

ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

DOI: 10.26794/2408-9303-2025-12-5-44-58
УДК 332.122:33С29(045)
JEL Q01

Сбалансированность как фактор устойчивости и успешного развития экономических субъектов

М.В. Мельник

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

АННОТАЦИЯ

Актуальность. Особенность современного этапа российской экономики заключается в активной трансформации ее отраслевой структуры; ускоренном восстановлении базовых отраслей, обеспечивающих полную независимость от экспорта средств производства в ведущие наукоемкие отрасли экономики; ускоренном развитии производства новых видов продукции, определяющих суверенитет страны и ее лидирующее положение на мировом рынке в области новых технологий. **Предмет.** В данной статье рассмотрены методологические позиции динамического межотраслевого баланса и сделаны конкретные предложения о возможности его эффективного использования в современных условиях. При этом отмечено, как и где может быть применена методология этого подхода при конкретном регулировании развития экономики и решении поставленных перед страной задач. **Цель** исследования состоит в раскрытии возможностей использования балансового метода на всех стадиях управления экономикой — от формирования основных производственных процессов до их межотраслевой сбалансированности. Основными научными **методами** в ходе работы стали: системный анализ, систематизация и классификация, детализация и обобщение; факторный анализ, сравнение, оценка; современные модели обработки данных: коммуникационные системы, позволяющие обеспечить дистанционный контроль и управление производством. **Методологической основой** выступают труды ведущих российских ученых: В.С. Немчинова, В.В. Леонтьева, Н.И. Ведуты, а также ряд работ в области межотраслевого баланса. **Результатом** проведенного исследования является обоснование дальнейшего использования методов межотраслевого баланса при исследовании организации производственного процесса, проектировании структуры крупных корпоративных систем, разработке стратегии развития. Часть предложений может быть полезна государственным органам, разрабатывающим нормативные документы в части стратегического и текущего управления хозяйственными системами разных уровней.

Ключевые слова: структура управления; сбалансированность; соответствие; результативность; эффективность; контроль; матричный метод; межотраслевой баланс; уровни управления; методы управления

Для цитирования: Мельник М.В. Сбалансированность как фактор устойчивости и успешного развития экономических субъектов. *Учет. Анализ. Аудит = Accounting. Analysis. Auditing.* 2025;12(5):44-58. DOI: 10.26794/2408-9303-2025-12-5-44-58

ORIGINAL PAPER

Balance as a Factor of Stability and Successful Development of Economic Entities

M.V. Melnik

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

ABSTRACT

Relevance of the topic. The specific nature of our country's current economic development requires an active transformation of its sectoral structure, accelerated restoration of basic industries that ensure complete independence from capital goods exports into leading knowledge-intensive sectors of the economy, and accelerated development of manufacturing new products that shape the national sovereignty and its leading position in the global market for new industries and technologies. **Subject.** The given article examines the methodological principles of dynamic multisectoral balance and makes specific proposals for its effective use in modern conditions. It also highlights how and where this methodological

© Мельник М.В., 2025

approach can be applied for specific economic development management and solution of the imperatives set before the country to be overcome. **The objective** of this study is to explore the potential the balance method used at all stages of economic management – from the formation of core production processes to their intersectoral convergence. General scientific **methods** of cognition were used in the study: system analysis, systematisation and classification, detailing and generalisation; statistical and traditional methods of analysis (factor, comparison); assessment methods and modern methods of information data processing, and communication systems that ensure remote monitoring and production management. **The methodological basis** of the study is the works of leading Russian scientists V.S. Nemchinov, V.V. Leontiev, and N.I. Veduta, a series of studies in the field of inter-industry balance. **The result** of the conducted research is justification of the further application of methods of intersectoral balance in the study of organising the production process, designing the structure of large corporate systems, and elaborating development strategies. Some of the proposals may be useful to government agencies for development of regulatory documents related to the strategic and ongoing management of economic systems at various levels.

Keywords: management structure; balance; compliance; effectiveness; efficiency; control; matrix method; intersectoral balance; management levels; management methods

For citation: Melnik M.V. Balance as a Factor of Stability and Successful Development of Economic Entities. *Uchet. Analiz. Audit = Accounting. Analysis. Auditing*. 2025;12(5):44-58. DOI: 10.26794/2408-9303-2025-12-5-44-58

ВВЕДЕНИЕ

Решение задач, связанных с ускорением развития базовых отраслей и безопасностью экономики, а также укреплением суверенитета нашей страны, требует мобилизации интеллектуальных и технических сил, рационального использования человеческого капитала. В этих условиях большое значение имеет именно опыт России и те методы управления, которые были опорой в разные периоды ее развития.

Прежде всего целесообразно систематизировать задачи, поставленные перед экономикой на этапе трансформации, и оценить их особенности и приоритеты. Настоящему периоду присущи некоторые черты, которые были характерны во время индустриализации, в послевоенные годы, когда при значительном дефиците ресурсов (прежде всего трудовых и финансовых) восстанавливалось национальное хозяйство. Конечно, сейчас возможны более совершенные методы технического переоснащения, организации труда во всех сферах деятельности, а также новые формы организации промышленности, сельского хозяйства, строительства, транспорта и т.д. Активное влияние на решение этих вопросов оказывает цифровизация экономики, высокий уровень научно-исследовательских и проектно-конструкторских разработок, но совокупность решаемых задач по-прежнему требует системного подхода, то есть необходима согласованность темпов и масштабов развития отраслей и сфер деятельности при рациональном использовании имеющихся ресурсов и привлечении новых средств для их развития.

Следует подчеркнуть, что в настоящее время принимаются разнообразные меры по обеспечению высокого качества жизни во всех регионах, включая

и те, которые вошли в состав нашей страны в период СВО. Это требует не только вложения серьезных финансовых ресурсов, но и развития производства товаров широкого потребления, в том числе обеспечения продовольственной безопасности, а также социально-культурного обслуживания населения (формирование общеобразовательных организаций, создание возможностей для повышения квалификации работников и освоения ими новых профессий). Данные обстоятельства не только обеспечили особое внимание к активной реализации поставленных задач со стороны государства, но и потребовали укрепления социальной ответственности бизнеса. Однако особое значение для повышения уровня жизни населения имеет рациональное развитие базовых отраслей экономики. В этом случае традиционно встает вопрос соизмерения темпов роста как отраслей, выпускающих средства производства и создающих базу для совершенствования изготовления высококачественных и наукоемких видов продукции, так и тех, что производят товары народного потребления.

В этих условиях важно рациональное соотношение развития производственных звеньев и инфраструктуры — это ключевое условие комплексного становления производственных организаций. Следует учитывать, что при централизованном управлении экономикой эти вопросы непосредственно решало государство, а в современных условиях они напрямую касаются его взаимоотношений с бизнесом. С одной стороны, инфраструктурные объекты (федеральный и региональные бюджеты) находятся в ведении государства, однако весьма важно для решения данных вопросов максимально привлечь доходы бизнеса путем создания государственно-частных партнерств и дополнительно

задействовать средства физических лиц. В настоящее время решение этого вопроса существенно продвинулось в результате повышения социальной ответственности бизнеса.

При обеспечении согласованности развития и темпов роста отраслей, выпускающих средства производства и товары народного потребления, включая сельское хозяйство, необходимо учитывать возможность восстановления станко- и приборостроения, электронной и электротехнической промышленности и т.п., выступающих базовыми отраслями. Все это реализуется путем участия государства в поддержке и развитии тех сфер и производств, которые обеспечивают народнохозяйственную сбалансированность. При этом следует отметить, что в период активного импорта отрасли, производящие товары народного потребления, в значительной мере утратили свою устойчивость. Правда, в последние годы они достаточно активно восстановились, в том числе за счет развития предприятий малого и — в существенно меньшей мере — среднего бизнеса.

Рассматривая эти вопросы, важно изучить удовлетворенность населения нашей страны потребительской стоимостью товаров с учетом их полезности и реальной нужности. В данном направлении ведутся определенные работы в области организации закупочной деятельности. При этом предприятия, занимающиеся продвижением продукции, должны учитывать установленные стандарты, обеспечивающие безопасность и рациональность ее использования (например, продуктов питания, детских товаров и т.д.). По определенным группам товаров при участии в тендерах закупок продавцы должны предоставлять специальные документы об их качестве.

Однако экономические рычаги для роста средств, направляемых на повышение уровня жизни населения, часто не полностью коррелируют с ростом производства соответствующих видов товаров и услуг. Так, например, целесообразна более четкая увязка производства детских товаров с выплатой материнского капитала. В частности, необходимо предусмотреть увеличение выпуска товаров для детей, особенно длительного пользования (мебель, коляски, велосипеды, многоместные машины для многодетных семей и т.д.). В этом случае часть средств материнского капитала могла бы возвращаться государственным предприятиям, выполняющим соответствующие госзаказы. В интересах бизнеса предложения по такому вложению мате-

ринского капитала направлялись бы на развитие конкретных производств, а государство получило бы определенные гарантии по его целевому использованию. Подобные инициативы достаточно активно выдвигались специалистами и направлялись в Министерство труда и социального развития — они, на наш взгляд, могли бы способствовать решению этого важного вопроса.

Подводя итог рассмотрению проблемы соответствия поставленных задач и направлений развития национального хозяйства, следует отметить, что эти вопросы всегда находились в центре внимания при составлении динамического межотраслевого баланса, выступающего одним из основных методов стратегического развития экономики страны в годы индустриализации, послевоенного восстановления экономики в 50-е гг. XX в., и в определенной мере инициировались при формировании основных положений косыгинских реформ [1–4].

НАПРАВЛЕНИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ПРИНЦИПОВ МЕЖОТРАСЛЕВОГО БАЛАНСА

Весьма важным аспектом развития экономики России всегда было обоснованное соотношение экстенсивных (увеличение масштаба, мощностей) и интенсивных (лучшее использование уже эксплуатирующихся и используемых ресурсов) факторов развития. При этом в условиях централизованной экономики проблемы роста мощностей относились к функциям государственного управления, и для этой цели выделялось соответствующее финансирование — капитальные вложения. Задача интенсивных факторов роста была возложена непосредственно на предприятия, которые добивались увеличения объема производства и повышения потребительской стоимости продукции за счет лучшей организации процессов, рациональной загрузки имеющихся средств и трудовых ресурсов.

Существенно более глубокое обоснование требований для получения средств на расширение производства (то есть дублирование производственных процессов) увязывалось с обоснованием спроса на производимую продукцию, а в стратегический план (пятилетку) включались прямые адресаты получения продукции, создаваемой на новых производственных объектах. В настоящее время, имея право самостоятельно решать вопросы расширения производственных мощностей, предприятия проводят маркетинговые исследования, а для большей увязки и уверенности в реализации принимаемых

решений часто заключаются предварительные соглашения с будущими потребителями, а иногда выбираются и осуществляются связи с гарантией, на основе консолидации капитала заинтересованных сторон (производителя и потребителя). Именно на этой основе происходит создание совместных предприятий.

Однако при существенном участии государства в финансировании (экстенсивное развитие) требуется более глубокое обоснование реальной необходимости создания новых мощностей и возможности лучшего использования уже существующих — то есть расширенный контроль за реальными взаимосвязями организаций, в настоящее время самостоятельно взаимодействующими друг с другом.

В условиях усиления влияния со стороны государства на контроль за расходованием выделяемых ресурсов и расширения государственных заказов (прежде всего оборонных), проблема более экономичного использования государственных инвестиционно-инновационных вложений становится все актуальнее. При этом следует помнить о сбалансированности и четком определении ассортимента продукции, под выпуск которой создаются новые мощности: заранее устанавливаются основные потребители и учитываются их требования к качеству конкретной продукции. Таким образом, процесс введения мощностей по качеству и срокам согласовывается с темпами развития предприятий. Но особо важно, что организации, несущие ответственность за использование имеющихся мощностей, непрерывно контролируют их загрузку, проводят рациональную модернизацию, обеспечивают всем необходимым для своевременного проведения ремонта [5, 6].

Динамический межотраслевой баланс как метод исследования является одним из достижений российской экономической науки, которое активно используется во многих странах начиная с середины прошлого века. Он направлен на изучение связей между сферами деятельности и отраслями в рамках экономических систем, то есть первоначально предназначен для решения задач макроэкономического уровня. Однако опыт его применения доказал его универсальность и целесообразность для изучения и регулирования взаимосвязей элементов любой экономической системы — от национального хозяйства в целом до относительно небольших экономических систем — отдельных предприятий.

С развитием экономики возникают новые виды деятельности и детализируется направленность

отдельных экосистем на инвестиционные задачи, что приводит к увеличению как количества выделенных секторов (отраслей), так и форм их взаимодействия. В этой связи рассматривалась не только сложившаяся структура экономики, но и направления ее изменения, вызывающие развитие новых отношений и меняющие уже сложившиеся. В результате в динамическую модель хозяйствования вносились уточнения.

Во всех случаях, независимо от масштабов экосистемы, методологический подход к исследованию оставался неизменным: он базировался на контроле за производственным процессом в целом и количественно характеризовал связь между затратами и результатами, то есть выпуском готовой продукции. Это предполагает оценку работы экосистемы, определение состава затрат по каждому сектору и влияния каждого участника на ее деятельность (агрегированный результат). Уровень затрат и объема выпуска готовой продукции (результат) отражают связь групп секторов друг с другом, формируя систему коэффициентов балансовой взаимосвязи в совокупных затратах и агрегированных результатах.

Динамический межотраслевой баланс востребован в период активного развития и изменения структур и связей в национальном хозяйстве. Достаточно широкое влияние на него в любой стране оказывают внешнеэкономические связи и их динамика, так как это может в определенной мере изменить затраты при использовании экспортируемых элементов производства (оборудование, сырьевые ресурсы) или завершаемой продукции (конкурентной той, которая создает национальный сектор экономики). В отношении импорта (прежде всего сырьевых материалов как готового продукта добывающих отраслей) снижение объема продаж части продукции добывающих отраслей на переработку собственным (национальным) предприятием также вызывает колебания сбалансированности системы. Следовательно, на межотраслевой баланс влияет структура экспорта и импорта, что также приходится учитывать. В настоящее время это имеет весьма серьезное значение при принятии решений об изменении внутренней структуры экономики отдельных отраслей и регионов.

Все вышеотмеченное позволяет заключить, что модели межотраслевого баланса, во-первых, обеспечивают контроль и своевременное выявление рисков дисбаланса на любых уровнях управления, а во-вторых, объективно оценивают целесо-

образность интегрирования отдельных секторов (участников) в агрегированную систему, то есть необходимость формирования сложных корпоративных структур и их влияние на экономику региона и страны в целом (системорегулирующее воздействие корпораций на происходящие структурные изменения).

Одно из требований и принципов межотраслевого баланса — прямая связь результата с планированием и нормированием использования ресурсов при обеспечении их соответствия по качественному составу, возможностям оборудования и квалификации работников. Весьма важным является также сквозной характер любого метода управления развитием экономического субъекта — от народного хозяйства в целом до предприятия с его подразделениями и рабочими местами. Это относится к каждой экономической функции: планированию (включая нормирование), обеспечению производственного процесса, симулированию и организации производства¹ [7, 8].

Основы сбалансированного развития закладываются при организации производственного процесса. В России в данном направлении накоплен достаточно интересный и успешный опыт, поскольку этому уделялось большое внимание со стороны специализированных научных и проектных институтов, чаще всего отраслевых. Кроме того, вопросы организации производственного процесса всегда выделялись как важная часть задачи инженерных служб аппарата управления и непосредственно курировались главным технологом или главным инженером предприятия, одновременно выполняющим функцию первого заместителя генерального директора. Также непосредственной задачей отдельных предприятий была адаптация разработки типового бизнес-процесса к организационно-техническим параметрам конкретных организаций.

При проектировании и оценке сбалансированности производства прежде всего контролируется сбалансированность основных элементов процесса труда: обеспеченность выбранной технологии соответствующим оборудованием (орудия труда), материально-техническими ресурсами (сырье, продукт обработки на предыдущих стадиях производственного процесса), наличие работников

соответствующей квалификации. Это позволяет, с одной стороны, гарантировать должное качество работы, с другой — обосновывать требования к основным элементам процесса труда, привлекая оборудование, материалы и требуемых для конкретного вида работ специалистов.

От степени завершенности деятельности в рамках конкретной операции зависело их выполнение — последовательное или параллельное, а также формирование межоперационных запасов продукции. В зависимости от важности производственного процесса выбирался определенный способ работы — либо конвейерный, либо партионный метод производства отдельных деталей (узлов) с последующей сборкой готовой продукции.

При партионном методе самостоятельной задачей организации становилось обоснование запуска-выпуска партий определенных деталей (узлов), их согласование по объему, ассортименту, срокам производства и качеству. Одновременно велась работа по оптимизации величины межоперационных и межпроизводственных запасов.

Учитывая специфику работы, предприятия формировали организационно-производственные подразделения, связанные с вопросами организации труда (состав бригад, условия взаимозаменяемости работников, порядок их взаимодействия и соподчиненность) и линейного управления производством [9].

В рамках централизованной экономики, для которой характерны локализованные предприятия с замкнутой производственной структурой, наряду с основными (включающими изготовление готовой продукции) определялись объекты и объемы работ для обслуживающих и вспомогательных процессов, что контролировалось составлением матричного техпромфинплана.

В период возврата от Совнархозов к отраслевому управлению в России впервые четко наметилась тенденция централизации вспомогательных (ремонтных) и обслуживающих (транспортных) подразделений и стали создаваться специализированные производственные предприятия этой направленности, обслуживающие несколько организаций, функционирующих на единой территории в рамках одной или разных отраслей.

Такой подход при массовом производстве однотипной продукции и широком использовании однотипных узлов и деталей (например, в станкостроении и в сельскохозяйственном машиностроении) способствовал формированию отдельных

¹ Методические рекомендации и оценка эффективности инвестиционных проектов (вторая редакция). М.: Экономика; 2000. 42 с.

предприятий, специализирующихся на определенных процессах, в том числе — заготовительных, механообрабатывающих и литейных, требующих наличия оборудования большой мощности и особых условий организации труда. Так, в 60-е гг. прошлого века быстрое развитие получили Центральные и Центрокузсы, создаваемые в рамках крупных производственных регионов для коллективного обслуживания группы предприятий одной отрасли. Все это активизировалось при структурной перестройке экономики, что содействовало созданию производственных, научно-производственных и промышленных объединений. Так как финансирование развития производства носило централизованный характер, решения по изменению структуры экономических субъектов принимали государственные органы управления (Госплан, Госнаб и отраслевые министерства), но по мере расширения прав экономических субъектов многие вопросы постепенно перешли в компетенцию самих предприятий.

В том случае, когда часть работы, связанная непосредственно с основным, вспомогательными и обслуживающими процессами, выполнялась самостоятельными предприятиями, имела место проблема сбалансированности, что предполагало формирование соответствующих организаций и согласования на уровне министерств и территориальных органов управления. В отраслях, где имелись промышленные объединения (например, в электронной и электротехнической промышленности) эта задача становилась важной компетенцией новых образований.

Вместе с тем расширение хозяйственной самостоятельности предприятий, начиная с косыгинских реформ, способствовало активному развитию межпроизводственных связей, достаточно быстрому формированию малых предприятий, принимающих на себя функции в рамках обслуживающих, а иногда и вспомогательных процессов производства. Часто подобные предприятия формировались по инициативе крупных производств путем объединения вспомогательных, ремонтно-инструментальных и обслуживающих (снабженческих, транспортных) организаций. Это привело к появлению разнообразных способов регулирования отдельных стадий производства и потребовало новых методов контроля за сбалансированностью его развития.

Кроме того, необходимо следить за соответствием параметров используемых мощностей другим элементам процесса производства, включая каче-

ство обрабатываемых материалов и обслуживание квалифицированными работниками. Это имеет особое значение для сохранности и рационального использования таких мощностей и объективного обоснования потребностей их расширения.

Важную роль играет совершенствование системы обслуживания оборудования: своевременное проведение ремонта и замена быстро изнашивающихся элементов. При использовании специализированного оборудования, требующего много времени на подготовку к выпуску нового ассортимента, большое значение имела оптимизация партий запуска одноименной продукции.

В наши дни должен быть очень четко организован контроль за рациональной загрузкой все более сложного и дорогого, но легко перестраиваемого на производство новых видов продукции оборудования. К сожалению, контрольная функция настроена только на финансовый контроль, который, бесспорно, важен, но все-таки является следствием контроля за движением и использованием материально-вещественных и трудовых ресурсов, включая методы организации труда и их квалификацию.

Сквозной характер контроля становится особенно важным именно в период комплексной перестройки управления национальным хозяйством, поэтому необходим единый подход к его основным функциям и методам. С учетом того, что в настоящее время все в большей мере совпадают инициативы государственного регулирования и бизнеса, объединяются усилия по обеспечению эффективности использования государственных и корпоративных (коммерческих) ресурсов. Гармонизация методов государственного и корпоративного управления должна иметь единую методологическую основу — сбалансированность при стратегическом управлении (использование финансовых и трудовых ресурсов), а также согласованность политики решения экономических вопросов внутри корпоративных структур.

Красной линией динамического межотраслевого баланса является соотношение выпуск — затраты, что, по существу, определяет общую сумму затрат на производство востребованной продукции (потребительная стоимость).

Особую роль в укреплении и расширении применения межотраслевого баланса сыграли разработки, касающиеся составления текущих планов предприятий как основного звена народного хозяйства централизованной экономики: в частности, формирование матричного техпромфинплана, где

основные итоги деятельности организации (выпуск готовой продукции) органически увязывались с распределением бизнес-процесса по ее основным подразделениям (цехам, участкам) и обслуживающим подразделениям.

Матричные техпромфинпланы позволяли выявить реальную сбалансированность мощностей основных подразделений; обеспечить рациональный уровень концентрации (учитывая мощностной эффект самых современных и экономических видов оборудования) и специализации, определяющей соответствующий аспект организации производственного процесса (линейно-последовательный, параллельный или смешанный метод). Учитывая замкнутый характер организационно-производственной структуры основной части предприятий, матричный техпромфинплан увязывал объемы и номенклатуру работ обслуживающих и вспомогательных подразделений с требованиями основных. При этом проявлялась реальная возможность регулировать организацию работ на основном производстве, меняя соотношение структурных элементов нормативов трудовых затрат и учитывая прямое влияние организации обслуживания рабочих мест на эффективность использования материально-технических ресурсов (экономичная загрузка сотрудников, повышение доли машинного времени работы оборудования) и минимизацию отходов при полной согласованности плана выпуска продукции в конкретный период времени с обеспечением материальными ресурсами соответствующего качества и количества.

Во время перестройки структуры национального хозяйства при переходе от территориальной (совнархозы) к отраслевой системе управления и повсеместном создании производственных (научно-производственных) и промышленных объединений существенно расширилась необходимость применения метода межотраслевого баланса, поскольку именно в это время приходилось наиболее интенсивно проводить анализ, определять мероприятия для сбалансированности развития предприятий, опираясь на обратную связь, получаемую вследствие контроля деятельности действующих и создания новых организаций. Так в рамках научно-производственных объединений возникла необходимость дополнительного контроля за пропорциональностью входящих в них отраслей и видов производства. Это прежде всего касалось организаций, реализующих определенную часть основного производственного процес-

са создания продукции конечного потребления. Особенностью периода трансформации структуры стало включение в объединение самостоятельных юридических лиц, способных функционировать на отдельных территориях. В этом случае структура внутри объединения предполагала контроль за пропорциональностью ее соответствия требованиям финальных процессов всех участников с учетом принципов межструктурного баланса. Именно такая направленность текущего и особенно перспективно-стратегического планирования позволяет четко выделять первоочередные инвестиционные задачи в целях как обеспечения пропорциональности и согласованности работы отдельных имеющихся подразделений, так и определения путей создания или расширения мощностей на отдельных участках бизнес-процесса или заключения соответствующих аутсорсинговых договоров.

Именно в период формирования производственных и промышленных объединений явно выделилась тенденция создания самостоятельных предприятий, выпускающих стандартные детали (узлы) или выполняющих производственные процессы, что еще раз подтвердило значимость контроля за межпроцессной сбалансированностью крупных производственных организаций новой структуры (объединение как прообраз будущих корпоративных структур).

Однако следует отметить, что процесс создания объединений с опытом составления матричных техпромфинпланов — типичных для периода индустриализации — четко не прослеживался.

УСЛОВИЯ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ МЕТОДА МЕЖОТРАСЛЕВОГО БАЛАНСА

Опираясь на вышеотмеченное, следует обратить внимание на следующие аспекты развития управления. Во-первых, ориентация на межотраслевой баланс предполагает широкое применение не только стоимостных, но и натуральных показателей. Это, как минимум, предполагает соответствующий рост статистических разработок как основных методов наблюдения за производственными процессами на всех уровнях управления и во всех сферах деятельности. В период централизованного управления экономикой большое внимание уделялось статистической отчетности.

Несмотря на конфиденциальность ряда материалов последней, очень важно ее реальное видение с учетом ограниченного доступа к ней для сторонних организаций. Однако надо помнить,

что именно статистика дает возможности подтверждения достоверности бухгалтерской финансовой отчетности и обеспечивает обоснованность многих принимаемых решений.

Рассматривая взаимосвязь статистики и бухгалтерского учета как основных источников информации при текущем и оперативном управлении, целесообразно отметить, что контролеры, ревизоры и аудиторы активно используют приложения к основным формам отчетности, в которых достаточно полно представлены такие статистические материалы, как:

- структура основных средств и их возрастной состав;
- состав материальных активов и запасов на разных стадиях бизнес-процесса;
- данные о численности основных, вспомогательных работников и специалистов управленческих органов;
- структура затрат (смета затрат) на производство продукции и др.

Кроме того, в указанные приложения часто включаются особо важные первичные документы, например, затраты социального характера и на приобретение спецодежды, денежные отчисления на благотворительность и др.

Еще более тесную взаимосвязь обобщенных показателей и методов их получения можно проследить при сравнении данных системы производственного учета и контроля, занимающих важное место при построении внутрихозяйственного управления. Их часто рассматривают как данные управленческого учета, которому в настоящее время уделяется достаточно серьезное внимание во всех отраслях и экономических субъектах различного уровня. Объектами производственного учета являются две позиции, отражающие основное содержание межотраслевого контроля — выпуск продукции (результат труда на рабочем месте, участке, в цехе) и затраты на ее производство (прямые затраты). При оперативном учете чаще применяются натурально-вещественные методы измерения объема выпуска (тонны, метры, штуки и т.д.). Что касается затрат, то именно на рабочем месте учитываются те из них, которые относятся к машинному и трудовому времени и в дальнейшем становятся как базой при расчете заработной платы, основных затрат используемых материалов, так и критериями распределения затрат на обслуживание, эксплуатацию и ремонт оборудования, расходов на электроэнергию, инструментальное и транспортное

обслуживание в расчете на отдельные группы выпускаемой продукции.

В условиях высокого уровня механизации и автоматизации процессов наблюдение за ходом производства становится непрерывным, что способствует образованию массива информации (обеспечивает накопительный эффект) для оценки отдельных рабочих мест. Однако непрерывность важна для установления полного соответствия всех простых элементов процесса труда друг другу с целью обоснованного принятия норм и нормативов их расхода.

Систематизация и агрегирование этих показателей за определенный период формирует статистическую информацию о ходе производства и затратах. Аналогичный контроль за получением, расходом материальных ресурсов и величиной отходов осуществляется на рабочем месте. При этом расход материалов (так же, как и выпуск продукции), учитывается в натуральном выражении, что в последующем позволяет более точно оценить реальную материалоемкость продукции, а также степень соответствия качества, размеров закупаемых материалов требованиям ассортимента запланированных к выпуску товаров.

Позиция производственного учета и контроля становится все более востребованной при проведении контрольных мероприятий в силу стремления дать объективную оценку реальным возможностям использования ресурсов экономических субъектов.

В этих условиях обеспечение методологического единства статистики и систем бухгалтерского учета и установление их тесной взаимосвязи способствует повышению качества учетно-контрольных процессов, обеспечивает полноту и достоверность предоставляемой заинтересованным лицам отчетности.

Вторая сторона вопроса связана с пониманием структуры затрат на производство товара. Ее формирование начинается непосредственно с рабочего места, где объединяются простые элементы производственного процесса — квалифицированный труд, материальные и производственные ресурсы (оборудование и приспособления), то есть создается добавленная стоимость. При этом на рабочем месте формируются те затраты, которые непосредственно создают новую потребительскую стоимость, присоединяя текущий труд к прошлым затратам, аккумулированным в материалах и оборудовании. Следовательно, на рабочем месте реализуются прямые элементы затрат, из которых складывается субстанция готового продукта. Производственный

процесс — обработка материала или проведение сборки (соединение отдельных элементов продукции) — подразумевает этап на пути приближения к основным потребительским свойствам создаваемого конечного продукта.

Любой бизнес-процесс можно завершить выпуском продукта определенной степени готовности, на что влияет глубина детализации этого процесса, зависящая от методов его организации — конвейерного, партийного, индивидуализированного (единичного) подхода. Но всегда, в ходе каждой операции можно выделить прямые процессы и затраты, которые создают его новую стоимость. Вместе с тем при большей специализации производства и активном развитии открытых структур доля прямых затрат все чаще снижается, и важным вопросом становится определение других затрат, которые для каждой операции являются косвенными и входят в состав полных [10–12].

Полные затраты связаны с пониманием не столько бизнес-процесса, сколько роли или уровня законченного продукта — детали, узла, элемента высокотехнологичной продукции, продукта конечного потребления. Это понятие было введено в оборот в сфере планирования и управления д.э.н., академиком С.С. Шаталиным и стало широко использоваться в 80-е гг. прошлого века в официальных государственных документах д.э.н., академиком Л.И. Абалкиным в период его руководства Советом министров СССР. Завершенным, то есть продуктом конечного потребления, является тот, который непосредственно удовлетворяет определенную потребность пользователя (физического или другого производственного лица), то есть производственную потребность. Конечный продукт, как правило, достаточно многодетален и сложен. С появлением наукоемких видов продукции производство все более специализируется, и, как следствие, появляются новые отрасли и сферы экономики, что становится особенно явным при переходе от замкнутой структуры экономических субъектов к открытой.

Именно в этом случае понятие продукта конечного потребления имеет особое значение и требует перехода к формированию полных затрат на его производство, формируемых, как правило, по всей цепочке бизнес-процесса и складывающихся в ходе взаимодействия различных предприятий и подразделений внутри них. В результате линия «выпуск — затраты» пронизывает бизнес-процесс уже не одной организации, а является результа-

том межотраслевых связей комплексного бизнеса, включающего все стадии — от добычи первичных материалов до сборки конечного продукта. То есть возникает межсубъектный (межпроизводственный) баланс, в рамках которого обеспечивается уровень качества, согласуется динамика взаимосвязанных этапов изготовления продукта конечного потребления, обеспечивается их синхронность.

Этот вопрос в современных условиях имеет прямое отношение к формированию организационных структур корпораций (ориентированных на выпуск продуктов конечного потребления), в том числе к выбору форм взаимодействия их участников, консолидации капитала или бизнеса и др. При этом возникают новые организационные структуры, которые в настоящее время приобретают все большее и большее значение.

Формирование как прямых, так и полных затрат, как было отмечено выше, в настоящее время является принципиально важным. Первые непосредственно связаны с рабочим местом (как составляющей субстанции готовой продукции), и решающим фактором их формирования выступает конструкция создаваемого продукта. Расчет расхода основных элементов прямых затрат базируется на материалоемкости и трудоемкости конкретного ассортимента продукции, а также на технологии ее создания, которая, помимо прочего, определяет затраты на использование производственных ресурсов (оборудования, инструментов) [13].

С целью оптимизации выбора способа производства продукции конечного потребления необходимо оценить его эффективность в сравнении с качеством потребительных свойств товара.

Для этой цели рационально применять метод функционально-стоимостного анализа² (ФСА), позволяющий оценить как эффективность самой продукции, так и выбор методов ее изготовления, что дает возможность судить о ее конкурентоспособности. Основной принцип ФСА — определение целесообразности любого вида затрат.

При рассмотрении определенной конструкции прежде всего в расчет берется ее материалоемкость. Однако ФСА предполагает оценку целесообразности любого ее элемента с точки зрения повышения полезности. Например, удорожание или изменение используемого материала должно быть обосновано дополнительными требованиями

² Шеремет А. Д., Ковалев А. П. Функционально-сырьевой анализ. Учебное пособие. М.: Проспект; 2018. 205 с.

к качеству, надежности, долговечности и т.д.; при введении в изделие дополнительного элемента следует обосновывать его роль в удовлетворении дополнительной потребности пользователя (то есть повышении потребительской стоимости изделия) [14].

Что касается технологии производства, которая может повлиять на качество и трудоемкость продукции, то ее реализация (если она требуется) нуждается в дополнительном обосновании, например, необходимости применения нового, более дорогого инструмента, ускоряющего обработку изделия (то есть снижающего ее трудоемкость) либо обеспечивающего уменьшение расхода материала за счет сокращения отходов. То есть, согласно ФСА, любое изменение в производстве — от конструкции до технологического процесса — должно подтверждаться либо повышением эффективности данного продукта (то есть снижением затрат), либо появлением его новых потребительских свойств. Что касается затрат материальных ресурсов и рабочего времени (зарботная плата), то они напрямую связаны с нормативами, установленными соответствующей технологией производства. Затраты на эксплуатацию производственных ресурсов также влияют на трудоемкость и машиноемкость продукции и, соответственно, считаются прямыми.

Конечно, может возникнуть мысль о целесообразности подобных пересчетов, но такое определение прямых затрат дает возможность и более четкого выявления всех последующих, включенных в полные затраты, или обоснования цен на готовую продукцию с уверенностью, что их повышение оправдано и будет принято пользователями как признание более высокой потребительской стоимости. Что касается регулирования и оптимизации прямых затрат, то они, как отмечено ранее, в известной мере зависят от организации процесса.

При определении полных затрат необходимо ясно понимать связи между отдельными (частными) процессами и выбирать критерии распределения затрат подразделений общего назначения, выполняющих и обслуживающих производство, что в большой степени связано с характеристиками его простых элементов и соответствующих критериев их распределения между всеми видами продукции (как правило, таковыми являются материалоёмкость, трудоемкость, машиноёмкость и т.д.). Это также касается управленческой части расходов, особенно научно-исследовательских затрат. Их распределение требует выбора более

детализированных критериев по определенным ассортиментным группам продукции.

Оптимизация прямых затрат в большей мере зависит от основных форм организации производственных процессов [15].

Консолидация последних и централизация управления производством служит базисом при формировании экономического субъекта. Контроль за разделением процесса на составные части играет важную роль при оценке оптимизации структуры. Это прежде всего связано со стадиями производства, реализуемыми по агрегатному признаку, обеспечивающему мощностной эффект. В этом случае при формировании производственных структур предприятия целесообразно централизовать часть производственного процесса, применяя наиболее прогрессивные и мощные агрегаты, позволяющие, во-первых, снизить прямые расходы, касающиеся затрат производственных ресурсов (оборудование, гарантирующее сокращение затрат этого вида ресурсов на единицу продукции), а во-вторых — уменьшить затраты по эксплуатации содержания оборудования.

Относительная концентрация процессов достаточно активно использовалась в рамках предприятий, но в настоящее время она имеет особое значение при формировании структур корпораций как на стадии их создания, так и в ходе функционирования. При этом важно сопоставить эффект, получаемый от концентрации, с дополнительными расходами, возникающими в связи с необходимостью перевозки полуфабрикатов от одного предприятия к другому и увеличением запасов перемещаемой продукции, что предполагает увеличение оборотного капитала в ряде компаний, входящих в состав корпораций.

Специализация как один из основных методов организации производства в настоящее время заметно утратила свое значение. Это связано, с одной стороны, с эксплуатацией высокопроизводительного универсального оборудования, не подлежащего перестройке при изменении ассортимента выпускаемой продукции, а с другой — с его быстрой сменяемостью.

Однако роль специализации существенно возросла вследствие разграничения прав и ответственности отдельных участников корпорации, деятельность которой, зависящая от результативности и эффективности, подразумевает их относительную самостоятельность. Если участник корпорации специализируется на выпуске таких видов узлов

(деталей), которые широко используются в процессе изготовления разных видов продукции конечного потребления (например, моторы, стандартные детали, узлы, материалы и др), то он будет обладать большей самостоятельностью, чем другие, производящие элементы готовой продукции с учетом специфики головного предприятия корпорации и ориентирующиеся на него.

В таком случае выпуск деталей производится с учетом требований организации финальных процессов корпоративных структур.

Это в значительной мере определяет как методы управления, порядок финансирования корпорацией текущей деятельности участников, инновационное развитие, так и подходы к консолидации их деятельности.

Особое значение для успешной работы и устойчивого развития имеет унификация и нормализация производственных процессов с применением наиболее прогрессивных технологий. При высоком уровне специализации участников корпоративных структур часто встает вопрос об их компетенции. Тогда важно учитывать соответствие технологий требованиям качества готовой продукции. Согласованность основных параметров производственного процесса важна при использовании методов межотраслевого динамического баланса, и контроль за ней всегда остается функцией централизованных органов управления корпорацией.

В настоящее время особая роль в увеличении доли наукоемкой высокотехнологичной продукции принадлежит подразделениям НИОКР, которые активно влияют прежде всего на инновационно-инвестиционную деятельность [16].

В условиях централизованного управления в период реформ в 70-х гг. прошлого века весьма удачно использовался опыт создания и функционирования научно-производственных объединений (НПО), который может быть полезен и в настоящее время. Особенный интерес представляют те методические подходы, которые внедрялись на предприятиях электротехнической промышленности и приборостроения. В дальнейшем НПО стали создаваться в большинстве отраслей машиностроения.

Долгое время советский опыт при создании современных корпораций практически не изучался, однако в наши дни к нему обращаются все чаще и чаще. Он безусловно заслуживает внимания и является составной частью методики межотраслевых балансов (особенно в части определения приоритета инновационно-инвестиционных мероприятий),

однако в современных условиях нуждается в определенной корректировке. На наш взгляд, такой опыт целесообразно реанимировать, в частности, в отношении работы централизованного аппарата НИОКР в корпорациях, особенно тех, в основе которых лежит горизонтальная интеграция. Естественно, что при формировании межотраслевого баланса (баланс группы предприятий в корпорации) ключевое место занимает построение корпоративного управления. Объектом контроля в этом случае становится прежде всего взаимосвязь участников корпорации, в том числе регулирование полномочий в области калькулирования полных затрат при изготовлении продукта конечного потребления в целях контроля за финансовыми результатами не только корпорации в целом, но и ее отдельных участников. Это позволяет существенно объективизировать распределение доходов между ними и выступает основой для выстраивания финансовых отношений с позиций объединения как капитала, так и бизнеса, а также для распределения совокупного дохода.

В условиях усиленного внимания к устойчивому развитию экономических субъектов все чаще возникает потребность в регулировании их социальной и экологической деятельности. Не углубляясь в данную проблему, отметим, что в этом случае появляется дополнительная необходимость в контроле за распределением и использованием доходов с целью обеспечения экологической безопасности и социальной ответственности бизнеса, что также требует более точного учета полных затрат на всех стадиях и участках работы корпорации.

Очевидно, что в современных условиях развитию корпоративного управления необходимо уделять значительно большее внимание. Однако изучение и частичное использование централизованного управления в России (в частности, в области развития стратегического планирования крупных хозяйственных систем и их взаимодействия в экосистеме регионов и страны) также представляет большой интерес. Это особенно важно для регулирования развития форм обеспечения экономических субъектов необходимыми ресурсами (включая материально-технические), а также необходимой техникой собственного производства для инновационно-инвестиционной деятельности. Подобные вопросы, требующие согласованности действий государства и бизнеса, разрабатывались в рамках формирования методологии динамического межотраслевого баланса, и этот опыт может быть полезен

в настоящее время как для государственных органов управления, так и для корпораций.

Поскольку центром межотраслевого баланса является обеспечение соответствия масштабов, качества и сроков выполнения конкретных процессов, реализуемых в ходе производства продукции конечного потребления, то при его применении весьма важным становится создание и позитивное использование разных методов и экспертных оценок — метод Дельфи. Он обеспечивает оперативную обратную связь управления с исполнителями конкретных работ и заинтересованными сторонами (клиент-потребитель, участники общего бизнес-процесса, государство, которое все чаще является прямым заказчиком выполняемых работ).

В условиях быстрого развития и обновления производства особое внимание уделяется согласованности интересов участников бизнеса. Это определяет развитие стейкхолдерского подхода к формированию новых производств и повышению качества продукции, поскольку часто возникают нестандартные ситуации, при которых количественной оценке принимаемых решений предшествует выяснение мнений участников процесса, полученных в результате применения эвристических методов (экспертные оценки)³.

Опыт использования экспертных оценок достаточно полно описан при разработке стратегии развития организаций разного профиля — от научно-исследовательских до посреднических. В зависимости от особенностей поставленных задач и вида деятельности предприятия могут применяться методы контрольных вопросов, оценки рисков, сценариев, деловых игр, системный и др. Наибольшее развитие в производственных структурах получили те, где используются критерии оценки. В особо сложных ситуациях могут быть задействованы мозговые штурмы и групповая работа (метод комиссий, конференций, коллективного блокнота) для формирования банка идей.

На фоне широкого распространения современных коммуникационных систем, обеспечивающих различные формы взаимодействия специалистов, все чаще практикуется социологическое тестирование, результатом которого являются конкретные рекомендации по совершенствованию деятельности организаций.

Особое место среди методов экспертных оценок занимает экономический эксперимент, который в нашей стране в 70–80-е гг. прошлого века был проведен в отдельных отраслях. Так, на предприятиях электротехнической промышленности и приборостроения внедрялись новые методы организации производственных процессов, системы стимулирования работников, индивидуализировались оценки деятельности отдельных подразделений с учетом их организационно-технических особенностей. Многие эксперименты оправдали себя и получили широкое распространение — например, те, что касались использования программно-целевого подхода к управлению в сфере развития производства товаров народного потребления и обслуживания, сначала были проведены в республиках Прибалтики, а затем и в других регионах страны. В результате была обеспечена реальная сбалансированность спроса и производства товаров народного потребления и оказания социально-бытовых услуг.

В рамках рыночной экономики практически каждый субъект хозяйствования имеет право разрабатывать и использовать специфические методы организации и управления, если они не противоречат действующему законодательству. В этих условиях активно применяется тестирование различных групп специалистов, результаты которого помогают формировать и реализовывать мероприятия, способствующие повышению эффективности их деятельности.

Особое место принадлежит SWOT-анализу, в его основе лежит матрица, связывающая сильные и слабые стороны экономического субъекта с рыночными возможностями его развития. Одновременно выделяются риски и ограничения (угрозы), на которые следует обратить внимание, и конкретные меры для их предупреждения или снижения их негативных последствий.

Чтобы такая матрица стала более объективной, при ее заполнении необходимо дать характеристику всех сторон деятельности предприятия, включая производственную, финансовую, маркетинговую, организационную и инвестиционную. Такая система является наиболее рациональной и позволяет организации представить как пути своего развития, так и возможности избегания конкретных опасностей.

Применение перечисленных методов эвристического анализа и контроля, как было отмечено выше, способствует не только обеспечению

³ Бакаев М. И., Мельник М. В., Шеремет А. Д. Теория экономического анализа. Учебник. М.: Финансовая статистика; 2005. 536 с.

обратной связи между управляющими органами и производством, но и индивидуализации представления о ходе бизнес-процессов, о тех сильных сторонах деятельности организации, на которые можно опереться при решении поставленных задач, и угрозах, которые надо учитывать при принятии управленческих решений.

ВЫВОДЫ

В заключение следует отметить, что в сложившихся условиях многие страны используют методологию межотраслевых стандартов, адаптируя ее к современным реалиям. Успешное финансово-производственное управление экономическими субъектами связано с их способностью учитывать текущие тренды и применять их в своей деятельности. На каждом этапе развития предприятия должны решать задачи по обеспечению соответствия темпов роста, состояния конъюнктуры ресурсов, которые могут быть привлечены именно сейчас, и продукции, реализуемой потребителям для получения максимальной прибыли в каждый конкретный момент. Таким образом часто формулируется задача финансово-производственного управления развитием организации.

На практике конечная продукция формируется в виде портфеля заказов. При этом их параметры рассчитываются таким образом, чтобы валовая прибыль на вложенные средства была максимальной. Конъюнктура ресурсов связана с эффективностью закупочной деятельности, а также определяется выбором ресурсов — при минимальных затратах на приобретение они должны обеспечивать полное соответствие конечного продукта заявленному качеству. При этом гарантируется удовлетворение интересов производителей продукции и запросов потребителя, то есть присутствует согласованность в действиях заинтересованных сторон.

Теоретической основой выбора описанных направлений развития в большой мере является

CVP-анализ, позволяющий выявить точку безубыточности объемов продаж экономического субъекта в сложившихся условиях, но не определяющий момент получения максимальной прибыли. Теория равновесия производственных организаций ориентируется на законы убывающей предельной отдачи затрат, то есть на закономерности их роста для производства дополнительной единицы продукции. Статическая теория равновесия промышленной корпорации реализует логику статистической теории равновесия производства при помощи модели равновесия, разработанной нобелевским лауреатом Дж. Р. Хиксом. Динамическая же теория равновесия содержит критерии изменения производительности, следование которым приводит к максимизации валовой прибыли организации. Комбинация обеих теорий дает полное понимание деятельности корпораций, обеспечивая диалектическое единство статики и динамики [17].

Теория развития производственных субъектов позволяет определить объемы капитальных вложений (инвестиций), обеспечивающие субъекту возможность получения максимальной прибыли в сложившихся организационно-экономических условиях работы. На этой основе разрабатывается методология точного финансово-производственного управления сбалансированностью развития, на сегодняшний день широко апробированная на ряде оборонных промышленных корпораций и в других отечественных коммерческих структурах.

В основе модели динамического межотраслевого баланса лежат экономико-математические методы. Естественно, в настоящее время появились принципиально новые возможности их использования с учетом привлечения как более широкого круга информации и непрерывного наблюдения за изменениями, происходящими в производстве, так и современных экономико-математических моделей и новых коммуникационных систем.

БЛАГОДАРНОСТИ

Статья подготовлена по результатам исследований, выполненных за счет бюджетных средств по государственному заданию Финансового университета. Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация.

ACKNOWLEDGEMENTS

This article is based on research conducted with budgetary funds under a state assignment for the Financial University. Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation.

СПИСОК ИСТОЧНИКОВ

1. Немчинов С.В. Экономико-математические методы и модели. М.: Мысль; 1965. 478 с.
2. Леонтьев В.В. Межотраслевая экономика. М.: Экономика; 1997. 477 с.
3. Леонтьев В.В. Избранные произведения. Т. 2. М.: Экономика. 2006. 544 с.
4. Ивантер В.В. Роль межотраслевого баланса в макроэкономическом анализе и прогнозировании. *Проблемы прогнозирования*. 2018;(6):3–6.
5. Редута Н.И. Социально-эффективная экономика. М.: РЭА; 1999. 254 с.
6. Ветрова И.Ф. Стратегический контроль эффективности мер государственной поддержки оборонно-промышленного комплекса в условиях санкционных ограничений. *Учет. Анализ. Аудит*. 2023;10(5):61–71. DOI: 10.26794/2408-9303-2023-10-5-61-71
7. Методика составления техпромфинплана промышленного предприятия. Каменицер С.Е., ред. М.: Экономиздат; 1961. 240 с.
8. Каменицер С.Е. Организация и планирование социалистического промышленного предприятия. М.: Госпланиздат; 1950. 423 с. 590 с.
9. Организация и планирование промышленного предприятия Каменицер С.Е., ред. М.: Высшая школа; 1975.
10. Михненко О.Е., Салин В.Н. Корпоративная статистика в управленческом учете. *Учет. Анализ. Аудит*. 2024;11(5):22–36. DOI: 10.26794/2408-9303-2024-11-5-22-36
11. Эскиндаров М.А., Салин В.Н., Мельник М.В., Михненко О.Е. Конвергенция экономического и статистического учета и анализа в социальной сфере. *Учет Анализ. Аудит*. 2024;11(2):6–23. DOI: 10.26794/2408-9303-2024-11-2-6-23
12. Каменицер С.Е., Мельник М.В. Организация крупных производственно-хозяйственных комплексов и управление ими. Монография. М.: Прогресс; 1981. 240 с.
13. Каменицер С.Е., Мельник М.В. Тенденции развития хозрасчета ПХО стран — членов СЭВ. *Проблемы теории и практики управления*. 1985;(4):49–56.
14. Богатко А.Н. Система управления развитием предприятия. М.: Финансы и статистика; 2001. 240 с.
15. Хикс Дж.Р. Стоимость и капитал. Пер. с англ. (Энтов Р.М., ред.). М.: Прогресс; 1993. 480 с.
16. Когденко В.Г., Мельник М.В. Управление стоимостью компании. Ценностно ориентированные методы. М.: Юнити Дана; 2012. 447 с.
17. Ветрова И.Ф. Динамическая модель межотраслевого баланса как инструмент контроля и оценки эффективности стратегического планирования интегрированных структур. *Учет. Анализ. Аудит*. 2025;12(4):18–25. DOI: 10.26794/2408-9303-2025-12-4-18-25

REFERENCES

1. Nemchinov S.V. Economic and mathematical methods and models. Moscow: Mysl; 1965. 478 p. (In Russ.).
2. Leontiev V.V. Intersectoral economics. Moscow: Ekonomika; 1997. 477 p. (In Russ.).
3. Leontiev V.V. Selected works. Vol. 2. Moscow: Ekonomika; 2006. 544 p. (In Russ.).
4. Ivanter V.V. The role of intersectoral balance in macroeconomic analysis and forecasting. *Problemy prognozirovaniya = Problems of forecasting*. 2018;(6):3–6. (In Russ.).
5. Reduta N.I. Socio-effective economics. Moscow: REA; 1999. 254 p. (In Russ.).
6. Vetrova I.F. Strategic control of the effectiveness of state support measures for the military-industrial complex in the context of sanctions restrictions. *Uchet. Analiz. Audit. = Accounting. Analysis. Auditing*. 2023;10(5):61–71. (In Russ.). DOI: 10.26794/2408-9303-2023-10-5-61-71
7. The methodology of drawing up the technical financial plan of an industrial enterprise. Kamenitser S.E., ed. Moscow: Economizdat; 1961. 240 p. (In Russ.).
8. Kamenitser S.E. Organization and planning of a socialist industrial enterprise. Gosplanizdat; 1950. 423 p. (In Russ.).
9. Bogatko A. N. Enterprise development management system. Moscow: Finansy i statistika; 2001. 240 p. (In Russ.).
10. Mikhnenko O.E., Salin V.N. Corporate statistics in management accounting. *Uchet. Analiz. Audit. = Accounting. Analysis. Auditing*. 2024;11(5):22–36. (In Russ.). DOI: 10.26794/2408-9303-2024-11-5-22-36

11. Eskindarov M. A., Salin V. N., Melnik M. V., Mikhnenko O. E. Convergence of economic and statistical accounting and analysis in the social sphere. *Uchet. Analiz. Audit. = Accounting. Analysis. Auditing.* 2024;11(2):6–23. (In Russ.). DOI: 10.26794/2408-9303-2024-11-2-6-23
12. Kamenitzer S. E., Melnik M. V. Organization of large industrial and economic complexes and their management (international monograph). Moscow: Progress; 1981. 240 p. (In Russ.).
13. Kamenitzer S. E., Melnik M. V. Trends in the development of self-financing of agricultural production facilities in the COMECON member countries. *Problemy teorii i praktiki upravleniya = Problems of theory and practice of management.* 1985;(4);49–56. (In Russ.).
14. Organization and planning of an industrial enterprise. Kamenitzer S. E., ed. Moscow: Vysshaya shkola; 1975. 590 p. (In Russ.).
15. Hicks J. R. Cost and capital. Transl. from Engl. (Entov R. M., ed.). Moscow: Progress; 1993. 480 p. (In Russ.).
16. Kogdenko V. G., Melnik M. V. Company value management. Value oriented methods. Moscow: Unity Dana; 2012. 447 p. (In Russ.).
17. Vetrova I. F. Dynamic model of intersectoral balance as a tool for monitoring and evaluating the effectiveness of strategic planning of integrated structures. *Uchet. Analiz. Audit. = Accounting. Analysis. Auditing.* 2025;12(4):18–25. (In Russ.). DOI: 10.26794/2408-9303-2025-12-4-18-25

ИНФОРМАЦИЯ ОБ АВТОРЕ / ABOUT THE AUTHOR

Маргарита Викторовна Мельник — доктор экономических наук, профессор кафедры аудита и корпоративной отчетности факультета налогов, аудита и бизнес-анализа, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Российская Федерация

Margarita V. Melnik — Dr. Sci. (Econ.), Prof., Department of Audit and Corporate Reporting, Faculty of Tax, Audit and Business Analysis, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russian Federation

<https://orcid.org/0000-0002-7428-9535>

mmargarita@fa.ru

Конфликт интересов: автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

Conflicts of Interest Statement: The author has no conflicts of interest to declare.

Статья поступила 04.06.2025; после рецензирования 04.07.2025; принята к публикации 12.08.2025.

Автор прочитала и одобрила окончательный вариант рукописи.

The article was received on 04.06.2025; revised on 04.07.2025 and accepted for publication on 12.08.2025.

The author read and approved the final version of the manuscript.