

ВОПРОСЫ УПРАВЛЕНИЯ

К. П. Васенев¹

ПОСТРОЕНИЕ СИСТЕМЫ ИНТЕГРИРОВАННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ ДЛЯ ТУРБУЛЕНТНЫХ РЫНОЧНЫХ УСЛОВИЙ

В статье показана необходимость дальнейшего совершенствования системы планирования российских промышленных предприятий, предложена модель системы интегрированного планирования, очерчены необходимые для реализации модели изменения в организационной структуре промышленного предприятия, кратко представлены основные аспекты плановой деятельности в рамках системы интегрированного планирования: доминирующего в модели стратегического планирования, проектно-ориентированного тактического планирования, оперативного планирования, — рассмотрена сбалансированная система показателей как интегрирующий систему планирования инструмент, а также стратегическая, тактическая и оперативная обратные связи в кибернетическом контуре управления предприятием.

Ключевые слова: интеграция планирования, адаптационная способность, операционализация стратегии, видение, миссия, стратегическое планирование, проектно-ориентированное тактическое планирование, стратегический проект, портфельное управление проектами, сбалансированная система показателей, оперативное планирование, стратегическая обратная связь, контроллинг.

CONSTRUCTION OF INTEGRATED PLANNING SYSTEM FOR AN INDUSTRIAL ENTERPRISE IN A TURBULENT MARKET ENVIRONMENT

The article shows the need for further improvement of the planning system of Russian industrial enterprises, offering the model of integrated planning system and suggesting changes of the organizational structure of an industrial enterprise necessary for model implementation, describing basic packages of planned activities within the integrated planning system: predominant in strategic planning model, project-oriented tactical planning, operative planning, considers the balanced scorecard system as the tools

¹ Васенев Кирилл Павлович; e-mail: vasenevvp@gmail.ru

of integration of the planning system, as well as strategic, tactical and operative feedbacks in the cybernetic loop of enterprise management.

Key words: planning integration, adaptive capacity, strategy operationalization, vision, mission, strategic planning, project-oriented tactical planning, strategic project, project portfolio management, balanced scorecard system, operative planning, strategic feedback, controlling.

Критика подходов к совершенствованию системы планирования на промышленном предприятии в российской научной литературе

Функция «планирование» — одна из составных частей управленческого цикла. Планирование относят к наиболее важным, сложным и ответственным функциям менеджмента [Карминский и др., 2013; Бухалков, 2000; Горемыкин, 2014]. Планирование — это фундамент системы управления [Манн, Майер, 1995]. Качество системы планирования в значительной степени определяет степень управляемости предприятия как экономической системы.

Успешное функционирование российских промышленных предприятий в рыночных условиях связывается с необходимостью применения инновационных подходов к управлению [Иванов, 2014; Кузьмина, 2016] и, применительно к планированию, изменений в системе и методологии планирования [Янковская, 2013].

В отечественной литературе недостаточно работ, посвященных дальнейшему развитию системы планирования промышленных предприятий, особенно в направлении повышения интегрированности всей системы, что и констатируется некоторыми авторами [Иванов, 2014; Козлова, 2014]. Проблема видится в том, что вопросам стратегического планирования и бюджетирования на российских предприятиях уделяется второстепенное внимание, что на практике означает отсутствие системности в планировании, увязки стратегического и оперативного планирования, а также слабую организацию взаимодействия подразделений в процессе планирования [Шаховская и др., 2016]. Долгосрочное и стратегическое планирование реализуется не как формализованный процесс, а как логическая процедура, связанная преимущественно с искусством высшего руководства [Петров и др., 2008]. Во многих случаях в практической плановой деятельности сохраняются и реализуются старые, проверенные годами подходы, в той или иной степени адаптированные к современным условиям хозяйствования [Петров и др., 2008].

В качестве дальнейших направлений развития в направлении операционализации стратегии, интеграции всего процесса планирования

и повышения адаптационной способности системы управления предприятия в литературе указываются следующие (наиболее содержательные и продуктивные) подходы:

- 1) применение концепции стратегически ориентированного бюджетирования, базирующегося на сбалансированной системе показателей (ССП) [Иванов, 2014; Рыжакина, 2013; Горемыкин, 2014; Субботкина, 2007; Борисова, 2012]. При этом, например, суть предлагаемых в [Субботкина, 2007; Борисова, 2012] подходов сводится к повышению эффективности именно бюджетирования путем применения СПП, обеспечивающей скорее механическую связь и контрольную функцию относительно стратегического уровня управления. Подход не в полной мере использует заложенный в СПП потенциал и не содержит механизмов адаптации к изменениям на конкурентных рынках,
- 2) интеграция СПП с проектным управлением с целью создания механизма реализации стратегии [Ильшева, Детков, 2016],
- 3) применение в качестве инструментов реализации стратегии форсайта для создания целевого видения развития и дорожной карты для наглядного представления возможных путей развития [Рида, 2016],
- 4) формирование стратегически сориентированного портфеля проектов развития предприятия [Горемыкин, 2014; Перцева, 2013; Козловский, 2016]. В предлагаемых подходах не в полной мере раскрыты взаимосвязи портфельного управления проектами с другими подсистемами системы планирования и недостаточно развита (либо отсутствует) система обратной связи,
- 5) систематизированный подход к согласованию стратегического и тактического планирования с применением имитационного и оптимизационного моделирования, используемых в итерационных процедурах планирования [Ильина, 2011],
- 6) многоуровневая декомпозиция стратегической цели верхнего уровня в иерархическую систему взаимосвязанных подцелей, для каждой из которых определяются факторы достижения цели, количественные показатели и вырабатываются мероприятия по достижению целей с итерационным алгоритмом [Колесов, 2007],
- 7) концепция планирования, в которой его интегрированность связывается с включением планирования и контроля в кибернетический контур регулирования, что должно обеспечить возможность своевременной координации и адаптации стратегических и оперативных планов [Козлова, 2014].

Наиболее существенными замечаниями к предлагаемым в литературе решениям по построению и совершенствованию системы планирования являются следующие:

- 1) перечисленные подходы не имеют системного характера и акцентируются на совершенствовании отдельных комплексов системы планирования — не предлагается детально проработанная целостная концепция системы интегрированного внутрифирменного планирования,
- 2) отсутствует детальная проработка механизмов повышения адаптационной способности предприятия — стратегическая и тактическая обратные связи, обеспечивающие необходимую чувствительность к рыночным изменениям на разных уровнях управления,
- 3) отсутствуют процедуры информационно-аналитической и методической поддержки процесса планирования.

Зарубежными специалистами отсутствие взаимосвязи между стратегическим и оперативным планированием также отмечается в качестве актуальной проблемы [Horvath&Partner, 2008; Irmer, Schoen, 2009; Каплан, Нортон, 2013; Каплан, Нортон, 2014].

Система планирования на предприятии

В отечественной литературе отсутствует определение понятия «система планирования», хотя такой термин используется рядом авторов [Янковская, 2013; Горемыкин, 2014; Козлова, 2014; Субботкина, 2007]. На основе анализа ряда источников по контроллингу [Bramseman, 1990; Schierenbeck, Lister, 2002; Хан, 1997] удалось сформулировать следующее определение понятия «система планирования».

Система планирования как составная часть системы планирования и контроля — это, прежде всего, совокупность согласованных между собой планов и процедуры взаимодействия между участниками планирования, обеспечивающие согласованность планов. В понятие системы планирования входят также структура, содержание и взаимосвязи между планами, методы планирования, аналитическая и прогнозная информация и субъекты планирования — специалисты, реализующие функцию планирования.

Применительно к предлагаемой модели интегрированного планирования ключевыми компонентами системы планирования выступают:

- 1) содержание и структуры плановой деятельности / планов в отдельных подсистемах планирования, а также процедуры взаимодействия между подсистемами, обеспечивающие согласованность планов;

- 2) пригодность содержания разрабатываемых планов для проведения контроля и анализа отклонений с целью последующего регулирования процессов их реализации;
- 3) необходимая для планирования фактическая, аналитическая и прогнозная информация о внешней и внутренней среде, а также о планируемых решениях других подразделений.

Система планирования считается интегрированной в той степени, в какой все планы согласованы между собой, а используемые методы и процедуры содействуют достижению их согласованности и интеграции всей деятельности предприятия.

Для действительно эффективной реализации стратегия должна быть операционализована — трансформирована в конкретные действия на оперативном уровне. Согласно [Козлова, 2014], «...стратегическое и оперативное планирование — это не изолированные крупные комплексы планирования, а самостоятельные подсистемы общефирменного планирования...». Объединить стратегический и оперативный уровни призвано интегрированное планирование [Horvath&Partners, 2009]. Планы и лежащие в их основе процессы планирования и контроля должны быть интегрированы с ориентацией на цели, т.е. все они должны быть содержательно и во времени связаны одни с другими [Хан, 1997].

По мнению российского исследователя Е. В. Храповой [Храпова, 2007], интегрированный подход интерпретирует планирование как систему планов, взаимосвязанных по горизонтали и вертикали, по содержанию и во времени, в статике и динамике и разрабатываемых исходя из этой взаимосвязи с использованием формализованных процедур. Подход предусматривает определение, исследование и использование в процессе планирования взаимосвязей между отдельными подсистемами, а также влияющими факторами и показателями [Храпова, 2007]. Также отмечается нацеленность интегрированного планирования на гибкое реагирование на изменения во внешней и внутренней среде [Храпова, 2007].

При построении системы планирования целесообразно учитывать характеристики внешней рыночной среды предприятия. В условиях стабильных рынков возможно точное долгосрочное планирование, причем детальное планирование как не поставляющее дополнительной важной информации признается нецелесообразным [Horvath & Partners, 2009]. В условиях высокой турбулентности (комплексности и динамичности) внешней среды развитие событий не только быстро «обгоняет» разработанные планы, но и может перестать «работать» историческая логика развития событий. Ускоряющиеся изменения превращают модернизацию стратегии и корректировку стратегических планов в самостоятельную задачу [Пирс, Робинсон, 2013; Гапоненко, Панкрухин, 2008]. А поскольку стратегии реализуются через проекты [Арчибалд,

2004], то необходимыми становятся своевременные изменения в планах и в осуществлении проектной деятельности предприятия. Для быстрой перенастройки в условиях турбулентности внешней рыночной среды необходимы институционализированные операционализирующие стратегию взаимосвязи между отдельными подсистемами системы планирования. Рассел Л. Акофф видит наилучшие возможности справиться с ускоряющимися изменениями, возрастающей организационной сложностью и турбулентностью внешней рыночной среды в опирающемся на принципы участия, непрерывности, координации и интеграции (принцип холизма) интерактивном подходе к планированию [Рассел Л. Акофф, 2002]. Поэтому архитектура системы планирования должна содержать специальные инструменты, содействующие повышению адаптационной способности, скоординированности и интегрированности системы управления предприятия.

Известный немецкий специалист П. Хорват считает, что ССП как инструмент интеграции стратегического и оперативного планирования наилучшим образом обеспечивает реализацию стратегии через стратегические акции (конкретные стратегически релевантные мероприятия — «инициативы» в концепции ССП — «стратегические проекты» в предлагаемой модели), учитывая при этом нефинансовые показатели и различные уровни управления [Horvath&Partners, 2009]. Авторы концепции ССП применительно к планированию особо указывают на пригодность ССП объединять процессы стратегического планирования и создания годового бюджета [Каплан, Нортон, 2014].

Следует отметить, что система планирования в концепции контроллинга рассматривается как составная часть системы планирования и контроля. Планирование, реализация и контроль в контроллинге включены в кибернетическую модель контура регулирования [Langguth, 1994; Klenger, 1989].

Авторы концепции ССП Р. Каплан и Д. Нортон [Каплан, Нортон, 2014] отмечают необходимость наличия в системе управления предприятия стратегической обратной связи, обеспечивающей чувствительность предприятия на стратегическом уровне к изменениям на динамичных конкурентных рынках. На необходимость стратегической обратной связи указывают и отечественные исследователи [Козлова, 2014]. В [Гапоненко, Панкрухин, 2008] отмечается, что результатом стратегического управления считается создание структуры, обеспечивающей предприятию нужную чувствительность и быструю адаптацию к возможным изменениям внешней среды, которая становится все более динамичной, сложной и слабопредсказуемой, а в неотложных ситуациях необходимым признается чрезвычайный порядок изменения стратегии.

Стремление к интегрированности планирования и повышению адаптационной способности предприятия предъявляет повышенные требо-

вания к процедурам согласования решений между участниками планирования, к качеству используемой при планировании информации, к адекватности складывающейся ситуации применяемых методов обработки информации и проведения расчетов. Поэтому целесообразно включение в систему специальной службы, обеспечивающей поддержку всех процессов планирования.

Хорошо развитый функционал поддержки процессов планирования присутствует в контроллинге. Причем степень «вмешательства» контроллера в процесс планирования может простирается от информационного обеспечения (получение, подготовка и координация информации) до координации в подсистемах планирования и контроля, а также в рамках системы информационного обеспечения (например, координация стратегического и оперативного планирования) — в зависимости от применяемой концепции [Вебер, Шеффер, 2014].

Согласно [Карминский и др., 2013], информационная поддержка процесса планирования службой контроллинга включает определение необходимой для планирования информации, источников и путей ее получения, а также координацию обмена информацией. А аналитическая поддержка процесса планирования предполагает проверку планов на полноту и реализуемость [Карминский и др., 2013]. Также служба контроллинга может вносить предложения по корректировке планов и разрабатывать альтернативные планы.

Модель системы интегрированного планирования для промышленного предприятия

В основу архитектуры предлагаемой системы интегрированного планирования положены следующие концептуальные идеи:

- 1) доминирующим элементом в системе выступает стратегическое планирование [Schierenbeck, Lister, 2002; Янковская, 2013],
- 2) предметом стратегического планирования промышленного предприятия (не холдинга) являются в первую очередь конкурентные стратегии, а затем функциональные, поскольку со стратегической точки зрения для обеспечения выживания предприятия в долгосрочной перспективе необходимо определение его конкурентной позиции с опорой на существующие и развиваемые ключевые компетенции,
- 3) стратегии операционализируются через стратегически релевантные проекты (многими исследователями именно проекты признаются средством реализации стратегии [Ансофф, 1999; Арчибальд, 2004; Мазур и др., 2014; Алешин и др., 2013]), и планирование проектной деятельности предприятия обособляется

- в подсистеме проектно-ориентированного тактического планирования [Васенев, 2017с],
- 4) процесс планирования согласно положениям концепции кон- троллинга включен в кибернетический контур управления со сложной системой стратегически сориентированных обрат- ных связей на разные уровни управления,
 - 5) проектная деятельность пронизывает весь процесс планирования (см. модель планирования проектов в рамках общефирменного планирования Д. Хана (с. 385, рис. 126 [Хан, 1997]), а стратеги- ческая направленность проектов требует специальных опера- тивной и стратегической обратных связей в системе (см. цикл действий при стратегическом развитии И. Ансоффа (с. 271, рис. 10.7 [Ансофф, 1999]),
 - 6) инструментами операционализации стратегии и генерации стра- тегически релевантных проектов, сбалансированных по всем стратегическим направлениям деятельности предприятия, вы- ступают стратегическая карта и ССП, а первичное структури- рование стратегических проектов выполняется по технологии дорожной карты (см. архитектуру комплексной интегрирован- ной системы менеджмента [Каплан, Нортон, 2013] (с. 9, рис. 1.3; с. 118, рис. 4.1), концепцию интегрированного корпоративного планирования [Irmer, Schoen, 2009] (S. 286, Abb. 3), пример инте- грации сбалансированной системы показателей в процесс стра- тегического планирования [Управление производством, 2017]),
 - 7) качественная проработка стратегических проектов и системное управление всей проектной деятельностью достигаются при- менением проектного менеджмента и портфельного подхода к управлению проектами (который рассматривается как связка между стратегическим планированием и управлением проекта- ми [Матвеев и др., 2005; Алешин и др., 2013]),
 - 8) система контроля получает явно выраженную стратегическую на- правленность, обеспечивая своевременную коррекцию как самой стратегии («теории бизнеса»), так и ее реализации («по принци- пу двойной петли») [Каплан, Нортон, 2014],
 - 9) механизмами, повышающими чувствительность системы управ- ления к стратегически значимым изменениям на рынках, высту- пают конкурентная разведка [Портер, 2015] и система раннего предупреждения [Bramseman, 1990; Schierenbeck, Lister, 2002; Янковская, 2013],
 - 10) системокоординирующую, информационно-аналитическую и методическую поддержку процессов планирования [Кармин- ский и др., 2013; Horvath&Partners, 2009; Horvath, 2003] осущест-

влияет служба контроллинга с функционалом стратегического, проектного/мультипроектного и оперативного контроллинга. Предлагаемая модель системы интегрированного планирования промышленного предприятия (рис. 1) реализует процесс управления

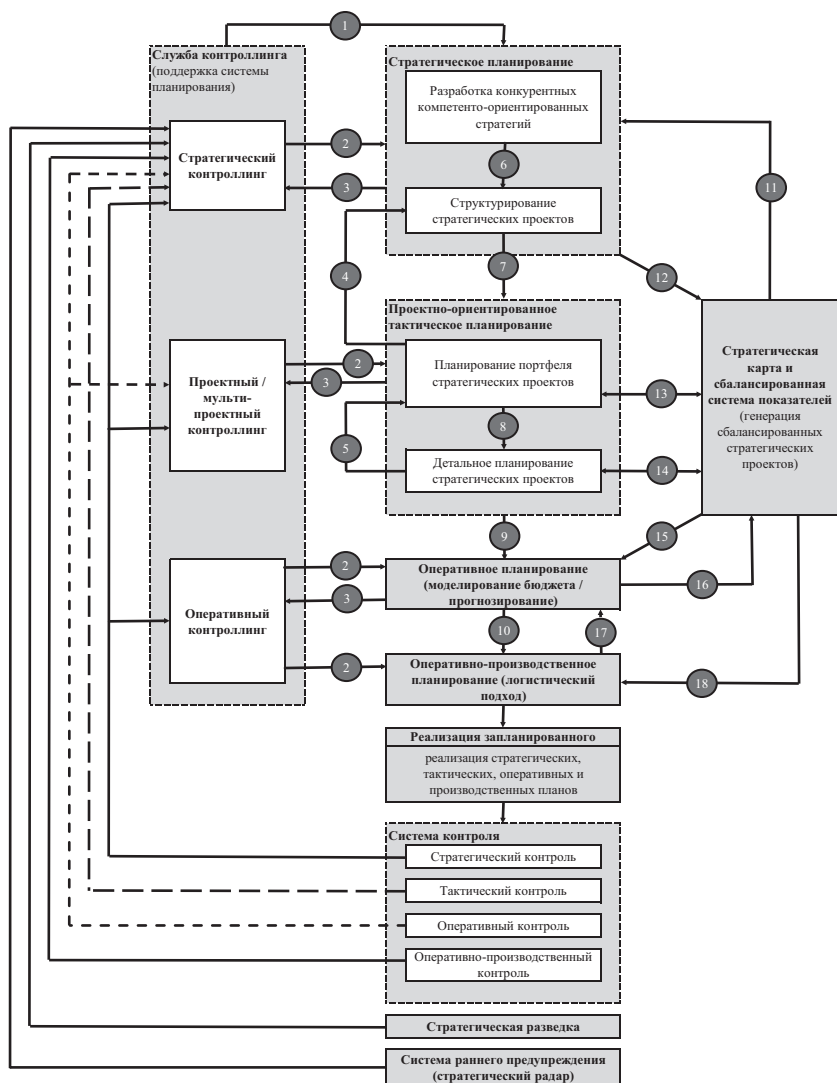


Рис. 1. Модель системы интегрированного планирования промышленного предприятия в концепции контроллинга

как кибернетический контур со сложной системой стратегически сориентированных обратных связей на разные уровни управления, с сильной интеграционной компонентой на системной основе и с развитыми механизмами повышения адаптационной способности системы управления к изменениям на рынках. Содержание и структура деятельности в подсистемах системы интегрированного планирования, а также взаимосвязи между и внутри подсистем раскрыты в табл. 1 и 2.

Таблица 1

**Структура и содержание деятельности в подсистемах
системы интегрированного планирования**

Стратегическое планирование	
Разработка конкурентных компетенто-ориентированных стратегий	1) уточнение видения, миссии, базовых принципов деятельности предприятия; 2) пересмотр системы стратегических целеустремлений — саморегулирующиеся (динамические) стратегические цели на основе бенчмаркинга конкурентов; 3) сегментация стратегических бизнес-направлений (уточнение/пересмотр); 4) формулирование, оценка и выбор конкурентных компетенто-ориентированных стратегий; 5) изменения организационных структур, изменения систем управления; 6) первичное формулирование стратегических проектов
Структурирование стратегических проектов	первичное структурирование стратегических проектов с использованием дорожной карты стратегических проектов
Долгосрочное оперативное планирование	долгосрочное укрупненное функциональное оперативное планирование как дополняющий компонент
Стратегическая карта / сбалансированная система показателей (интеграция планирования)	
Стратегическая карта	моделирование стратегии бизнеса — компактное визуальное представление взаимосвязей стратегических направлений — перспектив
Сбалансированная система показателей	1) соотнесение миссии и стратегий с целями, задачами и показателями качественной и количественной природы перспектив ССП; 2) формулирование стратегических проектов на основе определения задач и выявления разрывов между целевым и прогнозируемым состоянием показателей
Проектно-ориентированное тактическое планирование	
Планирование портфеля стратегических проектов	1) структурирование, оптимизация и интеграция портфеля стратегических проектов (сформулированных в дорожной карте и ССП) по формальным критериям; 2) возможная коррекция дорожной карты стратегических проектов (согласование со стратегическим планированием во взаимосвязи с ССП); 3) укрупненное планирование расходов по стратегическим проектам (стратегических расходов (STRATEX))

Детальное планирование стратегических проектов	1) детальное планирование, оптимизация и интеграция стратегических проектов по технологиям проектного менеджмента — развитие ключевых компетенций и потенциалов успеха; 2) детализация стратегических расходов (STRATEX)
Среднесрочное оперативное планирование	среднесрочное укрупненное функциональное оперативное планирование как дополняющий компонент
Оперативное планирование	
Оперативное планирование (моделирование бюджета / прогнозирование)	1) «продвинутое бюджетирование» (Advanced Budgeting) — непрерывное скользящее бюджетирование: координация оперативной деятельности, моделирование оперативной деятельности и экономического результата для разных сценариев изменений внешней и внутренней среды на основе целевых оперативных параметров из ССП; 2) оперативные проекты (стратегически сориентированное совершенствование ключевых бизнес-процессов и планирование производственных ресурсов); 3) оперативные расходы (OPEX); 4) капитальные вложения (CAPEX); 5) многопериодное скользящее прогнозирование (Forecasting) при внеочередном перепланировании в системе
Оперативно-производственное планирование	
Оперативно-производственное планирование (логистический подход («тянущие» системы)	1) объемное планирование производственной программы по цехам, участкам, рабочим местам и балансирование ресурсов; 2) оперативно-календарное планирование производства по декадам, сменам; 3) планирование логистических цепочек от потребителей до поставщиков; 4) диспетчирование
Система контроля	
Стратегический контроль	стратегические коэффициенты риска, стратегические предпосылки, дорожная карта стратегических проектов
Тактический контроль	критерии оценки структуры портфеля стратегических проектов, предпосылки стратегических проектов, вехи, сроки, бюджеты, качество, риски стратегических проектов
Оперативный контроль	предпосылки оперативной деятельности, достижение оперативных целей, оперативные параметры стратегических проектов, оперативные проекты
Оперативно-производственный контроль	стратегически значимые нарушения ритмичности производственного процесса (нарушения сроков или качества поставщиками при применении «тянущих» систем)

Служба контроллинга	
Функционал службы контроллинга	1) системообразующая и системокоординирующая функции в системе планирования; 2) концептуальная поддержка (выбор концепций управления); 3) информационно-аналитическая поддержка процессов планирования (подготовка и предоставление необходимой информации, регулирование информационных потоков и анализ планов на соответствие поставленным целям, реалистичность, скоординированность, обоснованность); 4) методическая поддержка (методы планирования, проведения расчетов, анализа и т.д.); 5) организационная поддержка и формализация (организация и формализация процесса планирования (справочники, регламенты, положения, формы); 6) координация планирования (по содержанию и во времени); 7) моделирование при разрешении проблем
Стратегический контроллинг (информационно-аналитическая поддержка)	1) предоставление данных: базовые принципы деятельности предприятия; система стратегических целеустремлений; глобальный анализ (макросреда); отраслевой анализ; анализ конкурентов; SWOT-анализ; стратегический радар; стратегический контроль; стратегическая разведка; тактический контроль; управленческий учет; оперативный контроль; 2) проверка планов на реалистичность, обоснованность
Проектный/мультипроектный контроллинг (информационно-аналитическая поддержка)	1) предоставление данных: стратегическое планирование; информация о внешней и внутренней среде; управленческий учет; оперативный контроль; тактический контроль; 2) проверка планов на стратегическое соответствие, сбалансированность, реалистичность, обоснованность, выработка рекомендаций по коррекции, разработка альтернативных планов
Оперативный контроллинг (информационно-аналитическая поддержка)	1) предоставление данных: целевые оперативные параметры из ССП; результаты тактического планирования; информация о внешней и внутренней среде; информация из управленческого учета; данные оперативного контроля; 2) проверка планов на согласованность, реалистичность, обоснованность, выработка рекомендаций по корректировке планов, разработка альтернативных планов; 3) для оперативно-производственного планирования: целевые стратегически релевантные параметры производства из ССП; результаты оперативного планирования; конструкторская и технологическая документация
Стратегическая разведка	
стратегическая информация о конкурентах	
Система раннего предупреждения (стратегический радар)	
слабые угрожающие сигналы качественной и количественной природы, предвещающие возможные стратегически значимые изменения во внешней среде	

Особо следует отметить следующие особенности системы.

Конкретные значения целевых стратегически релевантных показателей определяются на основе бенчмаркинга конкурентов. В результате формируются не статичные абсолютные значения стратегических целей, а динамические, ориентированные на рыночные условия рубежи (саморегулирующиеся (самоустраивающиеся) стратегические цели [Horvath&Partners, 2009]). Это позволяет своевременно переориентировать всю систему управления, начиная со стратегического уровня, при неожиданных стратегически релевантных изменениях на рынке.

Закрепленное в формальной процедуре планирования регулярное переосмысление стратегической сегментации целевых рынков обеспечивает предприятию возможность своевременной коррекции своего стратегического позиционирования на рынке (см. [Васенев, 2017b]).

Таблица 2

**Взаимосвязи между подсистемами и внутри подсистем
системы интегрированного планирования**

№	Содержание взаимосвязи в системе
1	инициация регулярных и внеочередных циклов планирования
2	концептуальная, информационно-аналитическая, методическая и организационная поддержка, рекомендации по корректировке планов, альтернативные планы
3	планы для проверки и анализа на согласованность, реалистичность, обоснованность
4	корректировка/уточнение дорожной карты стратегических проектов
5	корректировка/уточнение структуры портфеля стратегических проектов
6	первичный перечень стратегических проектов
7	перечень упорядоченных в дорожной карте стратегических проектов
8	структура портфеля стратегических проектов, стратегические расходы (STRATEX)
9	оперативные цели, оперативные параметры стратегических проектов
10	помесячная производственная программа по цехам
11	прогноз ССП и прогноз модели бюджета
12	видение, миссия, саморегулирующиеся (динамические) стратегические целеустремления, стратегии, изменения оргструктуры и систем, структурированный список стратегических проектов
13	критерии структурирования и структура портфеля стратегических проектов, укрупненно стратегические расходы
14	параметры стратегических проектов, детально стратегические расходы
15	параметры стратегических проектов; согласовываемые в концепции Hoshin Kanri: оперативные целевые параметры, параметры оперативных проектов, капитальные расходы (CAPEX)

№	Содержание взаимосвязи в системе
16	прогноз оперативных параметров ССП
17	информация о нехватке и несбалансированности заготовок, ресурсов, сроков
18	стратегически релевантные базовые условия поставки комплектующих (поставщики, сроки, качество), базовые условия отгрузки продукции (потребители, сроки)

Хотя подсистема стратегического планирования и доминирует в системе, тем не менее стратегия не является интеллектуальной конструкцией, цементирующей всю систему управления до очередного цикла пересмотра, а динамически адаптируется в случае возникновения стратегически релевантных изменений на рынке.

Оперативные планы, с одной стороны, формируются с учетом новых рамочных условий в части потенциалов и компетенций, созданных уже завершенными стратегическими проектами, а с другой — предусматривают продолжение реализации еще не завершенных стратегических проектов. В результате оперативное планирование получает сильную стратегическую ориентацию и больше не тяготеет к простому переносу прошлогодних бюджетов в следующий плановый период.

Система создает возможность моделирования результатов реализации стратегии при рассмотрении альтернатив, а также при проверке возможных вариантов стратегических действий при неожиданных изменениях на рынке — в рамках текущего управления.

С целью совершенствования оперативно-производственного планирования использован логистический подход (применение «тянущих» систем), делающий необходимым проведение анализа поставщиков и потребителей и расширения управляемой предприятием логистической цепочки от поставщиков до потребителей [Сайедж, 2003]. В результате оперативно-производственное планирование приобретает стратегическое значение в конкурентной борьбе [Сайедж, 2003; Масленников, Крылов, 2009], обеспечивая оптимизацию сроков выполнения заказов клиентов.

Инструменты интеграции системы планирования

Инструментами достижения высоких интегративных качеств системы являются дорожная карта стратегических проектов, ССП и проектно-ориентированное тактическое планирование, включающее детальное планирование стратегических проектов по технологии проектного менеджмента и портфельный подход к управлению проектами.

Дорожная карта как инструмент конкретизации стратегии представляет собой более гибкий инструмент, чем стратегический план, так как

может корректироваться в любой момент времени при наступлении изменений и существенного уточнения видения управленческой ситуации [Литвак, 2013; Кузык, 2016]. Сформированный предварительный структурированный по целевому назначению и времени перечень стратегических проектов в дальнейшем уточняется и расширяется с использованием ССП.

В целях обеспечения высокой приоритетности реализации стратегических проектов, генерируемых ССП, расходы на их осуществление бюджетировются обособленно как стратегические расходы (STRATEX) [Каплан, Нортон, 2013]. Дальнейшая операционализация стратегий достигается в результате стратегически сориентированного развития бизнес-процессов и увязывания со стратегией операционных расходов (ОРЕХ) и капвложений (CAPEX) [Каплан, Нортон, 2013; Каплан, Нортон, 2014].

Между стратегическим планированием, проектно-ориентированным тактическим планированием и ССП при формулировании, структурировании и детальной проработке стратегических проектов имеет место взаимное влияние. Инициация новых проектов в ССП основывается на первичной структуризации проектов в дорожной карте, причинно-следственных взаимосвязях между направлениями (перспективами) в стратегической карте и на задачах и разрывах между целевыми и прогнозируемыми значениями показателей в ССП. И после структурирования проектов в рамках портфельного подхода и детального планирования может оказаться необходимым уточнение дорожной карты и повторная балансировка проектов в ССП. То есть между основными интегрирующими систему планирования инструментами присутствуют как прямые, так и обратные связи.

Дополнительными интегрирующими систему планирования элементами выступает сложная система стратегически сориентированных обратных связей (стратегическая, тактическая и оперативная, а также системы раннего предупреждения/распознавания и стратегической конкурентной разведки), обеспечивающих повышение чувствительности системы управления предприятия на всех уровнях ко всем значимым движениям на рынках, что создает возможность своевременной подготовки адекватных адаптационных мер.

Предложенная модель системы интегрированного планирования поддерживает реализацию трех ключевых аспектов сложного понятия «стратегия»:

- 1) модель содержит детально проработанные формальные процедуры по разработке и операционализации «формально планируемой стратегии»,
- 2) модель обеспечивает необходимую многоаспектную информацию для подпитки стратегического мышления стратега и содей-

ствует созданию прорывных «креативных стратегий» как результата предпринимательского озарения,

- 3) своевременное улавливание во внешней среде слабых сигналов качественной природы и угрожающих движений конкурентов повышает чувствительность высшего менеджмента к реалиям рынка и содействует оперативной стратегической реакции в виде коррекции реализуемых стратегий или разработки «спонтанных (эмерджентных) стратегий» «сверху»,
- 4) применение ССП (особенно в случае каскадирования системы на нижестоящие уровни управления) формирует у значительного числа сотрудников, в том числе среднего и нижнего уровней управления, стратегически ориентированное понимание деятельности предприятия, что при их близости к реалиям рынков делает возможным инициацию ими «спонтанных (эмерджентных) стратегий» как реакцию «с низу».

В предлагаемой системе интегрированного планирования используются современные, хотя и уже известные подходы и методы. Система обеспечивает повышение адаптационной способности предприятия (чувствительность и динамическую гибкость к стратегически значимым изменениям на турбулентных рынках), лучшую проработанность плановых решений и содействует стратегическому мышлению персонала на разных уровнях управления за счет специфических поддержанных применением специальных инструментов взаимосвязей между отдельными подсистемами планирования. Систему возможно рассматривать как промежуточный этап между интенсивно критикуемым традиционным негибким формализованным стратегическим планированием и концепцией поддерживающего стратегически ориентированное мышление сотрудников и потому в наибольшей степени адаптационноспособного безбюджетного управления (концепция «внебюджетирования» (Beyond Budgeting) (см. [Васнев, 2017a]).

Организационная структура системы интегрированного планирования

Для реализации предлагаемой модели системы интегрированного планирования в организационную структуру предприятия должны быть включены (рис. 2):

- 1) отдел стратегического планирования — разрабатывает конкурентные бизнес-стратегии и функциональные стратегии в сотрудничестве с высшим руководством, функциональными подразделениями и руководителями стратегических проектов,

Рис. 2. Изменения в организационной структуре промышленного предприятия (выделены темно-серым цветом) при внедрении системы интегрированного планирования

Источник: [Хан, 1997] (с. 121, рис. 40 с изм.).

- 2) проектный офис в составе руководителей стратегических проектов (планируют и осуществляют стратегически релевантные проекты с участием сотрудников функциональных подразделений) и группы портфельного управления проектами (обеспечивают соответствие проектов стратегиям и оптимизируют всю совокупность реализуемых проектов),
- 3) отдел (оперативного) планирования — разрабатывает ежегодные бюджеты в сотрудничестве с функциональными подразделениями, осуществляет оперативный контроль и формирует регулярную ежемесячную отчетность об исполнении бюджета в рамках системы внутренней производственной отчетности,
- 4) служба контроллинга — обеспечивает системную интеграцию всех процессов планирования и реализует функционал стратегического, проектного (мультипроектного) и оперативного контроллинга,
- 5) производственно-диспетчерский отдел (ПДО) — осуществляет логистически сориентированное оперативно-производственное планирование, базируясь на оперативных планах и в рамках целевых стратегических параметров на основе анализа потребителей и поставщиков (информационная поддержка со стороны оперативного и стратегического контроллинга).

В целях обеспечения принципиальной стратегической направленности деятельности промышленного предприятия, работающего в динамичной конкурентной среде, целесообразно создание на предприятии стратегического (инвестиционного) комитета, рассматривающего и утверждающего бизнес-стратегии, функциональные стратегии, стратегические проекты и ежегодные оперативные планы (бюджеты). В стратегический комитет могут входить высшие руководители предприятия, компетентные руководители функциональных подразделений, а также собственники (их представители).

В целях организационной реализации текущих процессов интеграции планирования и как элементы системы обратных связей предлагается на предприятии регулярно проводить раздельные совещания по вопросам [Каплан, Нортон, 2013]:

- 1) анализа результатов операционной деятельности подразделений и разрешения текущих оперативных проблем,
- 2) анализа стратегий и связанных с ними в рамках ССП стратегических проектов и показателей, а также базовых стратегических предпосылок.

При этом целесообразно обеспечить сотрудничество между этими совещаниями и обмен информацией, поскольку на практике во многих случаях обсуждение оперативных вопросов имеет и стратегический аспект. Но работа совещаний должна быть раздельной.

Выводы

Предлагаемая система планирования промышленного предприятия обеспечивает общую стратегическую ориентацию и интегрированность всей системы управления, а также высокую адаптационную способность предприятия к комплексности и динамике внешней рыночной среды. Это достигается посредством первичного структурирования стратегически релевантных проектов по технологии дорожной карты, дальнейшей операционализации стратегии с использованием ССП, включения в систему проектно-ориентированного тактического планирования (предусматривающего стратегически сориентированное структурирование портфеля стратегических проектов и их детальное планирование и управление по технологии проектного менеджмента), системы стратегически сориентированных обратных связей (обеспечивающих повышение адаптационной способности на всех уровнях управления), логистически сориентированного оперативно-производственного планирования (приобретающего стратегическое значение) и поддержки функционирования системы службой контроллинга (системообразующая и системokoординирующая функции и информационно-аналитическая, методическая и организационная поддержка процессов планирования).

Предлагаемая система интегрированного планирования обеспечивает инновационный переход к новому качеству планирования. В результате качество и адаптационная способность системы планирования предприятия поднимаются до уровня ключевой компетенции и становятся его преимуществом в конкурентной борьбе.

Список литературы

1. *Алешин А. В., Аньшин В. М., Багратиони К. А. и др.* Управление проектами: фундаментальный курс / под ред. В. М. Аньшина, О. Н. Ильиной. — М.: Изд. дом Высшей школы экономики, 2013. — 620 с.
2. *Ансофф И.* Новая корпоративная стратегия. — СПб.: Питер Ком, 1999. — 416 с.
3. *Арчибальд Р.* Управление высокотехнологичными программами и проектами: Пер. с англ. — 3-е изд. / под ред. А. Д. Баженова, А. О. Арефьева. — М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2004. — 472 с.
4. *Борисова М. С.* Стратегическое управление жизнеспособностью промышленного предприятия с применением сбалансированной системы показателей: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. — Курск, 2012. — 23 с.
5. *Бухалков М. И.* Внутрифирменное планирование. — 2-е изд. — М.: ИНФРА-М, 2000. — 400 с.
6. *Васенев К. П. (а)* Интеграция системы управления предприятием с применением концепции «отказ от бюджетирования» (Beyond Budgeting) // Контроллинг. — 2017. — № 1(63). — С. 12–24.

7. *Васенев К. П. (b) Ориентированная на конкурентную рыночную позицию предприятия сегментация внешней рыночной среды в процессе стратегического планирования // Современная наука: актуальные проблемы теории и практики. Серия экономика и право. — 2017. — № 7. — С. 17–23.*
8. *Васенев К. П. (c) Структурирование процесса планирования на промышленном предприятии и его поддержка в концепции контроллинга // Вестник профессиональных бухгалтеров. — 2017. — № 4. — С. 35–43.*
9. *Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг: Пер. с нем. / под ред. проф., д.э.н. С. Г. Фалько. — М.: Изд-во НП «Объединение контроллеров», 2014. — 416 с.*
10. *Гапоненко А. Л., Панкрухин А. П. Стратегическое управление. — 3-е изд. — М.: Омега-Л, 2008 — 464 с.*
11. *Горемыкин В. А. Планирование на предприятии: Учебник и практикум. — 9-е изд. — М.: Юрайт, 2014. — 857 с.*
12. *Иванов Е. А. Бюджетирование в многосегментных организациях. — М.: ИНФРА-М, 2014. — 170 с.*
13. *Ильшева М. А., Детков А. А. Проектное управление в сбалансированной системе показателей как средство перевода стратегии в действие // Sciences of Europe. — 2016. — № 8 (8). — С. 73–77.*
14. *Ильина К. В. Согласование стратегического и тактического планов машиностроительного предприятия: Дис. ... канд. экон. наук. — Новосибирск, 2011. — 157 с.*
15. *Каплан Р., Нортон Д. Награда за блестящую реализацию стратегии. Связь стратегии и операционной деятельности — гарантия конкурентного преимущества / Пер. с англ. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2013. — 368 с.*
16. *Каплан Р., Нортон Л. Сбалансированная система показателей. От стратегии к действию / пер. с англ. — 2-е изд. — М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2014. — 320 с.*
17. *Карминский А. М., Фалько С. Г., Жевага А. А., Иванова Н. Ю. Контроллинг / под ред. А. М. Карминского, С. Г. Фалько. — 3-е изд. — М.: ИД «ФОРУМ»: ИНФРА-М, 2013. — 336 с.*
18. *Козлова Е. В. Интегрированное планирование: концепция, методология, организация. — Саратов: ИЦ «Наука», 2014. — 100 с.*
19. *Козловский А. Н. Управление портфелем инновационных проектов на промышленном предприятии: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. — СПб., 2016. — 19 с.*
20. *Колесов К. И. Методологические аспекты стратегического контроллинга на основе многоуровневого подхода: Дис. ... канд. экон. наук. — Нижний Новгород, 2007. — 170 с.*
21. *Кузык Ю. Что такое дорожная карта // Наука и технологии России — Национальный информационный центр по науке и инновациям. URL: http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=223&d_no=20108&rated=ok (дата обращения: 04.09.2016).*
22. *Кузьмина М. С. Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы. — 3-е изд. — М.: КНОРУС, 2016. — 248 с.*
23. *Литвак Б. Г. Стратегический менеджмент. — М.: Юрайт, 2013. — 570 с.*

24. *Мазур И. И.* и др. Управление проектами / под ред. И. И. Мазура, В. Д. Шапиро. — 10-е изд. — М.: Омега-Л, 2014. — 960 с.
25. *Манн Р., Майер Э.* Контроллинг для начинающих: Пер. с нем. / под ред. В. Б. Ивашкевича. — М.: Финансы и статистика, 1995. — 304 с.
26. *Масленников В. В., Крылов В. Г.* Процессно-стоимостное управление бизнесом. — М.: ИНФРА-М, 2009. — 285 с.
27. *Матвеев А. А., Новиков Д. А., Цветков А. В.* Модели и методы управления портфелями проектов. — М.: ПМСОФТ, 2005. — 206 с.
28. *Перцева Е. Ю.* Реализация концепции устойчивого развития компании на основе проектно-портфельной методологии: Автореф. дис. ... канд. экон. наук. — М., 2013. — 31 с.
29. *Петров А. Н.* и др. Стратегический менеджмент / под ред. А. Н. Петрова. — СПб.: Питер, 2008. — 496 с.
30. *Пирс П. Дж., Робинсон Р.* Стратегический менеджмент. — 12-е изд. — СПб.: Питер, 2013. — 560 с.
31. *Портер М.* Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. — 5-е изд. — М.: Альпина Паблишер, 2015. — 453 с.
32. *Рассел Л. Акофф.* Планирование будущего корпорации / пер. с англ. — М.: Сирин, 2002. — 256 с.
33. *Рида А. Н.* Дорожная карта как инновационный инструмент стратегического управления предприятиями молочного подкомплекса АПК // Инновационное развитие экономики. — 2016. — № 1 (31). — С. 68–74.
34. *Рыжаскина Т. Г.* Бюджетирование как инструмент управления стратегией предприятия // Российское предпринимательство. — 2013. — № 12 (234). — С. 40–46.
35. *Сайедж Е. М.* Адаптация системы оперативно-производственного планирования на предприятиях единичного типа производства к рыночным условиям хозяйствования: Дис. ... канд. экон. наук. — М., 2003. — 163 с.
36. *Субботкина О. Н.* Разработка организационно-методических аспектов интеграции бюджетирования с системой сбалансированных показателей во внутрифирменном планировании: Дис. ... канд. экон. наук. — Астрахань, 2007. — 192 с.
37. Управление производством. Сбалансированная система показателей. URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/balanced-scorecard.html> (дата обращения: 14.08.2017).
38. *Хан Д.* Планирование и контроль: концепция контроллинга: Пер. с нем. / под ред. А. А. Турчака, Л. Г. Головача, М. Л. Лукашевича. — М.: Финансы и статистика, 1997. — 800 с.
39. *Храпова Е. В.* Интегрированный подход к процессу внутрифирменного планирования (на примере машиностроительных предприятий): Дис. ... канд. экон. наук. — Омск, 2007. — 173 с.
40. *Шаховская Л. С., Попкова Е. Г., Хохлов В. В.* и др. Бюджетирование: теория и практика. — 3-е изд. — М.: КНОРУС, 2016. — 412 с.
41. *Янковская В. В.* Планирование на предприятии. — М.: ИНФРА-М, 2013. — 425 с.
42. *Brametmann R.* Handbuchcontrolling: Methoden und Techniken. — 2., ueberarb. u. erw. Aufl. — Muenchen; Wien: Hanser, 1990. — 388 S.

43. *Horvath P.* Controlling. — 9., vollst. ueberarb. Aufl. — Muenchen: Vahlen, 2003. — 943 s.
44. *Horvath&Partner.* Внедрение сбалансированной системы показателей / пер. с нем. — 3-е изд. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. — 478 с.
45. *Horvath&Partners.* Концепция контроллинга: управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / пер. с нем. — 4-е изд. — М.: Альпина Паблишерз, 2009. — 269 с.
46. *Irmer K.-H., Schoen D.* Integriertes Planungssystem bei der Grammer AG / 24. Deutscher Controlling Congress. Fuehrungsinformationssysteme und Planungssysteme / Technische Universitaet Dortmund / Institut fuer Controlling GfC e.V.; Dortmund, 2009, S. 279-305.
47. *Klenger F.* Operatives Controlling. — Muenchen; Wien: Oldenburg, 1989. — 471 s.
48. *Langguth Heike.* Strategisches Controlling. — Ludwigsburg-Berlin: Verlag Wissenschaft und Praxis, 1994. — 295 S.
49. *Schierenbeck H., Lister M.* Value Controlling: Grundlagen wertorientierter Unternehmensfuehrung. — 2., unveraend. Aufl. — Muenchen, Wien: Oldenburg, 2002. — 523 S.

The List of References in Cyrillic Transliterated into Latin Alphabet

1. *Aleshin A. V., An'shin V. M., Bagrationi K. A.* i dr. Upravlenie proektami: fundamental'nyj kurs / pod red. V. M. An'shina, O. N. Il'inoj. — М.: Izd. dom Vysshej shkoly ehkonomiki, 2013. — 620 s.
2. *Ansoff I.* Novaya korporativnaya strategiya. — SPb.: Piter Kom, 1999. — 416 s.
3. *Archibal'd R.* Upravlenie vysokotekhnologichnymi programmami i proektami: Per. s angl. — 3-e izd. / pod red. A. D. Bazhenova, A. O. Aref'eva. — М.: Kompaniya AjTi; DMK Press, 2004. — 472 s.
4. *Borisova M. S.* Strategicheskoe upravlenie zhiznesposobnost'yu promyshlennogo predpriyatiya s primeneniem sbalansirovannoj sistemy pokazatelej: Avtoref. dis. ... kand. ehkon. nauk. — Kursk, 2012. — 23 s.
5. *Buhalkov M. I.* Vnutrifirmennoe planirovanie. — 2-e izd. — М.: INFRA-M, 2000. — 400 s.
6. *Vasenev K. P.* (a) Integraciya sistemy upravleniya predpriyatiem s primeneniem koncepcii «otkaz ot byudzhetrovaniya» (Beyond Budgeting) // Kontrolling. — 2017. — № 1 (63). — S. 12–24.
7. *Vasenev K. P.* (b) Orientirovannaya na konkurentnyuyu rynochnuyu pozitsiyu predpriyatiya segmentaciya vneshnej rynochnoj sredy v processe strategicheskogo planirovaniya // Sovremennaya nauka: aktual'nye problemy teorii i praktiki. Seriya ehkonomika i pravo. — 2017. — № 7. — S. 17–23.
8. *Vasenev K. P.* (c) Strukturirovanie processa planirovaniya na promyshlennom predpriyatii i ego podderzhka v koncepcii kontrollinga // Vestnik professional'nyh buhgalterov. — 2017. — № 4. — S. 35–43.
9. *Veber Y. U., Sheffer U.* Vvedenie v kontrolling: Per. s nem. / pod red. prof., d.eh.n. S. G. Fal'ko. — М.: Izd-vo NP «Ob'edinenie kontrollerov», 2014. — 416 s.

10. *Gaponenko A. L., Pankruhin A. P.* Strategicheskoe upravlenie. — 3-e izd. — M.: Omega-L, 2008 — 464 s.
11. *Goremykin V. A.* Planirovanie na predpriyatii: Uchebnik i praktikum. — 9-e izd. — M.: YUrajt, 2014. — 857 s.
12. *Ivanov E. A.* Byudzhetirovanie v mnogosegmentnyh organizacijah. — M.: INFRA-M, 2014. — 170 s.
13. *Ilysheva M. A., Detkov A. A.* Proektnoe upravlenie v sbalansirovannoj sisteme pokazatelej kak sredstvo perevoda strategii v dejstvie // Sciences of Europe. — 2016. — № 8 (8). S. — 73–77.
14. *Il'ina K. V.* Soglasovanie strategicheskogo i takticheskogo planov mashinostroitel'nogo predpriyatiya: Dis. ... kand. ehkon. nauk. — Novosibirsk, 2011. — 157 s.
15. *Kaplan R., Norton D.* Nagrada za blestyashchuyu realizaciyu strategii. Svyaz' strategii i operacionnoj deyatel'nosti — garantiya konkurentnogo preimushchestva / per. s angl. — M.: ZAO «Olimp-Biznes», 2013. — 368 s.
16. *Kaplan R., Norton L.* Sbalansirovannaya sistema pokazatelej. Ot strategii k dejstviyu / per. s angl. — 2-e izd. — M.: ZAO «Olimp-Biznes», 2014. — 320 s.
17. *Karminskij A. M., Fal'ko S. G., ZHevaga A. A., Ivanova N. YU.* Kontrolling / pod red. A. M. Karminskogo, S. G. Fal'ko. — 3-e izd. — M.: ID «FORUM»: INFRA-M, 2013. — 336 s.
18. *Kozlova E. V.* Integrirovannoe planirovanie: koncepciya, metodologiya, organizaciya. — Saratov: IC «Nauka», 2014. — 100 s.
19. *Kozlovskij A. N.* Upravlenie portfelem innovacionnyh proektov na promyshlennom predpriyatii: Avtoref. dis. ... kand. ehkon. nauk. — SPb., 2016. — 19 s.
20. *Kolesov K. I.* Metodologicheskie aspekty strategicheskogo kontrollinga na osnove mnogourovnevnogo podhoda: Dis. ... kand. ehkon. nauk. — Nizhnij Novgorod, 2007. — 170 s.
21. *Kuzyk Y. U.* CHto takoe dorozhnaya karta // Nauka i tekhnologii Rossii — Nacional'nyj informacionnyj centr po nauke i innovacijam. URL: http://www.strf.ru/material.aspx?CatalogId=223&d_no=20108&rated=ok (data obrashcheniya: 04.09.2016).
22. *Kuz'mina M. S.* Uchet zatrat, kal'kulirovanie i byudzhetirovanie v otraslyah proizvodstvennoj sfery. — 3-e izd. — M.: KNORUS, 2016. — 248 s.
23. *Litvak B. G.* Strategicheskij menedzhment. — M.: YUrajt, 2013. — 570 s.
24. *Mazur I. I.* i dr. Upravlenie proektami; pod red. I. I. Mazura, V. D. SHapiro. — 10-e izd. — M.: Omega-L, 2014. — 960 s.
25. *Mann R., Majer EH.* Kontrolling dlya nachinayushchih: Per. s nem. / pod red. V. B. Ivashkevicha. — M.: Finansy i statistika, 1995. — 304 s.
26. *Maslennikov V. V., Krylov V. G.* Processno-stoimostnoe upravlenie biznesom. — M.: INFRA-M, 2009. — 285 s.
27. *Matveev A. A., Novikov D. A., Cvetkov A. V.* Modeli i metody upravleniya portfel'yami proektov. — M.: PMSOFT, 2005. — 206 s.
28. *Perceva E. YU.* Realizaciya koncepcii ustojchivogo razvitiya kompanii na osnove proektno-portfel'noj metodologii: Avtoref. dis. ... kand. ehkon. nauk. — M., 2013. — 31 s.
29. *Petrov A. N.* i dr. Strategicheskij menedzhment / pod red. A. N. Petrova. — SPb.: Piter, 2008. — 496 s.

30. *Pirs II Dzh., Robinson R.* Strategicheskij menedzhment. — 12-e izd. — SPb.: Piter, 2013. — 560 s.
31. *Porter M.* Konkurentnaya strategiya: Metodika analiza otraslej i konkurentov. — 5-e izd. — M.: Al'pina Pablisher, 2015. — 453 s.
32. *Rassel L. Akoff.* Planirovanie budushchego korporacii / per. s angl. — M.: Sirin, 2002. — 256 s.
33. *Rida A. N.* Dorozhnaya karta kak innovacionnyj instrument strategicheskogo upravleniya predpriyatiyami molochnogo podkompleksa APK // Innovacionnoe razvitie ehkonomiki. — 2016. — № 1 (31). — S. 68–74.
34. *Ryzhakina T. G.* Byudzhetirovanie kak instrument upravleniya strategiej predpriyatiya // Rossijskoe predprinimatel'stvo. — 2013. — № 12 (234). — S. 40–46.
35. *Sajedzh E. M.* Adaptaciya sistemy operativno-proizvodstvennogo planirovaniya na predpriyatiyah edinichnogo tipa proizvodstva k rynochnym usloviyam hozyajstvovaniya: Dis. ... kand. ehkon. nauk. — M., 2003. — 163 s.
36. *Subbotkina O. N.* Razrabotka organizacionno-metodicheskikh aspektov integracii byudzhetirovaniya s sistemoy sbalansirovannyh pokazatelej vo vnutfirmennom planirovanii: Dis. ... kand. ehkon. nauk. — Astrahan', 2007. — 192 s.
37. Upravlenie proizvodstvom. Sbalansirovannaya sistema pokazatelej. URL: <http://www.up-pro.ru/encyclopedia/balanced-scorecard.html> (data obrashcheniya: 14.08.2017).
38. *Han D.* Planirovanie i kontrol': koncepciya kontrollinga: Per. s nem. / pod red. A. A. Turchaka, L. G. Golovacha, M. L. Lukashevicha. — M.: Finansy i statistika, 1997. — 800 s.
39. *Hrapova E. V.* Integrirovannyj podhod k processu vnutfirmennogo planirovaniya (na primere mashinostroitel'nyh predpriyatij): Dis. ... kand. ehkon. nauk. — Omsk, 2007. — 173 s.
40. *SHahovskaya L. S., Popkova E. G., Hohlov V. V.* i dr. Byudzhetirovanie: teoriya i praktika. — 3-e izd. — M.: KNORUS, 2016. — 412 s.
41. *Yankovskaya V. V.* Planirovanie na predpriyatii. — M.: INFRA-M, 2013. — 425 s.
42. Horvath&Partner. Vnedrenie sbalansirovannoj sistemy pokazatelej: per. s nem. — 3-e izd. — M.: Al'pina Biznes Buks, 2008. — 478 s.
43. Horvath&Partners. Koncepciya kontrollinga: Upravlencheskij uchet. Sistema otchetnosti. Byudzhetirovanie: per. s nem. — 4-e izd. — M.: Al'pina Pablisherz, 2009. — 269 s.