI: 10.54861/27131211_2023_4_23.

11. Половова Т. А., Мухаррамова Э. Р., Матвеева Е. С. Особенности формирования стратегии в период нестабильности // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2023. Т. 13. № 1–1. С. 30–39. DOI: 10.34670/AR.2023.61.42.004.

12. Мызникова М. А. Разработка системно-динамической модели стратегического управления промышленными предприятиями, функционирующими в условиях неопределенности // Вестник Института экономических исследований. 2022. № 3 (27). С. 96–104. EDN: SJYE0U.

13. Баженов К. С. Формирование инновационной стратегии в секторе малого предпринимательства // Прогрессивная экономика. 2023. № 8. С. 5–20. DOI: 10.54861/27131211_2023_8_5.

14. Тхаровская А. Д., Алеева Г. И. Значение стратегического планирования в деятельности организации // Актуальные тренды в экономике и финансах: материалы всероссийской научно-практической конференции. Омск: Омский филиал финансового университета при Правительстве РФ, 2022. С. 268–271. EDN: KSRKPF.

15. Иванова Т. Л., Мызникова М. А. Стратегическое управление организацией в условиях неопределенности внешней среды: концептуализация понятий и подходов // Россия: тенденции и перспективы развития. 2021. № 16–1. С. 330–335. EDN: PDYBYW.

16. Исаева Ю. В. Проблемы и перспективы трансформации стратегий бизнеса в условиях турбулентности внешней среды // Вестник евразийской науки. 2023. Т. 15. № s2. URL: <https://esj.today/PDF/40FAVN223.pdf> (дата обращения: 10.02.2026).

17. Грачев Н. А., Касторская Л. В., Рыжков М. Б. Рост производительности труда на предприятиях: опыт участия в национальном проекте // Методы менеджмента качества. 2021. № 2. С. 30–36. EDN: SQUICN.

18. Шалаев И. А., Кожанчиков О. И. Разработка сбалансированной системы показателей оценки эффективности деятельности фирмы // Среднерусский вестник общественных наук. 2024. Т. 19. № 2. С. 152–172. DOI: 10.22394/2071-2367-2024-19-2-152-172.

19. Шихалиева Д. С., Бабанова Е. М. Проблемы оценки эффективности бизнес-процессов // Инновации и инвестиции. 2025. № 11. С. 234–236. EDN: YBVDQN.

20. Охапкина Д. М. Бухгалтерский баланс как основной источник для проведения оценки финансового состояния // Молодой ученый. 2023. № 50 (497). С. 419–421. URL: <https://moluch.ru/archive/497/109114> (дата обращения: 10.02.2026).

Конфликт интересов: Авторы заявляют об отсутствии конфликта интересов.

Conflict of interest: The authors declare that there is no conflict of interest.

Финансирование: Статья подготовлена в соответствии с государственным заданием для ФГБУН Института экономики УрО РАН на 2026 г.

Financing: The article was prepared in accordance with the state assignment for the FGBUN Institute of Economics of the Ural Branch of the Russian Academy of Sciences for 2026.