

# УПРАВЛЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЕМ

DOI: 10.25065/1810-4894-2018-26-2-30-40

УДК 004.91

## ОРГАНИЗАЦИЯ ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ ОБОРОННО-ПРОМЫШЛЕННОГО КОМПЛЕКСА

**И.В. Казьмина**

Военный учебно-научный центр Военно-воздушных сил «Военно-воздушная академия имени профессора  
Н.Е. Жуковского и Ю.А. Гагарина»  
Россия, 394064, Воронеж, ул. Старых Большевиков, 54а

**Введение.** Статья посвящена анализу содержания и организации планирования на производственных предприятиях оборонно-промышленного комплекса (ОПК). В статье проанализировано содержание технико-экономических планов предприятия ОПК. Сделан вывод о том, что организация планирования на предприятии должна иметь целостный характер, т.е. взаимосвязана в единую систему, с помощью которой можно было бы регулировать и контролировать выполнение различных планов.

**Данные и методы.** В статье сделан вывод, что основной проблемой, касающейся современных отечественных предприятий ОПК, является отсутствие подсистемы постановки целей, наложенное отпечатком командно-административной экономики при которой планы предприятия разрабатывались на основе директивно спускаемых долгосрочных планов. В состав планирования должны входить: стратегия развития и финансовая стратегия; дивидендная политика; учетная политика; инвестиционная политика; политика оборотных активов; финансово-хозяйственный план.

**Полученные результаты.** Представлена модель содержания планирования на производственных предприятиях ОПК. Установлено, что политика предприятий ОПК должна формироваться на основе многовариантного прогноза изменения экономико-правовых условий деятельности предприятия в предстоящем периоде, а также разработанных и конкретизированных через ключевые факторы успеха цели в каждой из групп заинтересованных лиц.

**Заключение.** Результаты исследования могут быть использованы в качестве теоретической основы для построения комплексной системы планирования на предприятиях ОПК

**Ключевые слова:** планирование, производственное предприятие, планы, оборонно-промышленный комплекс, амортизационная политика

**Для цитирования:**

Казьмина И.В. Организация планирования на производственных предприятиях оборонно-промышленного комплекса // Организатор производства. 2018. Т.26. №2. С. 30-40. DOI: 10.25065/1810-4894-2018-26-2-30-40

## ORGANIZATION OF PLANNING AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISES OF THE MILITARY-INDUSTRIAL COMPLEX

**I.V. Kazmina**

Air Force Military Educational Scientific Center «Military and Air Academy of a Name professor  
of N.E. Zhukovsky and Yu.A. Gagarin»  
54a, Old Bolsheviks St., Voronezh, 394064, Russia

---

**Сведения об авторах:**

**Ирина Владимировна Казьмина** (канд. экон. наук, [kazminakamina@yandex.ru](mailto:kazminakamina@yandex.ru)), доцент кафедры восстановления авиационной техники.

**On authors:**

**Irina V. Kazmina** (Cand. Sci. (Economy, [kazminakamina@yandex.ru](mailto:kazminakamina@yandex.ru)), Assistant Professor of the Department of Aviation Technology Restoration.

**Introduction.** The article is devoted to the analysis of the content and organization of planning at the production enterprises of the military-industrial complex (OPK). The article analyzes the content of technical and economic plans of the defense industry. It is concluded that the organization of planning in the enterprise should have a holistic nature, it is interlinked into a single system, with which it would be possible to regulate and control the implementation of various plans.

**Data and methods.** The article concludes that the main problem concerning the modern domestic enterprises of the defense industry OPK is the lack of a subsystem of setting goals, superimposed by the imprint of the command and administrative economy in which the enterprise plans were developed on the basis of the Directive long-term plans. The planning should include: development strategy and financial strategy; dividend policy; accounting policy; investment policy; policy of current assets; financial and economic plan.

**Got results.** A model of the content of planning at the industrial enterprises of the defense industry is presented OPK. It is established that the policy of defense enterprises should be formed on the basis of multivariate forecast of changes in economic and legal conditions of the enterprise in the coming period, as well as developed and specified through the key success factors of the goal in each of the groups of stakeholders.

**Conclusion.** The results of the study can be used as a theoretical basis for the construction of a comprehensive planning system at the enterprises of the defense industry OPK

**Key words:** planning, manufacturing enterprise, the plans of the military-industrial complex, the depreciation policy

**For citation:**

Kazmina I.V. (2018). Organization of planning at the industrial enterprises of the military-industrial complex. *Organizator proizvodstva* = Organizer of Production, 26(2), 30-40. DOI: 10.25065/1810-4894-2018-26-2-30-40 (in Russian)

**Введение**

Оборонно-промышленный комплекс России представляет собой совокупность научно-исследовательских, испытательных организаций и производственных предприятий, выполняющих разработку, производство, хранение, постановку на вооружение военной и специальной техники, амуниции, боеприпасов. В настоящее время 45% объёмов промышленной продукции ОПК – продукция военного назначения, поставляемая для внутренних нужд государственным заказчикам. Около 22% выпускается на экспорт по линии военно-технического сотрудничества РФ с иностранными государствами. Около 33% продукции ОПК – продукция гражданского назначения. Среди наиболее значимых сегментов рыночного спроса на гражданскую продукцию ОПК – такие отрасли экономики, как транспорт, связь и телекоммуникации, отрасли топливо – энергетического комплекса, здравоохранение.

Важнейшей составляющей эффективного функционирования предприятий ОПК является организация планирования. Это связано в первую очередь с тем, что упадок системы централизованного планирования, существовавшей

ОРГАНИЗАТОР ПРОИЗВОДСТВА. 2018. Т. 26. № 2

в советские годы, для многих акционерных обществ ОПК не прошел бесследно и во многом определяет сложившуюся на настоящий момент экономическую ситуацию в России.

Теоретические исследования и практический опыт показали, что одной из причин того, что многие предприятия ОПК до сих пор находятся в условиях кризиса и не способны адекватно реагировать на требования рынка является отсутствие на предприятиях правильно организованной системы планирования. Следует заметить, что реализация планирования на предприятии должна иметь целостный характер, т.е. взаимосвязана в единую систему, с помощью которой можно было бы регулировать и контролировать выполнение различных планов.

**Теория**

С позиций классической концепции менеджмента планирование, являясь составной частью работ по формированию функциональной стратегии, разрабатываемой, в свою очередь, исходя из деловой (стратегии, реализуется в форме долгосрочного (перспективного) и краткосрочного (реже – долгосрочного, среднесрочного (годового) и краткосрочного) финансового планирования, охватывающего

соответствующие плановые горизонты, и представляет собой механизм ресурсного обоснования стратегических целей предприятия /1,2,3/.

Развитие рыночных отношений, рост степени доступности рынков капитала повлияли на изменение представлений о целях деятельности многих предприятий ОПК.

По мнению автора, стратегической целью деятельности любого производственного предприятия является повышение благосостояния его владельцев путем максимизации ее стоимости – роста капитализации, снижение риска вложений в данное предприятие, повышение инвестиционной привлекательности путем увеличения прозрачности и открытости через удовлетворение требований стейкхолдеров.

В настоящее время существует целый комплекс стандартов и рекомендаций на системы управления предприятиями, разработанных специалистами различных областей знаний и направленных на удовлетворение требований заинтересованных сторон. К ним относятся:

- стандарты системы менеджмента качества, экологического менеджмента, менеджмента безопасности и охраны труда;

- стандарты на системы социального и этического менеджмента;

- стандарты взаимодействия с заинтересованными сторонами;

- стандарты корпоративного поведения, риск менеджмента.

Ряд положений стандартов на системы менеджмента касается вопросов планирования, его содержания и методологии.

Содержание планирования производственных предприятий ОПК раскроем через состав плановых документов, отражающих поступление финансовых ресурсов и направления их использования. Однако перед тем как привести уточненный перечень плановых документов

целесообразно, с позиции исторического подхода, рассмотреть основные проблемы, побудившие автора к его уточнению.

Основной проблемой, касающейся современных отечественных предприятий, является отсутствие подсистемы постановки целей (подсистемы целеполагания) наложенное отпечатком командно-административной экономики, при которой планы предприятия разрабатывались на основе директивно спускаемых пятилетних (долгосрочных) планов народного хозяйства страны в соответствии с единственной научной разработкой того времени - типовой методикой разработки техпромфинплана, определявшей следующее содержание плановых документов:

- 1) планирование производства и реализации продукции;

- 2) планирование производственной мощности предприятия;

- 3) планирование технического развития и организации производства;

- 4) плановые технико-экономические нормы и нормативы;

- 5) планирование материально-технического обеспечения;

- 6) планирование себестоимости продукции прибыли и рентабельности;

- 7) кадровое планирование;

- 8) финансовый план;

- 9) планирование фондов экономического стимулирования;

- 10) планирование социального развития коллектива предприятия;

- 11) планирование мероприятий по охране природы и рациональному использованию материальных ресурсов.

Относительно приведенной структуры разделов технико-экономическое планирование условно можно разбить на техническое, операционное, финансовое, социальное и экологическое (рис. 1).



Рис. 1. Содержание технико-экономических планов предприятия оборонно-промышленного комплекса

Fig. 1. Contents of technical and economic plans of the enterprise military-industrial complex

Операционное планирование в отечественной практике включало планирование реализации и производства продукции, норм расхода материалов, трудовых ресурсов, планирование себестоимости, прибыли, рентабельности и не включало финансовый план. Финансовый план, разрабатываемый российскими предприятиями ОПК, представлял собой баланс доходов и расходов и заключался в пересчете натуральных показателей в денежные и носил формальный характер, так как разрабатывался скорее для нужд министерств и ведомств, чем для руководства предприятия в целях принятия эффективных управленческих решений.

Совокупность операционных планов и финансового плана в составе техпромфинплана схожа со структурой современных операционных бюджетов в составе бюджета, заимствованного из западной практики управления в следствии создания предприятий с иностранными инвестициями, изменениями в бухгалтерском учете и требованиями инвесторов о приведении финансового планирования в соответствие с западными стандартами.

Подход к планированию, основанный на бюджетировании с вытекающим из него перечнем плановых форматов, имеющий высокую популярность на многих предприятиях и по настоящее время, по мнению автора, не соответствует требованию комплексности его форм – долгосрочной, среднесрочной и краткосрочной.

Исследование трудов широкого круга экономистов в области бюджетирования позволило заключить, что оно ассоциируется с краткосрочной формой планирования, являющейся одной из трех принятых форм планирования – долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного и, как правило, ориентируется на получение результата в краткосрочной перспективе, и не связано с целями системы.

Проблематика разделения плановых документов по формам планирования достаточно болезненна для всех школ отечественного менеджмента. Подтверждением тому являются труды Молякова Д.С., Шохина Е.И. и Большакова С.В., отдающих предпочтение краткосрочной временной перспективе, при этом содержание планов ограничивается балансом доходов и расходов; платежным календарем и кассовым

планом. Группа ученых в составе Алексеевой М.М., Любановой Е.Н., Лимитовского М.А. акцентирует внимание на долгосрочных и краткосрочных формах плановых расчетов, при этом последние говорят об острой необходимости наличия на предприятии отлаженной системы бюджетного управления, заключающегося в разработке прогноза баланса; прогноза отчета о прибылях и убытках; прогноза ключевых показателей, построенного на базе производственного бюджета.

Западные экономисты Ф. Ли. Ченга и Д.И. Фернители описывают более полный подход к содержанию плановых расчетов с позиции широты охватываемого горизонта. Ими предлагается анализировать и разрабатывать варианты инвестиционных возможностей, которыми располагает предприятие и прогнозировать варианты последствий принимаемых решений. При этом указанные расчеты должны производиться в рамках заранее разработанных на долгосрочную перспективу дивидендной и инвестиционной политики, с учетом источников, методов планирования и допустимых уровней риска. Ф. Ли. Ченг и Д.И. Фернители затрагивают в своих трудах аспекты долгосрочного и краткосрочного планирования, а также решают проблему поиска компромисса между требованием акционера получать доход на вложенные средства в виде дивиденда и необходимостью реинвестиций заработанных средств с целью повышения доходности путем разработки инвестиционной и дивидендной политик.

Достаточно детальную проработку содержания плановых документов предлагают и методические рекомендации по реформе предприятий (организаций) утвержденных Министерством экономического развития РФ.

Типовая программа реформы предприятий рекомендует двухуровневую систему иерархических планов, во главе которой лежат цели, прогнозы рыночного спроса и конкуренции, находящие отражение в основном плановом документе предприятия на долгосрочную перспективу – бизнес-плане.

На основе бизнес-плана рекомендовано разрабатывать политику, отражающую основные составляющие действий предприятия, влияющие на доходы, расходы и движение денежных средств, и содержащую учетную и налоговую политику, кредитную политику, амортизацион-

ную политику, политику управления оборотными средствами, а также дивидендную политику. При этом разработка политики предприятия не включает разработку ценовой политики, выделенной разработчиками в отдельное направление плановой деятельности, как и инвестиционной политики, хотя данные аспекты плановой деятельности также как и вышеперечисленные накладывают значительный отпечаток на финансовые результаты и денежные потоки предприятия.

На основе разработанного бизнес-плана предприятия, основными плановыми документами которого являются прогноз прибылей и убытков и прогноз движения денежных средств, рекомендуется разрабатывать комплекс бюджетов, методике разработке которых уделяется минимум внимания, скорее всего из-за наличия достаточного количества публикаций в научных изданиях.

Рекомендации не учитывают возможность наличия на предприятиях нескольких направлений деятельности, соответственно нескольких бизнес единиц, одновременно планирующих реализовать несколько проектов, оформленных в качестве бизнес-плана, представляющих собой программу для достижения поставленных целей.

Цели рекомендуется устанавливать через анализ текущего состояния и выявления текущих проблем, что делает похожей форму планирования больше на реактивную, чем на систему, целью которой является повышение богатства собственников предприятия в долгосрочной перспективе. Типовая программа реформы предприятия не содержит упоминаний о плановых нормах и целевых финансовых показателях.

Основным недостатком типовой программы реформы предприятий, как и недостатком описанных выше подходов к определению содержания финансовых планов является отсутствие рекомендаций относительно связи планирования долгосрочных инициатив и текущих действий предприятия. Решение указанной проблемы в своих научных трудах предлагают Р.С. Каплан и Д.П. Нортон, дополняя перечень системой сбалансированных показателей, основанной на выделении критических факторов успеха, позволяющих интегрировать долгосрочные цели с целями более низкого уровня и текущими действиями отдельных менеджеров и бизнес единиц.

По мнению автора, особенность содержания планирования, в отличии ориентированного на нужды собственника планирования на предприятии, проявляется в решении противоречий между интересами акционера и наемного менеджера, оформившихся в западной практике управления под термином агентской проблемы. По мнению автора, правильно выстроенный процесс планирования и оптимальный подбор планов минимизирует негативное влияние интересов групп агентских отношений на достижение целей предприятия и позволяет найти оптимальные пути их разрешения.

#### **Данные и методы**

Теоретической и методологической основой исследования послужили труды отечественных и зарубежных ученых по проблемам корпоративного финансового планирования.

В процессе исследования для решения поставленных задач применялись методы системного подхода к предмету исследования, методы теоретического и эмпирического исследования, экономико-математического моделирования, приемы социологического исследования, экономического и статистического анализа, методы экспертных оценок, сравнения, ранжирования.

Экспериментальной базой исследования являются российские предприятия оборонно-промышленного комплекса.

#### **Модель**

Изученная автором практика планирования и управления, требования кодекса корпоративного поведения, стандарт взаимодействия с заинтересованными сторонами, а также рассмотренные выше системы взглядов различных исследователей позволили автору уточнить содержание планирования на производственном предприятии ОПК, с учетом сформулированной особенности, в разрезе трех основных форм планирования, а также факторы на него влияющие.

Состав уточненных автором планов приведен на рис. 2.

В соответствии с требованиями кодекса корпоративного поведения в состав планов предприятия должны входить:

- стратегия развития и финансовая стратегия;

- дивидендная политика;
- учетная политика;
- инвестиционная политика;
- политика финансирования оборотных активов;
- финансово-хозяйственный план.

Данные плановые документы целесообразно разделить на долгосрочную составляющую – финансовую политику, среднесрочную составляющую – бизнес-план, краткосрочную – хозяйственный план.

Под политикой предприятия ОПК понимаем систему правил реализации отдельных направлений деятельности предприятия, определяемых ее миссией и финансовым менталитетом учредителей и менеджеров.

В дополнении к перечисленным кодексом корпоративного поведения автор рекомендует дополнять содержание политики следующими:

- амортизационная политика;
- эмиссионная политика;
- политика управления оборотными активами и кредиторской задолженностью;
- ценовая политика;
- политика управления финансовыми рисками.

Политика предприятия должна формироваться на основе многовариантного прогноза изменения экономико-правовых условий деятельности предприятия в предстоящем периоде, а также разработанных и конкретизированных через ключевые факторы успеха цели в каждой из групп заинтересованных лиц.

Форма среднесрочного планирования должна быть сформирована на основе комплекса бизнес планов по отдельным бизнес единицам, проектам, в совокупности составляющих программу развития корпорации на перспективу.

К области плановых документов относятся:

- в отношении с покупателями – план денежных потоков, отражающий объем реализации;
- в отношении с поставщиками – план денежных потоков, отражающий стоимость планируемых к приобретению сырья, материалов;

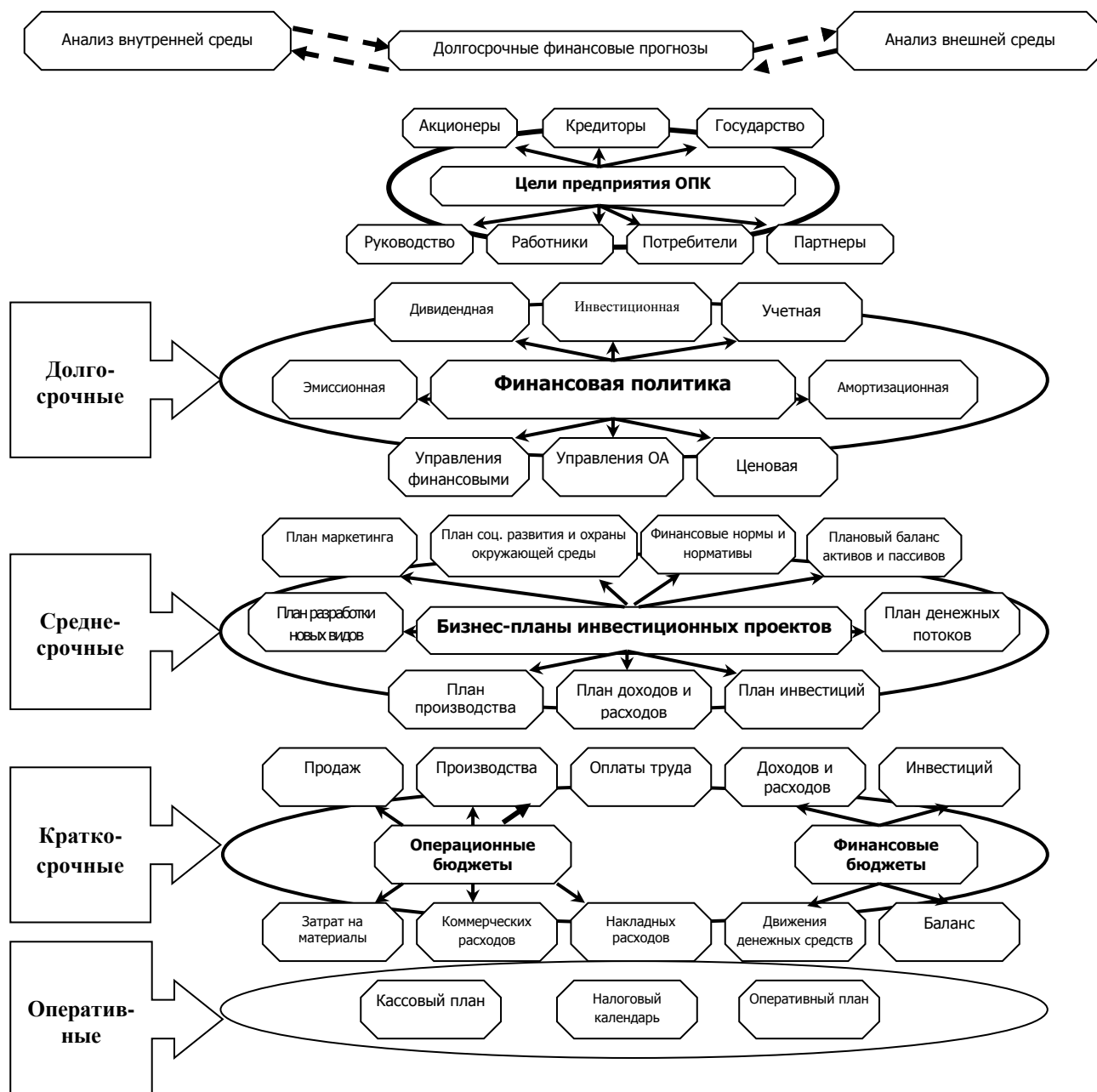


Рис. 2. Содержание планирования на производственных предприятиях ОПК  
 Fig. 2. Content of planning at industrial enterprises of the defense industry

- в отношении с персоналом - план денежных потоков, отражающий общий объем выплат сотрудникам (включая зарплаты, пенсионные выплаты, прочие выплаты, а также выходные пособия);

- в отношении с акционерами, инвесторами и кредиторами - выплаты источникам капитала с разбивкой на проценты по обязательствам и займам, а также дивиденды по всем видам акций,

с указанием любой задолженности по дивидендам;

- в отношении с государством – план налоговых выплат.

Руководство рекомендует составлять отчетность за период равный одному году, из чего следует, что указанные плановые документы должны составляться корпорацией на соответствующий горизонт планирования.

Аналогичного мнения придерживаются специалисты Федеральной службы по фондовым рынкам, обобщившие практику управления в кодекс корпоративного поведения, согласно которому в функции совета директоров входит утверждение годового финансово-хозяйственного плана.

Краткосрочное планирование работы предприятия и последующий контроль исполнения плановых заданий невозможны без формирования бюджета, как основного инструмента гибкого управления, обеспечивающего высшее руководство точной, полной и своевременной информацией о реализации мероприятий по достижению целей развития хозяйствующего субъекта. На рис. 2 в содержании краткосрочной формы планирования приведен перечень основных бюджетов. Следует подчеркнуть, что более детальный перечень составляется для каждого структурного подразделения предприятия, для каждого проекта капитальных затрат, для каждого региона продаж, для каждого вида продукции или направления деятельности. При этом, чем больше хозяйственных операций охватывает бюджет и чем более точны прогнозные данные, тем более эффективно используются ресурсы предприятия.

Однако, как показала передовая практика, планирование не заканчивается разработкой бюджетов. Для текущего руководства и управления менеджменту требуется принимать оперативные решения, в состав которых входят:

- текущее управление материальными ресурсами;
- текущее управление денежными средствами и дебиторской задолженностью;
- проведение операций с банками;
- расчеты с клиентами;
- распределение прибыли в соответствии с финансовой политикой и пр.

Неадекватное отношение к решению оперативных задач может поставить под вопрос достижение целей предприятия и утрату ключевых стейкхолдеров. Поэтому автором рекомендуется разрабатывать:

- налоговый календарь;
- кассовый план;
- оперативный план капитальных вложений.

Особенности планирования формируются под воздействием комплекса факторов. Понятие «фактор» обычно определяют как движущую силу, которая воздействует на формирование системы или на систему при различных материально-технических, общественно-экономических и естественно природных условиях. Факторы, определяющие особенности планирования, можно представить в виде трех групп.

Рассмотрим перечень факторов, оказывающих влияние на содержание планирования.

Во-первых, наиболее общий подход отражает внешние (неконтролируемые) факторы и внутренние (контролируемые) факторы. Внешние факторы влияют на предприятие извне, их изменение не подвластно воле предприятия. К ним следует отнести государственное регулирование эмиссионной политики, налоговое законодательство, темпы инфляции, характер государственной поддержки отдельных отраслей и сфер деятельности, экологические требования, меры государственного регулирования ценообразования, конкуренция на рынке и прочие. Внутренние факторы, напротив, напрямую связаны с организацией работы самого предприятия.

Вторую группу формируют организационные, социальные, финансово-экономические, производственно-экологические факторы, являющиеся контролируемыми на предприятии. Все данные факторы характеризуют отдельные аспекты деятельности предприятия и отражают его политику.

Третья группа факторов формируется под воздействием особенностей конкретного предприятия. К таким факторам относятся организационно-правовая форма ведения бизнеса, финансовые цели предприятия, ключевые финансовые и нефинансовые показатели, адекватные целям предприятия, нормы и нормативы, система финансовой мотивации.

### ***Полученные результаты***

Теоретические исследования в области планирования необходимо дополнить исследованием его практики на отечественных предприятиях.

В рамках исследования был проведен анализ организации планирования на предприятиях ОПК (АО «ВНИИ «Вега», Воронежское акционерное самолетостроительное общество), в



результате которого были выявлены патологии планирования, что позволило сделать следующие выводы:

- планирование не на всех исследуемых предприятиях базируется на видении будущего и прогнозах развития, а чаще всего носит характер реакции на произошедшие факты хозяйственной деятельности;

- внедрение бюджетирования понимается как «панацея от всех болезней» предприятия, при этом не на всех предприятиях отработаны и регламентированы процедуры контроля затрат и доходов, что приводит к размытию ответственности между подразделениями;

- на всех предприятиях существует дефект отсутствия связи между долгосрочным и оперативным планированием, отсутствует и плохо налажена работа подсистемы постановки целей, на предприятиях преобладает бюджетное планирование на срок до года;

- плановая деятельность подразумевает разработку основной – дивидендной политики, характеризующей планирование как корпоративное, а предприятие как корпорацию;

- при планировании учитываются мнения узкого круга заинтересованных лиц – собственники и менеджмент;

- процессы планирования не всегда регламентированы, что приводит к «запаздыванию» планов, и утрате их актуальности и точности;

- на практике используется морально устаревшее методическое обеспечение, планирование ориентировано на фискальные результаты;

- отсутствуют системы финансовой мотивации и вовлечения каждого сотрудника в процесс планирования, низкий уровень оплаты труда специалистов, дезорганизация подготовки и переподготовки специалистов, отсутствие политики привлечения молодых кадров обуславливает вымирание, как системы планирования, так и предприятия.

### **Заключение**

Таким образом, на основании проведенного анализа содержания планирования на предприятиях оборонно-промышленного комплекса выявлено, что планирование является важнейшей составляющей эффективного функционирования предприятий ОПК. Это связано в

первую очередь с тем, что упадок системы централизованного планирования, существовавшей в советские годы, для многих акционерных обществ ОПК не прошел бесследно и во многом определяет сложившуюся на настоящий момент экономическую ситуацию в России. Теоретические исследования и практический опыт показали, что одной из причин того, что многие предприятия ОПК до сих пор находятся в условиях кризиса и не способны адекватно реагировать на требования рынка является отсутствие на предприятиях правильно организованной системы планирования.

Существенным недостатком планирования анализируемых предприятий является отсутствие долгосрочной целевой направленности. На предприятиях не разрабатывается финансовая политика, хотя данные функции закреплены во всех положениях по отделам и должностным инструкциями предприятий.

Существенным недостатком планирования является отсутствие утвержденных финансово-экономических норм, либо отсутствие регулярной практики их пересмотра, что зачастую приводит к перерасходу ресурсов и их дефициту.

Не на каждом из исследованных предприятий составляются планы движения денежных средств и планы капитальных вложений и т.д. Исключением также является плановый баланс предприятия, что свидетельствует о неспособности руководителей заранее предвидеть образ и характер будущих проблем.

### **Библиографический список**

1. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. 3-е изд., испр. и доп. М.: ИНФРА-М, 2012. 400 с.
2. Типовая методика разработки техпромфинплана производственного объединения (комбината), предприятия. М.: Экономика, 1979. 448с.
3. Ackoff R.L., Gharajedaghi S. Reflection on systems and their models // Systems Research. 1996. Vol. 13. № 1. P. 13-23.
4. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента: Учебник для вузов. М.: Финансы, ЮНИТИ, 2001. 435с.

5. Попова Р.Г., Самонова И.Н., Добросердова И.Ш. Финансы предприятий: Пособие. СПб.: Питер, 2004. 223с.
6. Финансы предприятий: Учебник для вузов / Н.В. Колчина, Г.Б. Поляк, Л.П. Павлова и др.: Под ред. Н.В. Колчиной, М.: Финансы: Юнити, 2003. 413с.
7. Шевченко И.Г. Управленческий учет. М: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2011. 112с.
8. Шуляк П.Н. Финансы предприятия: Учебник. 2-е изд. М.: Изд дом «Дашеова и К», 2001,- 751с.
9. Выкардов В.А., Алексеев Л.Д. Планирование финансово-экономического состояния предприятия: Практ. Пособие. М.: Приор, 2015. 195с.
10. Друри К. Введение в управленческий и производственный учет: Учеб. Пособие для вузов/Пер. с англ. Под ред. Н.Д. Эриашвили, 3-е изд., перераб. и доп. М.: Аудит: Юнити, 1998. 774с.
11. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учеб. Пособие для вузов. Минск: 2004. 546с.
12. Ковалев В.В. Финансы предприятий: Учеб. Пособие/ В.В. Ковалева, М.Г. Лапуста, Л.Г. Скамой. М.: Инфра, 2001. 413с
13. KotabeM., HelsenK. Global Marketing Management New York, "JhonWilet& Sons", 2001
14. Prasolov V.I., Kesego M. The concept and organisation of the functioning of an economic security system of an organization // Modern Economy Success. 2016. № 1. С. 58- 69.
15. Казьмина И.В. Особенности формирования механизма обеспечения экономической безопасности предприятий с информационными технологиями // Вестник воронежского государственного технического университета. 2014. Т. 10. № 5. С. 120-124.
16. Чернышева Г.Н. Методы формирования инвестиционной политики предприятия // Вестник Воронежского государственного технического университета. 2012. №9. С.102-107.
17. Чернышева Г.Н. Факторы эффективного управления производственными ресурсами предприятия // Организатор производства. 2014. №2. С. 25-36.

Поступила в редакцию – 23 мая 2018 г.

Принята в печать – 15 июня 2018 г.

## References

1. Byhalkov M.I. (2012). Planning: Textbook.it is a 3th publ. M.: Infa-M, 400 p.
2. Model methodology of development of plan productive enterprise. M.: Economy, 1979. 448p.
3. Ackoff R.L., Gharajedaghi S. Reflection on systems and their models // Systems Research. 1996. Vol. 13. № 1. P. 13-23.
4. BalabanovI.T. (2001). Bases of financial management: Textbook for institutions of higher learning. M.: Finances, UNITI, 435p.
5. Popova R.G. (2004). Finances of enterprises -Spb.: Piter, 223p.
6. Finances of enterprises : Textbook for institutions/ of higher learning of H.B. Kolchina, G.B. Poland. - M.: Finances: UNITI, 2003, 413p.
7. Shevchenko I.G. (2011). Administrative account.- M: Business-school "Intel-synthesis", 112p.
8. Schilak G.K. Finances of enterprise : Textbook of -2-e edition. M.: Edition house. 2001, 751p.
9. Vykar dov V.A., Alekseev L.D. (2015). Planning of the financial and economic state of enterprise: Pract. Posobi. M.: Prior, 195p.
10. Drury K. (1998). Introduction to the administrative and productive account: Studies. Manual for institutions / of higher learning Trudged.with an eng Under Ed. N.D. Eriashvili, is a 3th publ., Pererab. and additional- Moscow: Audit: Unity, 774p.
11. Il'in A.I. (2004).Planning on an enterprise: Studies.Manual for universities. Minsk. 546p.
12. Kovalev V.V. (2001). Finances of enterprises: Studies. Manual / of V.V. Kovaleva, M.G. Lapusta, L.G. Scum. M.: Infra.-M. 413p.
13. Kotabe M., Helsen K. Global Marketing Management New York, "JhonWilet& Sons", 2001

14. Prasolov V.I., Kesego M. The concept and organization of the functioning of an economic security system of an organization. *Modern Economy Success*. 2016. № 1. P. 58- 69.

15. Kazmina I.V. (2014). Features of formation of the mechanism of economic security of enterprises with information technology. *Vestnik voronezhskogo gosudarstvennogo tehniceskogo universiteta = Vestnik Voronezh State Technical University*. 10, 5, 120-124.

16. Chernysheva G.N. (2012). Methods of forming of investment politics of enterprise. *Vestnik voronezhskogo gosudarstvennogo tehniceskogo universiteta = Vestnik Voronezh State Technical University*, 9, 102-107.17.

17. Chernysheva G.N. (2014). Factors of effective management of enterprise production resources. *Organizator proizvodstva = Organizer of production*, 2, 25-36.

Received – 23 May 2018.

Accepted for publication – 15 June 2018.