**1. Теоретические аспекты программ развития**

**1.1. Подходы к определению программы развития**

Исследования показали, что одной из причин низкого уровня конкурентного статуса многих отечественных предприятий и их неспособности активно противостоять негативному влиянию экономического кризиса является отсутствие методологии формирования эффективных инструментов, в качестве которых выступают планы и программы развития как на уровне отдельных хозяйствующих субъектов, так и государственном уровне управления. В результате чего имеет место: дефицит финансовых ресурсов; нарастание задолженности перед поставщиками; высокий уровень себестоимости продукции; снижение показателей рыночной капитализации компаний.

Еще в советское время термин «программа» применялся как крупный комплексный раздел народнохозяйственного плана. В методических рекомендациях программа выступает как ведущие звено плана, есть особая форма концентрации усилий и ресурсов на решении важнейших задач планового периода.

Впервые в научной работе было закреплено понятие программы развития автором Б. З. Мильнером, которое содержит следующее определение: комплекс документов среднесрочного планирования, ориентированный на достижение конечной цели. В этих документах дается характеристика мероприятиям по исследуемой проблеме во взаимосвязи с рациональным использованием ресурсов. Определяются направления развития, поэтапность их реализации, оценивается потребность; устанавливается межведомственная организация работ по выполнению программы[[1]](#footnote-1).

Анализ экономической отечественной и зарубежной литературы позволил выделить несколько подходов различных авторов к определению программы развития (см. таблицу 1.1. и 1.2.).

Таблица 1.1. – Подходы зарубежных авторов к определению программы развития

|  |  |
| --- | --- |
|  Автор | Подход |
| James A.[[2]](#footnote-2) | система целевых параметров и заданий, выраженных в натуральных, а не в стоимостных показателях. |
| Дульзон А.А.[[3]](#footnote-3) | зафиксированное обоснование потребности в производственных, финансовых, материальных, трудовых и временных ресурсах. |
| Gwartney J., Lawson R.[[4]](#footnote-4) | система формализованной, критериальной оценки эффективности одного из вариантов развития предприятий, обеспечивающей градиентную чувствительность относительно существующих альтернативных управленческих решений от промежуточных результатов каждого этапа выполнения программы. |
| Рассел Д.А. [[5]](#footnote-5) | сочетание принципов координируемости деятельности участников программы с принципом децентрализации принятия ими решений в рамках делегированных им полномочий и имеющихся в их распоряжении ресурсов. |
| Хелдман К. [[6]](#footnote-6) | прикладная равновесная модель, в которой содержатся основные блоки оценки эффективности как программы в целом, так и отдельных ее элементов. |

Далеко не все подходы, приведенные в таблице 1.1. являются комплексными и в полной мере отражают понятие программы развития. Так, подходы James A. И Дульзон А.А. не содержат всех составляющих программы развития предприятия: выбор альтернативных решений развития субъекта и оценку эффективности программы. Так же стоит отметить, что Хелдман К. определяет прикладной характер программы развития, не отражая содержимого этапов формирования программы.

Далее рассмотрим подходы отечественных авторов к определению программы развития.

Таблица 1.2. – Подходы отечественных авторов к определению программы развития

|  |  |
| --- | --- |
| Автор | Подход |
| Батьковский А.М., Мерзлякова А.П.[[7]](#footnote-7) | формализация и формирование пакета мероприятий, которые бы позволили в перспективе изменить структуре положение предприятий, что реально значит осуществление разработки тактических задач, способных обеспечивать стратегические цели. |
| Павлова А.В.[[8]](#footnote-8) | система организационных, управленческих и инновационных решений, сконцентрированных на проблемах реализации задач, поставленных перед субъектом хозяйствования. |
| Проняева Л.И.[[9]](#footnote-9) | программа, в которой изначально предполагается вложение определенной величины инвестиций как в неосязаемые активы. Создание таких планов эффективно лишь в случаях, предусматривающих разработку цикла нововведений, то есть технология или продукт должны быть представлены как экспериментальный образец, опробованы в экспериментальных условиях с последующим оформлением прав на интеллектуальную собственность. |
| Бородакий Ю.В., Авдонин Б.Н.[[10]](#footnote-10) | совокупность портфелей проектов различного типа (технических, организационных, финансовых, маркетинговых, обучающих и т.п.), обеспечивающих достижение необходимых показателей эффективности деятельности предприятия и мероприятий, представляющих собой сочетание организационных, экономических, маркетинговых, технических, технологических и иных мер. |
| Юсупов Р.М., Гржибовский С.П.[[11]](#footnote-11) | перечень мероприятий, в общем случае, не связанных друг с другом и не всегда работающих на достижение поставленных целей. |

В сравнении с подходами зарубежных авторов, трактовки, даваемые отечественными представителями более полные и комплексные. На наш взгляд наиболее оптимальным определением программы развития является трактовка авторов Бородакого Ю.В. и Авдонина Б.Н.. Данное определение включает все аспекты деятельности предприятия, возможные ресурсы, учитываемые при разработке программы развития, а так же ее этапы.

Современные авторы более точно подходят к определению программы развития предприятия.

Так, автор Б. А. Аникин дает следующую трактовку программе развития предприятия: «формулирование основных направлений деятельности предприятия (миссии) и показателей его развития на планируемый период (целей), определяющих желаемый результат его деятельности в целом и в конкретном бизнесе»[[12]](#footnote-12). Представленное определение отражает комплексный подход, указывая на составляющие программы развития: миссию, цели, результат деятельности.

Романенко И.А., Сиптиц С.О., Евдокимова Н.Е. в свою очередь под программой развития предприятия понимают инструмент, помогающий в принятии управленческих решений при проведении необходимых нововведений и изменений на предприятии с целью достижения желаемого стратегического результата[[13]](#footnote-13).

Более узкое определение дается Бабкиным А. В. и Чистяковой О.В. «концепция выживания и развития предприятия в определенных условиях, на базе, которой дается конкретное представление о том, каким должно быть предприятие в будущем»[[14]](#footnote-14).

Разработка и реализация программ развития предприятий должна базироваться на определенных методологических основах, в первую очередь, - принципах, определяющих научную обоснованность данных программ:

1. Принцип экономической мотивации формирования программы. Раньше он назывался принципом демократичности и означал самостоятельность предприятий и организаций в принятии некоторых решений по степени участия в той или иной программе. Он заключается в создании конкурентной среды, в экономическом стимулировании мероприятий программы в соответствии с их рыночной ценой, а также путем предоставления их исполнителям финансирования определенных преференций – налоговых, кредитных, таможенных и др.

2. Принцип адресности мероприятий программы заключается в необходимости установления конкретной ответственности за их выполнение по исполнителям, срокам, качеству, источникам финансирования.

3. Принцип целевой направленности и эффективности программы. Он должен подразумевать и обеспечивать первоочередное формирование системы целей программы и определение наиболее эффективных путей их достижения.

4. Принцип единства средств и целей программы. Его сущность определяется тем, что весь комплекс мероприятий программы обязан соответствовать ее целевой направленности и охватывать все аспекты ее реализации в четко установленной последовательности и взаимосвязи продолжительности, сроков и очередности проведения мероприятий.

5. Принцип селективности поддержки приоритетных программ и ключевых технологий. Его сущность заключается в том, что государство должно концентрировать усилия на разработке прорывных технологий, обеспечивающих устойчивую наукоемкую деятельность предприятий и конкурентоспособность создаваемой ими продукции.

 6. Принцип государственного протекционизма. Он должен предусматривать поддержку приоритетных направлений и программ развития предприятий в закреплении ключевой роли государства в обеспечении их устойчивого и стабильного функционирования.

7. Принцип разумной достаточности. Его сущность заключается в сохранении и устойчивом развитии предприятий при возможной, а не минимальной совокупности мер, позволяющих им выполнять свои задачи[[15]](#footnote-15).

Приведенные методологические принципы управления долгосрочным развитием предприятий предъявляют строгие требования к их применению, которые можно обеспечить только при условии создания научно - практической основы программного планирования деятельности данных предприятий на системном уровне. Естественно, что сами эти субъекты должны стать частями или элементами некой научно - производственной системы, обладающей следующими характеристиками: она является сложной, управляемой, динамичной, саморазвивающейся, самоорганизующейся, адаптивной и открытой.

**1.2. Элементы программы развития предприятия**

Современные программы развития в качестве своей основы используют фактор глубокого проникновения в суть условий, в рамках которых работает определенная сфера экономики. Это способствует возникновению разнообразных проектов развития, которые в дальнейшем обеспечат должный уровень выживаемости предприятия и возможность его выхода на хорошие экономические результаты.

Основные составляющие программы развития:

1. Анализ макро- и микросреды компании, конъюнктуры рынка;

2. Философия, миссия, цели и задачи;

3. Стратегия в области деятельности предприятия;

4. Маркетинговая политика;

5. Инвестиционная политика;

6. План по работе с персоналом;

7. Региональная политика;

8. Стратегия в области международной деятельности[[16]](#footnote-16).

Процесс разработки программы развития предприятия состоит из нескольких этапов.

Первый этап – предварительный – состоит в анализе личного потенциала руководства, диагностика предприятия по всем направлениям. На данном этапе применяются: анкета директора, анкетный опрос, бизнес диагностика и пр.

Второй этап представляет собой выработку альтернативных вариантов составляющих программы. Данный этап содержит работу по формированию рабочих групп для разработки различных вариантов программы, а так же оценку программы экспертами. Данный этап представлен главным образом коллективной формой работы с экспертами.

Третий этап состоит в ранжировании альтернативных вариантов и принятия решения. В ходе реализации третьего этапа применяются экспертные, сетевые методы, стохастические графы и т.д.

Далее рассмотрим основные элементы программы развития предприятия (см. рисунок 1.1.).

Программа развития предприятия

Стратегия программы

Концепция программы

Принципы

Миссия

Цель

Ресурсное обеспечение

Задачи

Технологическое обеспечение

Совокупность проектов различного типа (технических, финансовых, обучающих и др.)

Система организационных, управленческих и инновационных решений

План мероприятий

Рисунок 1.1. - Основные элементы программы развития предприятия[[17]](#footnote-17)

Как показывает рисунок 1, основными составляющими элементами программы развития выступает концепция и стратегия программы.

Концепция и стратегия разрабатываются на весь период действия программы. Иногда их оформляют в виде единого документа (называемого в этом случае или концепцией, или стратегией), содержащего как основные идеи развития, так и принципы их реализации.

Политика и планы мероприятий разрабатываются, как правило, на год с разбивкой по кварталам и месяцам. При необходимости в течение года все краткосрочные элементы программы могут корректироваться.

Миссия - это то, ради чего создается предприятие, тот конечный социальный результат, на оплату которого обществом рассчитывает создатель предприятия (предприниматель), формируя свою бизнес-идею.

Кроме миссии, в концепцию программы стратегического развития включаются другие идеи, определяющие процесс развития и управление им.

Концепция и стратегия программы должны предусматривать создание и развитие рынков наиболее перспективных типов с учетом технологического потенциала предприятия, возможностей его развития, возможностей реализации тех или иных методов маркетинга.

Стратегические принципы развития технологического комплекса не должны предусматривать отказ от использования существующих профилей производства. Однако необходимо рассматривать их не в качестве ограничительного условия, диктующего хозяйственную специализацию предприятия, а как потенциал для развития новых хозяйственных направлений на основе максимально возможной технологической преемственности.

Особое значение имеют вопросы организационной концепции: изменения организационной структуры предприятия в связи с реструктуризацией имущественного комплекса и диверсификацией производства, интеграции предприятия с другими хозяйствующими субъектами в целях формирования единой системы стратегических зон хозяйствования, реализации совместных рыночных стратегий, усиления технологического потенциала, оптимизации финансовых потоков.

Концепция должна содержать описание тех средств, которые будут использованы для реализации процесса стратегического развития. Возможно использование трех типов средств: организационных - создание новых структур как внутри предприятия, так и вне его: создание новых подразделений, дочерних организаций, ассоциаций, холдингов, слияние с другими предприятиями и др., - а также изменение существующих структур и нормативно-правового обеспечения деятельности; экономических - распределение ресурсов между подразделениями, в частности, составление и исполнение бюджетов подразделений и бюджетов реализации проектов.

Стратегия развития при программном подходе содержит следующие основные принципы выбора решений: правила, используемые при оценке результатов деятельности предприятия; качественная характеристика результатов осуществляется на основе ориентиров, а количественная - на основе заданий; продуктово-рыночная стратегия; правила, по которым устанавливаются отношения и процедуры внутри организации - организационная стратегия.

Основным инструментарием анализа в рамках разработки программы развития являются общенаучные методы, аналитико-прогностические методы и методические приемы, заимствованные из разных областей знаний.

Применение аналитических методов в стратегическом управлении связано с применением системного подхода к управлению. На выбор метода анализа внешней среды влияют следующие характеристики внешней среды: сложность; подвижность; неопределенность; привычность событий.

SWOT-анализ один из наиболее часто используемых методов анализа внешней среды, он позволяет наглядно изобразить внешние факторы, а также изучить в комплексе внешние и внутренние условия, что является неотъемлемым преимуществом данного метода. Среди недостатков можно отметить: статичность метода, невозможность учета внезапных событий, субъективность.

Программный управленческий анализ – это анализ, с помощью которого руководство организации оценивает эффективность хозяйственной деятельности организации с точки зрения обеспечения будущей долгосрочной прибыли. Одним из важных этапов формирования программы развития фирмы является оценка программного планирования компании.

Оценка программы может сосредоточиваться на двух направлениях: оценка выработанных программных предложений для определения их пригодности и приемлемости для организации; сравнение результатов программы с уровнем достижения целей.

Рациональная программа развития должна содержать в себе: основные цели или задачи деятельности; правила, ограничивающие сферу деятельности; последовательность мероприятий, направленных на достижение целей. Процесс формирования программы развития включает в себя выявление потенциальных возможностей и угроз со стороны внешней среды компании, оценку рисков и возможных альтернатив среды.

Ресурсы предприятия:

-Собственные ресурсы предприятия;

- Мобилизационные ресурсы

(внутренние);

- Доступные ресурсы (внешние).

Рыночные возможности предприятия и угрозы:

Совокупность факторов макро- и

микроокружения предприятия,

положительно или отрицательно

влияющих на его развитие.

Характеристика внутренней среды

предприятия:

Сильные и слабые стороны предприятия с точки зрения его управленческих, функциональных, организационных, финансовых и др. возможностей.

Характеристика внешней среды

предприятия:

- политические факторы;

- экономические факторы;

- социальные факторы;

- демографические факторы;

- правовые факторы;

- культурные факторы.

Отбор всех возможных альтернатив развития, обеспечивающих сочетание целей,

ресурсов и возможностей предприятия с условиями внешней среды

Определение наилучших альтернатив

Рисунок 1.2. - Схема процесса разработки программы[[18]](#footnote-18)

На предварительном этапе разработки программы проводится всесторонний анализ внутреннего состояния предприятия, в результате которого выделяют ее сильные и слабые стороны, оценивают возможности ресурсного обеспечения действий. На этом же этапе детально изучается внешняя макро- и микросреда предприятия, проводится оценка риска с учетом выявленных возможностей и угроз.

На первом этапе разработки программы развития формулируются стратегические альтернативы, учитывающие различные состояния внешней среды, ресурсов предприятия и стратегические цели.

На втором этапе проверяется, соответствует ли программная альтернатива внешнему окружению, целям предприятия и его ресурсам, а также, не противоречит ли она другим целям организации.

Третий этап разработки программы состоит в выборе одной или нескольких наилучших вариантов.

При выборе наиболее эффективного варианта целесообразно следовать установленным правилам. Одним из наиболее важных критериев является соотношение разработанной программы со стратегическими факторами, полученными в результате SWOT-анализа.

Проведенный анализ публикаций показал что можно выделить два основных методических подхода формирования программ развития. Во – первых, это использование оптимизационных процедур в рамках выбора эффективного портфеля проектов. Во-вторых, на основе конкурсного отбора проектов, когда претенденты подают в соответствии с установленными формами заявки тому органу, от которого зависит рассмотрение предложений и выделение финансирования. Для оценки проектов применяется экспертный метод. При этом нет необходимости содержать штат экспертов, однако, общий характер подхода и его фундаментальные искажения сохраняются.

1. Оптимизационный подход. Оптимизационный подход к программам состоит в максимизации параметра по всему портфелю проектов при общем объеме финансирования, меньшем или равным объему финансирования из собственных средств, либо в максимизации величины, а Н/Г/ по всему портфелю проектов, когда общий объем финансирования превосходит величину собственных средств.

Анализ временных параметров реализации проекта состоит в сопоставлении фактических сроков выполнения работ с плановым.

В результате этого анализа менеджер проекта не только устанавливает время и причины задержки или опережения запланированных сроков выполнения работ, но и может пересмотреть принятую в плане длительность выполнения работ как по проекту в целом, так и по отдельным этапам работ. Одновременно он может внести изменения и в план финансового обеспечения проекта в связи с изменениями сроков выполнения работ по нему.

Однако применение оптимизационного подхода может вполне включать экспертные процедуры. Так, подлежит экспертной оценке надежность рассматриваемого портфеля (либо проекта), если известна характеристика надежности или риска. При этом задачей номер один выступает правильное определение степени надежности, которую в современных условиях проектирования возможно оценить в основном экспертным путем с той или иной степенью точности.

Данный прием, по сути, наглядно демонстрирует возможность объединенного применения двух рассматриваемых подходов, но все же оптимизационные процедуры на практике применяются гораздо реже, нежели экспертные оценки, позволяющие манипулировать выбором и осуществлять всевозможные аналитические комбинации.

1. Экспертный подход. Оценка эффективности производится путем вычисления чистого дисконтированного дохода, индекса доходности, внутренней нормы доходности, срока окупаемости.

Чистый дисконтированный доход по-другому называют чистой приведенной или текущей стоимостью. В международной практике принято использование аббревиатуры NPV, что расшифровывается как Net Present Value. Он представляет собой сумму всех дисконтированных значений притоков и оттоков по проекту, приведенных к настоящему моменту времени. Разница между поступлениями денежных средств и понесенными затратами (инвестициями), определенная на сегодняшний день, называется чистой приведенной стоимостью.

 NPV (ЧДД) = - IC + ƩCFt/ (1 + i)t, (1)

где: t = 1...n.

IC - первоначальные инвестиции, то есть планируемые вложения в проект;

CFt - денежный поток, дисконтированный с учетом времени;

i - это ставка дисконта (процента).

Существует модификация формулы индекса доходности инвестиционного проекта, которая позволяет учесть не единовременные затраты (вложения) в первом периоде времени, а вложения в течение всего срока реализации проекта. Для этого все последующие инвестиционные затраты дисконтируются. В результате формула будет иметь следующий вид:

 DPI = NPV/IC, (2)

Показатель индекс доходности показывает эффективность использования капитала в инвестиционном проекте или бизнес плане. В таблице ниже приводится оценка инвестиционного проекта в зависимости от значения показателя DPI (см. таблицу 1.3.).

Таблица 1.3. – Оценка инвестиционного проекта по значению показателя DPI

|  |  |
| --- | --- |
| Значение показателя | Оценка инвестиционного проекта |
| DPI<1 | Инвестиционный проект исключается из дальнейшего рассмотрения |
| DPI=1 | Доходы инвестиционного проекта равны затратам, проект не приносит ни прибыли ни убытков. Необходима его модификация |
| DPI>1 | Инвестиционный проект принимается для дальнейшего инвестиционного анализа |
| DPI1>DPI2 | Уровень эффективности управления капиталом в первом проекте выше, нежели во втором. Первый проект имеет большую инвестиционную привлекательность |

Внутренняя норма доходности (IRR) представляет собой определённую ставку, обеспечивающую отсутствие убытков по вкладам, тождественность доходов от инвестиции затратам на этот же проект. Иными словами, это то предельное значение процента, при котором разница между притоком и оттоком денег, то есть чистая приведённая стоимость (ЧПС), равна нулю.

 IRR = i1+(i1/(i1 – i2))\*(i2-i1) (3)

Срок окупаемости инвестиций (PP) – это минимальный период времени возврата вложенных средств в инвестиционный проект, бизнес или любую другую инвестицию. Срок окупаемости является ключевым показателем оценки инвестиционной привлекательности бизнес плана, проекта и любого другого объекта инвестирования.

 PP = IC/NPV (4)

Поскольку бюджетная эффективность отражает влияние результатов программы на доходы и расходы бюджета, постольку бюджетный эффект определяется как превышение доходов соответствующего бюджета над расходами программы и характеризует с этих позиций бюджетную эффективность программы. Экспертиза программы ведется по девяти группам критериев, охватывающих аспекты ее эффективности. Каждый из критериев количественно оценивается по пятибалльной системе: «-2» — очень низкая оценка; «—1» — низкая оценка; «О» — отсутствие оценки; «+1» — высокая оценка; «+2» — очень высокая оценка[[19]](#footnote-19).

Сущность метода экспертных оценок заключается в рациональной организации проведения экспертами анализа проблемы с количественной оценкой суждений и обработкой их результатов. Обобщенное мнение группы экспертов принимается как решение проблемы.

В процессе принятия решений эксперты выполняют информационную и аналитическую работу по формированию и оценке решений. Все многообразие решаемых ими задач сводится к трем типам: формирование объектов, оценка характеристик, формирование и оценка характеристик объектов.

В данном подходе используется система весовых коэффициентов, с помощью которых определяется приоритетность одного набора параметров перед другим. Таким образом, особенностью рассматриваемой методики является взвешивание целых функциональных подсистем или определенных наборов «экономических реальностей», в которых находится организация. Экспертиза проводится путем выбора из предложенных опросных листов ответов, которым соответствует определенная оценка.

Таким образом, при разработке эффективной программы развития необходимо убедиться, что все функциональные цели, поддерживающие данную программную альтернативу, взаимосвязаны. Кроме того, следует учитывать степень риска данной альтернативы, особенно при вовлечении крупных активов. Помимо этого, нужно принимать во внимание реакцию на

 данную программную альтернативу различных групп влияния, принадлежащих как внешней, так и внутренней среде организации.

В соответствии с ФЗ «О стратегическом планировании в Российской Федерации», принятым в 2014 году, возрождается система государственного планирования. Позитивный опыт планирования в аграрном секторе экономики в рыночных условиях отражен в литературе. Организационно-экономический механизм формирования государственных программ и доведения их целевых показателей до сельскохозяйственных предприятий строится на индикативных принципах. В отличие от советского административного планирования планы выполняют информационно-ориентирующие и мотивационные функции. На первых этапах создания систем планирования в западных странах планы не носили обязательный характер, а только ориентировали товаропроизводителей на выполнение государственных задач.

Развитие системы государственного планирования привело к появлению в них механизмов формирования обязательных заданий как для государства, так и для хозяйствующих субъектов. Современное индикативное планирование представляет собой совокупность процедур многоступенчатого согласования (координации) экономических показателей. В отличие от директивного планирования – это равноправное взаимодействие, непосредственная вовлеченность хозяйственных субъектов в процесс управления экономикой. Установленная Конституцией РФ самостоятельность субъектов Российской Федерации предполагает договорные отношения федерального центра с регионами. Механизмы взаимодействия федеральных, региональных, муниципальных органов власти между собой и сельскохозяйственными предприятиями при реализации Госпрограммы определяет Правительство РФ.

Научная методология разработки и согласования плановых показателей до настоящего времени отсутствует. Достаточно отметить, в Госпрограмму 2008- 2012 гг. через год было внесено около 30 изменений. Действующая программа три раза кардинально пересматривалась.

Основным способом стимулирования сельхозтоваропроизводителей, начиная с первой Госпрограммы, является субсидирование кредитов. Схема кредитования предусматривала следующие процедуры: федеральный центр устанавливал условия получения льготных кредитов, предприятия составляли заявки и направляли в региональные органы власти, последние представляли их в Минсельхоз России.

Главный недостаток этого механизма состоял в том, что распределение субсидий осуществляли без разработки территориального плана развития агропромышленного комплекса, без учета различий в региональной эффективности производства. Заявки рассматривали по мере их поступления в министерство. Другой недостаток – условие обязательного софинансирования со стороны субъекта Российской Федерации, которое не все могли выполнить. Как правило, аграрные регионы имеют меньшую бюджетную самообеспеченность по сравнению с промышленно развитыми, поэтому располагают меньшими возможностями для финансирования сельского хозяйства[[20]](#footnote-20). По итогам выполнения Госпрограммы четверть всех субсидий на кредитование получили два субъекта – Белгородская область и Татарстан. Такие регионы полностью использовали имеющийся у них природно-почвенный потенциал и наращивали производство только за счет дополнительных затрат, тогда как другие могли обеспечить более высокую эффективность за счет природного фактора.

В 2017 году введен новый механизм реализации Государственной программы развития сельского хозяйства. Главные изменения произошли в системе доведения субсидий из федерального бюджета, которые соответствую государственной региональной политике. Утвержденным Распоряжением Правительства Российской Федерации от 5 июня 2017 г. № 1166-р «Планом реализации Основ государственной политики регионального развития Российской Федерации на период до 2025 года», консолидация субсидий в рамках каждой государственной программы развития отраслей экономики и социальной сферы, отнесена в состав основных мероприятий по совершенствованию механизмов стимулирования субъектов РФ и муниципальных образований к наращиванию их экономического потенциала.

Согласно новым правилам, Минсельхоз России доводит регионам консолидированную (единую) субсидию и приоритетные направления ее использования.

При составлении программ по сельскому хозяйству субъект Российской Федерации учитывает установленные для него приоритетные направления и заключает соответствующее соглашение с министерством[[21]](#footnote-21).

Для соизмерения входящих в каждую группу показателей установлены коэффициенты значимости. Исходя из доли субъекта в общероссийском показателе и коэффициентов значимости определяется совокупный индекс по каждому региону.

**1.3. Ресурсная база программы развития**

В условиях динамичных процессов развития, как организации, так и внешней среды необходимо принимать оптимальные решения. «Поскольку основой потенциала организации являются ресурсы, то оптимальное управление ими позволит обеспечить ей экономический рост и повышение эффективности».

«Ресурсы – это значимый и необходимый элемент внутреннего потенциала предприятия, от которого значительно зависят результаты его функционирования и развития. К тому же осуществление хозяйственной деятельности без ресурсов просто невозможно. Данный факт определяет не снижающуюся актуальность и значимость решения целого комплекса вопросов по привлечению ресурсов, формированию необходимой ресурсной базы предприятия, использованию и воспроизводству ресурсов. Все эти вопросы связаны с управлением, что позволяет говорить о том, что ресурсы предприятия являются одним из важнейших объектов управленческой деятельности для любого хозяйствующего субъекта»[[22]](#footnote-22).

Системный подход к управлению ресурсами в современных экономических условиях означает ориентацию предприятий на соотношения спроса и потребностей рынка, проведение постоянной корректировки целей, а также программ ресурсного обеспечения с учетом состояния рынка; стремление предприятия к повышению уровня эффективности промышленного производства и качества изготовленной продукции за счет применения ресурсных моделей и методик, ресурсосберегающих технологий, позволяющих получить оптимальные результаты с меньшим уровнем затрат; достижение высокого уровня образования и квалификации работников; а также наличие информационного потенциала для принятия обоснованных и оптимальных решений и ускорения перспективной деятельности отраслевых предприятий.

В хозяйственной деятельности предприятий первым рассматривался затратный подход. Здесь ресурсы выступали исключительно как элементы затрат предприятия, управление которыми направлено на реализацию всех функций управления с целью минимизации затрат. При данном подходе основные задачи управления ресурсами сводятся к поиску наиболее выгодных в ценовом отношении источников ресурсов и эффективному их ис- пользованию.

«В конце 20 века появляется ресурсная концепция предприятия, которая кардинально отличалась от тезисов затратного подхода на ресурсы. Ее главный компонент состоит в том, что стабильный успех предприятия зависит не столько от удачных инвестиций в привлекательные отрасли деятельности, сколько от наличия у него уникальных ресурсов и организационных способностей (компетенций), которые, являясь причиной недоступных соперникам экономических рент, определяют конкурентные преимущества данной фирмы».

По мнению Войтеховича Е.Н. суть современной ресурсной теории заключается в следующем: «успех экономической деятельности фирмы определяется ее устойчивыми конкурентными преимуществами, а основным фактором обретения конкурентных преимуществ является наличие под контролем фирмы стратегических ресурсов, которые позволяют ей осуществлять успешные конкурентные стратегии. В свою очередь, особые качества фирмы – способности обеспечивают эффективное использование стратегических ресурсов. Важно подчеркнуть, что обладание ресурсами само по себе не гарантирует фирме достижения конкурентных преимуществ. Ресурсы способствуют созданию конкурентных преимуществ только тогда, когда ими эффективно управляют»[[23]](#footnote-23).

В экономике, основанной на знаниях, способность предприятия эффективно использовать свои нематериальные активы и нематериальные ресурсы является необходимым условием в процессе создания стоимости бизнеса и обеспечивает ему неоспоримое конкурентное преимущество.

Нематериальные ресурсы (НМР) не имеют физической сущности и конкретного численного выражения, не регулируются международными или национальными стандартами финансовой отчетности, но приносят пред- приятию доход и влияют на рост стоимости.

Влияние нематериальных ресурсов на стоимость предприятия отражают существующие подходы в оценке стоимости предприятия, принятые в международной практике: внутренний, внешний и экономический.

Внутренний подход основан на оценке стоимости материальных и нематериальных ресурсов предприятия. Недостатком данного подходы является подведение текущих результатов без рассмотрения стратегических перспектив развития предприятия.

В отличие от внутреннего подхода внешний подход сфокусирован на анализе перспектив предприятия в долгосрочном периоде. В данном подходе проводится оценка возможностей выхода предприятия на новые рынки, используя накопленный потенциал.

И наконец, экономический подход, позволяющий не только оценивать будущую стоимость производимой продукции, но и потенциальные возможности инновационного развития предприятия, которые могут быть реализованы в дальнейшем.

Учет нематериальных ресурсов, таких как опыт, знания, навыки и квалификация сотрудников, компетенции и харизма руководителей, лояльность сотрудников и клиентов и т.п., коренным образом отличается от бухгалтерского учета созданных или приобретенных нематериальных активов предприятия, так как полный контроль над нематериальными ресурсами затруднен. Их стоимостная оценка значительно отличается от бухгалтерской оценки нематериальных активов[[24]](#footnote-24).

Ряд авторов считают, что новой экономике требуются инновационные кадры и инициативные работники, которые обладают знаниями и умеют их использовать не только для выполнения своих должностных обязанностей, но и для успеха и процветания организации в целом.

Трактуя расходы как часть ресурсов организации, потребленных в данном производственном цикле, считаем необходимым акцентировать внимание на значительном влиянии ресурсов на величину и динамику расходов. Этот фактор может влиять на характер поведения затрат в зависимости от количества имеющихся в распоряжении организации ресурсов, их структуры, степени загруженности. Схема использования ресурсов частично зависит от внешних условий и поведения конкурентов (особенно их инвестиционной политики), частично от политики самой организации в таких областях, как маркетинг, выбор вида деятельности, финансовая политика, особенности трудовых отношений и т.д.

Основной целью финансово-хозяйственной деятельности предприятий любых форм собственности является производство рентабельной продукции, работ и услуг, удовлетворяющих платежеспособный спрос как юридичеких, так и физических лиц. Современное предприятие – это многоуровневая цепочка по переделу сырья в конечный продукт, предстающий перед покупателем в виде рыночного товара.

Важным фактором развития и интенсификации производства является стабильная обеспеченность предприятия материальными ресурсами и их рациональное использование.

Материальные ресурсы представляют собой часть оборотных фондов предприятия, т.е. тех средств производства, которые полностью потребляются в каждом производственном цикле, целиком переносят свою стоимость на готовую продукцию и в процессе производства меняют или теряют свои потребительские свойства.

Номенклатура и ассортимент потребленных материальных ресурсов зависит от номенклатуры и сложности производимой продукции. Чем шире номенклатура продукции, тем шире номенклатура потребляемых материальных ресурсов. Номенклатура потребляемых ресурсов представляет систематизированный перечень в развернутом ассортименте с присвоением каждой специальной разновидности сокращенного условного обозначения.

Для того, чтобы определить, насколько предприятие обеспечено материальными ресурсами, необходимо:

– изучить порядок расчета и обоснованность договоров о поставке материальных ресурсов, условия поставок;

– определить характер производственных материальных запасов и изменение их структуры;

– проверить обоснованность норм производственных запасов и потребность в материальных ресурсах;

– выявить возможности снижения производственных запасов и потребности в материальных ресурсах;

– разработать меры по снижению сверхнормативных и излишних запасов материалов.

Руководители предприятий, осуществляющих производственную деятельность, должны постоянно следить за соблюдением нормативов, за динамикой фактических удельных расходов, так как материальные затраты занимают высокий удельный вес в общих затратах на производство, а следовательно, эти затраты существенно влияют на величину получаемой прибыли. Отсюда следует, что экономия материальных ресурсов является важнейшим фактором повышения эффективности производства. Анализ эффективности использования материальных ресурсов имеет большое значение для предприятия. Необходимость его проведения заключается в оценке предприятием производственных возможностей, то есть определение уровня экономической обоснованности использования данных материальных ресурсов, а также определение правильности выбора производственных мощностей.

Эффективное управление трудовым потенциалом – важнейшая стратегическая задача каждого предприятия, стремящегося к развитию и получению не кратковременной выгоды, а долгосрочного результата. Подход к управлению человеческими ресурсами, основанный на активном внедрении в практическую деятельность инновационных методов, применяемых наиболее успешными участниками рынка, обуславливает возможность стабильного функционирования и устойчивого развития предприятия в среде жесткой конкуренции. Пассивная политика управления человеческими ресурсами, ориентированная на выполнение сугубо административных функций, уходит в прошлое.

В условиях современного рынка предприятие уже не может выступать в роли пассивного потребителя рабочей силы. Чтобы эффективно функционировать, ему необходимо воздействовать на весь процесс кадрового обеспечения, т.е. проводить активную кадровую политику. Это означает:

1) обеспечение организации квалифицированной рабочей силой;

2) её дальнейшее развитие в рамках фирмы;

3) стабилизацию.

Ввиду ограниченности источников готовой квалифицированной рабочей силы и ее растущей стоимости на первый план вышла задача развития и максимального использования уже имеющегося у предприятия трудового потенциала.

Ориентация на инновационные принципы развития экономики является аргументом в пользу создания единой стратегии управления формированием человеческого капитала, который является одним из наиболее сложных объектов управления в экономике. Его формирование происходит по различным направлениям и проходит через различные этапы жизненного цикла человека.

Эффективное управление трудовым потенциалом – важнейшая стратегическая задача каждого предприятия, стремящегося к развитию и получению не кратковременной выгоды, а долгосрочного результата. Подход к управлению человеческими ресурсами, основанный на активном внедрении в практическую деятельность инновационных методов, применяемых наиболее успешными участниками рынка, обуславливает возможность стабильного функционирования и устойчивого развития предприятия в среде жесткой конкуренции. Пассивная политика управления трудовыми ресурсами, ориентированная на выполнение административных функций, уходит в прошлое.

Успех управления финансовыми ресурсами прямо зависит от структуры капитала предприятия. Структура капитала может способствовать или препятствовать усилиям компании по увеличению ее активов. Она также прямо воздействует на норму прибыли, поскольку компоненты прибыли с фиксированным процентом, выплачиваемые по долговым обязательствам, не зависят от прогнозируемого уровня активности компании. Если фирма имеет высокую долю долговых выплат, возможны затруднения с поиском дополнительных капиталов[[25]](#footnote-25).

Существует ряд объективных и субъективных факторов, которые влияют на процесс управления финансовыми ресурсами, обеспечивая условия наиболее эффективного его использования на каждом конкретном предприятии.

Основными из этих факторов являются:

- отраслевые особенности операционной деятельности предприятия.

Характер этих особенностей определяет структуру активов предприятия, их ликвидность;

- стадия жизненного цикла предприятия. К примеру, растущие предприятия, находящиеся на ранних стадиях своего жизненного цикла и имеющие конкурентоспособную продукцию, могут привлекать для своего развития большую долю заемного капитала, хотя для таких предприятий стоимость этого капитала может быть выше среднерыночной;

- конъюнктура товарного рынка. Чем стабильней конъюнктура этого рынка, а соответственно и стабильней спрос на продукцию предприятия, тем выше и безопасней становится использование заемного капитала;

- конъюнктура финансового рынка. В зависимости от состояния этой конъюнктуры возрастает или снижается стоимость заемного капитала. При существенном возрастании этой стоимости дифференциал финансового левериджа может достичь отрицательного значения. В свою очередь, при существенном снижении этой стоимости резко снижается эффективность использования долгосрочного заемного капитала (если кредитными условиями не оговорена соответствующая корректировка ставки процента за кредит);

- уровень рентабельности операционной деятельности. При высоком значении этого показателя кредитный рейтинг предприятия возрастает, и оно расширяет потенциал возможного использования заемного капитала. Однако

в практических условиях этот потенциал часто остается невостребованным в связи с тем, что при высоком уровне рентабельности предприятие имеет возможность удовлетворять дополнительную потребность в капитале за счет более высокого уровня капитализации полученной прибыли;

- коэффициент операционного левериджа. Рост прибыли предприятия обеспечивается совместным проявлением эффекта операционного и финансового левериджа;

- отношение кредиторов к предприятию. Как правило, кредиторы при оценке кредитного рейтинга предприятия руководствуется своими критериями, не совпадающими иногда с критериями оценки собственной кредитоспособности предприятием;

- уровень налогообложения прибыли. В условиях низких ставок налога на прибыль или использования предприятием налоговых льгот по прибыли, разница в стоимости собственного и заемного капитала, привлекаемого из внешних источников, снижается;

- уровень концентрации собственного капитала. Для того чтобы сохранить финансовый контроль за управлением предприятием (контрольный пакет акций или контрольный объем паевого вклада), владельцам предприятия не хочется привлекать дополнительный собственный капитал из внешних источников, даже, несмотря на благоприятные к этому предпосылки.

С учетом этих факторов управление структурой капитала на предприятии сводится к двум основным направлениям:

- установлению оптимальных для данного предприятия пропорций использования собственного и заемного капитала;

- обеспечению привлечения на предприятие необходимых видов и объемов капитала для достижения расчетных показателей его структуры.

Пути повышения эффективности использования источников формирования финансовых ресурсов известны в экономической литературе как оптимизация структуры капитала. Оптимизация структуры капитала предприятия - одна из самых сложных проблем, решаемых в процессе финансового управления прибылью предприятия. Одним из механизмов оптимизации структуры капитала предприятия является финансовый леверидж.

Считается аксиомой, что структура капитала должна соответствовать виду деятельности и требованиям компании. Соотношение заемных средств и рискового капитала должно быть таким, чтобы обеспечить удовлетворительную отдачу от вложений. Гибкость в изменении структуры капитала может быть необходимым элементом успеха. Обычно легче договориться о краткосрочных займах, чем о среднесрочных и долгосрочных. Краткосрочный капитал может обеспечить ожидаемые и неожидаемые колебания потока наличных, тогда как средний долгосрочный капитал требуется в основном для длительных проектов (например, программы зарубежной экспансии).

Таким образом, необходимым условием успешной деятельности любого предприятия в рыночной экономике становится создание и эффективное использование его собственных ресурсов. Формирование механизма управления, ориентированного на всю совокупность организационных ресурсов расширяет возможности более успешного функционирования и развития и способствует постоянному наращиванию ресурсного потенциала предприятия, столь необходимого для достижения не только текущих, но и стратегических целей деятельности.

**Источники по 1 главе:**

1. Аникин Б.А. Экономика предприятий: учеб. /Б.А. Аникин, Т.А. Родкина. М.: Изд-во Проспект, 2015. 408 с.
2. Беспахотный Г.В. Индикативное планирование в сельском хозяйстве // Экономика, труд, управление в сельском хозяйстве. 2017. №2(30). С.2-4 .
3. Беспахотный Г.В. Задачи государственного планирования АПК и методы их решения // Экономика сельского хозяйства России. 2015. № 5. С. 2-7.
4. Беспахотный Г.В., Корнеев А.Ф., Капитонов А.А. Формирование государственной системы планирования аграрного сектора экономики // Экономист. 2014. №10. С. 36-42.
5. Войтехович, Е.Н. Подход к исследованию стратегии диверсификации на основе ресурсной теории. / Войтехович Е.Н., Басков И.С. // Проблемы современной экономики (Новосибирск) – 2012. – № 7. – С. 178-185.
6. Забродин, А.Н. Оптимизация управления трудовым потенциалом как фактор эффективного управления экономическими ресурсами современной организации. / А.Н. Забродин. // Вестник научных конференций. – 2016. – № 7-1 (11). – С. 53-57.
7. Личко К.П. Прогнозирование и планирование развития агропромышленного комплекса // К.П. Личко 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Экономика, 2013. 412 с.
8. Мильгуй, Т.П. Основные подходы к управлению человеческими ресурсами. / Мильгуй Т.П., Винникова А.Б. // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2016. – № 2 (44). – С. 114-117.
9. Пайтаева К.Т. Эффективность управления персоналом предприятия в условиях кризиса// Материалы международной научно-практической конференции «Новая наука: теоретический и практический взгляд», 14 февраля 2016 года, г. Нижний Новгород. - С. 113-116.
10. Романенко И.А., Сиптиц С.О., Евдокимова Н.Е. и др. Методика разработки стратегических направлений размещения растениеводства: Научн. тр. ВИАПИ им. А.А. Никонова под редакцией С.О. Сиптица, Вып. 45. М.: ЭРД, 2016. 246 с.
11. Ушачев И.Г. Основные стратегические направления устойчивого социально-экономического развития АПК России (доклад на Форуме «Российское село2017» 8 июня 2017 г.). Москва. 9с. [Электронный ресурс] Режим доступа: http://www.vniiesh.ru/ news/20816.html.
12. Хелдман К. Профессиональное управление проектами. М., 2015. С. 157.
13. Рассел Д.А. Управление высокотехнологичными программами и проектами (Managing High Technology Programs and Projects). M., 2014. C. 472.
14. Юсупов, Р.М., Гржибовский, С.П. Инновационное развитие предприятий на основе использования нематериальных активов / Р.М. Юсупов, С.П. Гржибовский. – М.: Экономика, 2011. – 159 с.
15. Проняева Л.И. Анализ эффективности инновационно- инвестиционной деятельности в процессе воспроизводства основного капитала// Экономический анализ: теория и практика. – 2010. - № 41.- с. 33- 40.
16. Беляев, Ю.М. Инновационный менеджмент: учебник для бакалавров / Ю.М. Беляев. - М. Дашков и К, 2013. - 220 c.
17. Павлова А.В. Современные проблемы формирования учетно-информационного обеспечения инновационной деятельности организаций АПК/А.В. Павлова, Л.И. Проняева//Известия Международной академии аграрного образования. – 2013. - №17. – с. 253-257.
18. Соколова, О.Н. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / О.Н. Соколова. - М.: КноРус, 2013. - 208 c
19. James A. Baker Saudi Aramco: national flagship with global responsibilities // Rice university. 2007г. -113 с.
20. Дульзон А.А. Ресурсоэффективность – основа устойчивого развития цивилизации/ А.А. Дульзон, В.Я. Ушаков, П.С. Чубик// Известия Томского политехнического университета. 2012. Т. 320. № 6. – С. 98.
21. Gwartney J., Lawson R. Economic Freedom of the World 2009 Annual Report. Economic Freedom Network, 2009, 472 p.
22. Программно-целевое управление социалистическим производством: (Вопросы теории и практики) / под ред. А.Г. Аганбегяна, Б.З. Мильнера, Г.Х. Попова. — М.: Экономика, 1980. — 208 с.
23. Батьковский А.М., Мерзлякова А.П. Прогнозирование инновационного развития предприятий радиопромышленности // Радиопромышленность. – 2011. – № 3. – С. 32-42.
24. Бородакий Ю.В., Авдонин Б.Н. и др. Моделирование процесса разработки наукоемкой продукции в оборонно- промышленном комплексе // Вопросы радиоэлектроники, серия ЭВТ. – 2014. –№ 2. – С. 21-34.
25. Батьковский А.М. Развитие организационно - экономического механизма управления предприятиями на основе кластерного подхода и информационных технологий // Электронная промышленность. 2014. № 3 С. 21 - 36.
26. Бабкин А. В., Чистякова О.В. Развитие инновационного предпринимательства в России: понятие, динамика, проблемы, направления развития // Экономическое возрождение России. – 2017. - № 4 (42). - стр. 157-170.
27. Литвиненко А.Н., Бабкин А.В. Применение риск-менеджмента при формировании организационно-экономических механизмов противодействия чрезвычайным ситуациям // Научно-технические ведомости СПбГПУ. Серия Экономические науки. - 2009. - № 6 том.2 - стр. 131-138.
1. Программно-целевое управление социалистическим производством: (Вопросы теории и практики) / под ред. А.Г. Аганбегяна, Б.З. Мильнера, Г.Х. Попова. — М.: Экономика, 1980. — 208 с. [↑](#footnote-ref-1)
2. James A. Baker Saudi Aramco: national flagship with global responsibilities // Rice university. 2007г. -113 с. [↑](#footnote-ref-2)
3. Дульзон А.А. Ресурсоэффективность – основа устойчивого развития цивилизации/ А.А. Дульзон, В.Я. Ушаков, П.С. Чубик// Известия Томского политехнического университета. 2012. Т. 320. № 6. – С. 98. [↑](#footnote-ref-3)
4. Gwartney J., Lawson R. Economic Freedom of the World 2009 Annual Report. Economic Freedom Network, 2009, 472 p. [↑](#footnote-ref-4)
5. Рассел Д.А. Управление высокотехнологичными программами и проектами (Managing High Technology Programs and Projects). M., 2014. C. 472. [↑](#footnote-ref-5)
6. Хелдман К. Профессиональное управление проектами. М., 2015. С. 157. [↑](#footnote-ref-6)
7. Батьковский А.М., Мерзлякова А.П. Прогнозирование инновационного развития предприятий радиопромышленности // Радиопромышленность. – 2011. – № 3. – С. 32-42. [↑](#footnote-ref-7)
8. Павлова А.В. современные проблемы формирования учетно-информационного обеспечения инновационной деятельности организаций АПК/А.В. Павлова, Л.И. Проняева//Известия Международной академии аграрного образования. – 2013. - №17. – с. 253-257. [↑](#footnote-ref-8)
9. Проняева Л.И. Анализ эффективности инновационно- инвестиционной деятельности в процессе воспроизводства основного капитала// Экономический анализ: теория и практика. – 2010. - № 41.- с. 33- 40. [↑](#footnote-ref-9)
10. Бородакий Ю.В., Авдонин Б.Н. и др. Моделирование процесса разработки наукоемкой продукции в оборонно- промышленном комплексе // Вопросы радиоэлектроники, серия ЭВТ. – 2014. –№ 2. – С. 21-34. [↑](#footnote-ref-10)
11. Юсупов, Р.М., Гржибовский, С.П. Инновационное развитие предприятий на основе использования нематериальных активов / Р.М. Юсупов, С.П. Гржибовский. – М.: Экономика, 2011. – 159 с. [↑](#footnote-ref-11)
12. Аникин Б.А. Экономика предприятий: учеб. /Б.А. Аникин, Т.А. Родкина. М.: Изд-во Проспект, 2015. 408 с. [↑](#footnote-ref-12)
13. Романенко И.А., Сиптиц С.О., Евдокимова Н.Е. и др. Методика разработки стратегических направлений размещения растениеводства: Научн. тр. ВИАПИ им. А.А. Никонова под редакцией С.О. Сиптица, Вып. 45. М.: ЭРД, 2016. 246 с. [↑](#footnote-ref-13)
14. Бабкин А. В., Чистякова О.В. Развитие инновационного предпринимательства в России: понятие, динамика, проблемы, направления развития // Экономическое возрождение России. – 2017. - № 4 (42). - стр. 157-170. [↑](#footnote-ref-14)
15. Батьковский А.М. Развитие организационно - экономического механизма управления предприятиями на основе кластерного подхода и информационных технологий // Электронная промышленность. 2014. № 3 С. 21 - 36. [↑](#footnote-ref-15)
16. Соколова, О.Н. Инновационный менеджмент: Учебное пособие / О.Н. Соколова. - М.: КноРус, 2013. - 208 c. [↑](#footnote-ref-16)
17. Личко К.П. Прогнозирование и планирование развития агропромышленного комплекса // К.П. Личко 3-е изд., перераб. и доп. Москва: Экономика, 2013. 412 с. [↑](#footnote-ref-17)
18. Литвиненко А.Н., Бабкин А.В. Применение риск-менеджмента при формировании организационно-экономических механизмов противодействия чрезвычайным ситуациям // Научно-технические ведомости СПбГПУ. - 2009. - № 6 том.2 - стр. 131-138. [↑](#footnote-ref-18)
19. Беляев, Ю.М. Инновационный менеджмент: учебник для бакалавров / Ю.М. Беляев. - М. Дашков и К, 2013. - 220 c. [↑](#footnote-ref-19)
20. Романенко И.А., Сиптиц С.О., Евдокимова Н.Е. и др. Методика разработки стратегических направлений размещения растениеводства: Научн. тр. ВИАПИ им. А.А. Никонова под редакцией С.О. Сиптица, Вып. 45. М.: ЭРД, 2016. 246 с. [↑](#footnote-ref-20)
21. Романенко И.А., Сиптиц С.О., Евдокимова Н.Е. и др. Методика разработки стратегических направлений размещения растениеводства: Научн. тр. ВИАПИ им. А.А. Никонова под редакцией С.О. Сиптица, Вып. 45. М.: ЭРД, 2016. 246 с. [↑](#footnote-ref-21)
22. Мильгуй, Т.П. Основные подходы к управлению человеческими ресурсами. / Мильгуй Т.П., Винникова А.Б. // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2016. – № 2 (44). – С. 114-117. [↑](#footnote-ref-22)
23. Войтехович, Е.Н. Подход к исследованию стратегии диверсификации на основе ресурсной теории. / Войтехович Е.Н., Басков И.С. // Проблемы современной экономики (Новосибирск) – 2012. – № 7. – С. 178-185. [↑](#footnote-ref-23)
24. Забродин, А.Н. Оптимизация управления трудовым потенциалом как фактор эффективного управления экономическими ресурсами современной организации. / А.Н. Забродин. // Вестник научных конференций. – 2016. – № 7-1 (11). – С. 53-57. [↑](#footnote-ref-24)
25. Пайтаева К.Т. Эффективность управления персоналом предприятия в условиях кризиса// Материалы международной научно-практической конференции «Новая наука: теоретический и практический взгляд», 2016. - С. 113-116. [↑](#footnote-ref-25)