

DOI: 10.25987/VSTU.2019.59.66.006

УДК 334.924

ОСОБЕННОСТИ КОРПОРАТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ АКТИВНОСТИ НАУКОЕМКОЙ КОМПАНИИ

Ю.П. Анискин, О.А. Алаторцева

Национальный исследовательский университет «МИЭТ»
Россия, 124498, Москва, Зеленоград, площадь Шокина А.И., д.1

Введение. Статья посвящена анализу особенностей корпоративного планирования деловой активности наукоемких компаний. Специфика заключается, прежде всего, в необходимости выравнивания производственных потенциалов бизнес-единиц компании для обеспечения сбалансированности взаимодействия производственных процессов в плановый период. Это поможет в решении стратегических задач развития фирмы.

Данные и методы. В статье рассмотрены показатели, характеризующие производственную активность компании. Изложен и описан на конкретном примере методический подход к оценке индекса производственной активности компании. Рассмотрены методические положения, которые необходимо учитывать при формировании механизма управления производственной активностью наукоемкой компании.

Результаты исследования. Динамика изменения индекса производственной активности характеризует состояние производства и позволяет выявить возможности экономического роста в процессе корпоративного планирования. В случае обновления номенклатуры выпускаемой продукции допустимая часть производственной мощности выделяется для задач по освоению промышленного выпуска инновационной продукции. В этих условиях объективно снижается индекс производственной активности и уменьшается финансовая устойчивость компании. Это означает, что в плановый период необходимо предусмотреть компенсацию ожидаемых финансовых потерь за счет внешних или собственных финансовых источников.

Заключение. Результаты исследования могут быть использованы при формировании специального механизма управления производственной активностью компании в условиях динамичного обновления продукции, роста заказного производства, индивидуализации номенклатуры продукции и роста требований к качеству выпускаемых товаров.

Ключевые слова: корпоративное планирование, особенности корпоративного планирования, производственная активность, индекс производственной активности, индекс производственной активности с дискретностью, деловая активность, индекс деловой активности, сбалансированное планирование, финансовая устойчивость

Для цитирования:

Анискин Ю.П., Алаторцева О.А. Особенности корпоративного планирования производственной активности наукоемкой компании // Организатор производства. 2019. Т.27. №2 С. 59-67 DOI: 10.25987/VSTU.2019.59.66.006

Сведения об авторах:

Юрий Петрович Анискин (д-р экон. наук, профессор, anisk@mail.ru), профессор кафедры экономики, менеджмента и финансов.

Ольга Алексеевна Алаторцева (канд. экон. наук, fro-lolja@mail.ru), доцент кафедры экономики, менеджмента и финансов.

On authors:

Yury P. Aniskin (Dr. Sci (Economy), Professor, anisk@mail.ru), Professor of the Department of Economics, Management and Finance.

Olga A. Alatorseva (Cand. Sci (Economy), fro-lolja@mail.ru), Assistant Professor of the Department of Economics, Management and Finance.

THE FEATURES OF CORPORATE PLANNING OF THE PRODUCTION
ACTIVITIES OF A SCIENCE-BASED COMPANY

Y.P.Aniskin, O.A.Alatortseva

*National Research University «Moscow Power Engineering Institute»
Russia, 124498, Moscow, Zelenograd, A.I.Shokin Square, 1*

Introduction. The article is devoted to the analysis of the features of corporate business planning of science-based companies. The specificity primarily consists in the need for equalizing the production potentials of the company's business units to ensure a balanced interaction of production processes in the planning period. This will help to solve the strategic tasks of company development.

Data and methods. The article reviews the indicators, characterizing the production activity of a company. The methodological approach to estimating the production activity index of a company has been presented and described, using a concrete example. The methodological provisions are reviewed, that must be considered when creating the mechanism for managing the production activity of a science-based company.

Results of the study. The dynamics of the change in the production activity index characterizes the state of production and makes it possible to reveal the opportunities of economic growth in the process of corporate planning. In the case of updating the product range, the permissible part of the production capacity is allocated for tasks of mastering the industrial output of innovative products. Under these conditions, the production activity index is objectively declining, reducing the financial stability of a company. This means that, within the planning period, it is necessary to provide the compensation of expected financial loss at the expense of external or own financial sources.

Conclusion. The results of the study can be used in creating a special mechanism for managing the production activity of a company in conditions of dynamic output renewal, the growth of custom production, the individualization of the product range and increasing demands for the quality of manufactured goods.

Key words: corporate planning, features of corporate planning, production activity, production activity index, production activity index in increments, balanced planning, financial stability

For citing:

Aniskin Y.P., Alatortseva O.A. The features of corporate planning of the production activities of a science-based company. s. *Organizator proizvodstva* = Organizer of Production, 27(2), 59-67 DOI: 10.25987/VSTU.2019.59.66.006 (in Russian)

Введение

В процессе всего жизненного цикла компании происходит управление темпами развития всех видов деятельности бизнеса по достижению плановых текущих показателей и стратегических целей.

Любое изменение темпов развития характеризует уровень активности всех видов деятельности. В целом бизнес-деятельность компании является результатом взаимодействия всех процессов, обеспечивающих достижение плановых целей и отражающихся на уровне индекса деловой активности компании.

Деловая активность отражает результат управления совокупностью целенаправленных взаимодействующих процессов, обеспечивающих изменение темпов экономического роста

компании с учётом воздействия внешней среды [2].

Деловая активность компании зависит от уровня организованности процессов, ресурсных (экономических) условий, прогрессивности используемых технологических и информационных платформ, квалификации и уровня компетентности сотрудников, социально-психологического состояния коллектива предприятия и силы воздействия факторов внешней среды.

Учитывая наличие воздействующих факторов, следует считать, что интегральный индекс деловой активности компании обусловлен [2]:

- **активностью стратегического развития**, включающей в себя инновационную,

инвестиционно-финансовую, внешнеэкономическую активность;

- *темпами изменения текущей активности компании*, включающей производственную, маркетинговую, финансово-экономическую, трудовую, социальную активность;

- *активностью воздействия факторов внешней среды*, включающей активность конкурентной среды, поставщиков ресурсов, потребителей и заказчиков, финансового рынка и кредитных организаций, законодательных органов и стейкхолдеров.

Ключевым условием роста деловой активности компании являются темпы изменения производственной активности, которые отражаются на темпах изменения показателей, характеризующих различные аспекты производственной деятельности. Особой актуальностью создания механизма управления производственной активностью характеризуются интегрированные компаниям (концерны, холдинги), включающие совокупность различных бизнес-единиц в единую компанию [10].

Интегрированные корпоративные структуры характеризуются разнообразием производственных комбинаций капитала, что в конечном итоге определяет их мобильность и устойчивость в сравнении с автономными предприятиями. Однако в интегрированных компаниях возникает проблема управления взаимодействием бизнес-единиц при реализации программы развития по критериям сбалансированности, своевременности и качества [2].

Таким образом, особенность корпоративного планирования производственной активности заключается, прежде всего, в необходимости выравнивания производственных потенциалов бизнес-единиц компании для обеспечения *сбалансированности взаимодействия* производственных процессов в плановый период и на этой основе определения экономического роста компании. Наличие диспропорций в использовании производственной мощности приводит к снижению финансовой устойчивости предприятия.

Ключевыми условиями роста производственной активности являются [1, 3]:

- последовательное *снижение удельных затрат* на изготовление продукции, оказание

услуг, выполнение управленческих, основных и обеспечивающих процессов;

- *повышение коэффициента использования ресурсов* – финансовых, материальных, трудовых, технических;

- *повышение уровня организованности* выполнения основных, обеспечивающих и обслуживающих процессов.

Теория

Изменение индекса производственной активности происходит в результате колебаний определенных показателей, характеризующих производственную активность компании. Такие показатели можно разделить на следующие три группы [7].

1. Темпы роста:

- объемов производства и продаж продукции;

- величины маржинального дохода (маржи);

- величины многофакторной производительности производства;

- коэффициента фондоотдачи;

- коэффициента экстенсивного и интенсивного использования оборудования.

2. Темпы снижения:

- уровня удельной себестоимости продукции, услуг, затратоемкости производства;

- уровня материалоемкости, трудоемкости (зарплатоемкости), энергоемкости в рубле выработки;

- объема технологических потерь, брака и прочих расходов.

3. *Соблюдение экономических пропорций* производства:

- рост заработной платы к росту производительности;

- соотношение долговых обязательств к общей прибыли;

- соотношение собственного капитала и заемного капитала и т.д.

Для каждого показателя определяется индекс относительного изменения, используемый далее при определении общего индекса производственной активности. Анализ частных индексов позволяет определить «узкие места» компании по направлениям деятельности и принять корректирующие меры воздействия.

Динамика изменения индекса производственной активности дает характеристику состояния производства и позволяет выявить

возможности экономического роста в процессе корпоративного планирования [7]. Данная информация используется для принятия решения о темпах активизации производственной активности в будущем.

Изменения индекса производственной активности (ПА) могут определяться с дискретностью – месяц, квартал, год.

Для оценки и анализа ежемесячного изменения индекса производственной активности ($I_{па}$) достаточно использовать темпы изменения объема производства продукции ($N_{пр}$) (или продаж - $I_{в}$) и величины маржинального дохода ($I_{мд}$), т.е.:

$$I_{па} = I_{в} * I_{мд}, \quad (1)$$

если $I_{па} \geq 1$ – производственная активность выше уровня, достигнутого ранее, или без изменений,

если $I_{па} < 1$ – производственная активность ниже уровня, достигнутого ранее.

Рост темпов объемов производства (или продаж) однозначно характеризует повышение производственной активности компании. Изменения уровня роста маржинального дохода прямо связаны с темпами снижения удельных прямых (косвенных) затрат на выпуск единицы продукции, т.е. уменьшением материалоемкости, зарплатоёмкости, энергоёмкости, затратоёмкости прочих расходов в рубле выручки. А снижение прямых затрат производства ($S_{пр}$) автоматически отражается на величине маржинального дохода ($MД$), т.е.

$$MД_i = B_i - S_{пр_i}, \quad (2)$$

а индекс (или коэффициент) изменения $MД_i$ равен:

$$I_{мд} = \frac{MД_{i+1}}{MД_i}, \quad (3)$$

где $MД_i$, $MД_{i+1}$ - величина маржинального дохода в i и $i+1$ периоды.

Таким образом, для оценки индекса производственной активности с дискретностью один месяц достаточно использовать две составляющие, т. е.

$$I_{па} = I_{в} * I_{мд} = \frac{B_{i+1}}{B_i} * \frac{MД_{i+1}}{MД_i} \quad (4)$$

при условии, что цены постоянны в анализируемом периоде.

Если соотношение $\frac{MД_{i+1}}{MД_i} > 1$, то это означает, что достигнуто определенное снижение удельных прямых затрат, а следовательно, есть рост мультифакторной производительности, индекс которой можно определить отдельно при необходимости.

Для оценки индекса производственной активности с дискретностью один квартал или год в общий индекс добавляется индекс изменения коэффициента фондоотдачи ($I_{фо}$), т.е.

$$I_{па} = I_{в} * I_{мд} * I_{фо} = \frac{B_{i+1}}{B_i} * \frac{MД_{i+1}}{MД_i} * \frac{ФO_{i+1}}{ФO_i}, \quad (5)$$

что позволит учитывать и уровень использования основных фондов.

Результаты исследования

Изложенный методический подход к оценке индекса производственной активности компании описан и используется при условии полной загруженности производственной мощности предприятия (85–95%) выпуском разных типов серийной продукции.

В случае обновления номенклатуры выпускаемой продукции допустимая часть производственной мощности выделяется для задач по освоению промышленного выпуска инновационной продукции (в соответствии с правилом «Золотой пропорции» ~38%). В этом случае обеспечивается одновременное выполнение двух основных функций компании: осуществление текущего экономического роста и планового развития компании. Это, в свою очередь, позволяет сохранять заданный уровень платежеспособности в текущей деятельности и гарантирует рост стоимости бизнеса в долгосрочной перспективе.

В процессе освоения выпуска новой продукции возникают объективно повышенные затраты на производство и динамичное изменение удельных затрат по мере освоения. Это обусловлено [2]:

- интенсивным потоком конструкторско-технологических изменений в период промышленного освоения;
- неполным использованием производственной мощности оборудования;
- необходимостью обучения персонала и освоения технологических приемов;

- большой объемностью подготовки производства;
- конструкторско-технологической сложностью нового изделия;
- значительной длительностью организационных и согласующих процессов, влияющих на общее время переходного периода развития.

В период инновационного развития объективно нарушаются оптимальные пропорции и соотношения, установленные для текущей деятельности предприятия. В этих условиях объективно снижается индекс производственной активности, возникает необходимость обеспечивать минимально допустимый уровень финансовой устойчивости компании. Это означает, что в переходный период значительно повышается уровень неопределенности, что, в свою очередь, способствует появлению рискованных ситуаций, которые необходимо предусматривать при планировании деятельности компании.

Рассмотрим *пример из результатов исследования*.

В компании в первом месяце текущего года планируются следующие показатели:

- объем продаж $V_{пл1} = 48$ млн. руб./мес.,
- общая величина прямых (переменных) затрат $S_{пр1} = 22$ млн.руб./мес.,
- маржинальный доход $МД_{пл1} = 48 - 22 = 26$ млн. руб./мес.

В результате мероприятий по росту маркетинговой активности на 5% и снижению прямых затрат производства на 10% достигнуты следующие фактические показатели:

- объем продаж $V_{ф1} = 50$ млн. руб./мес.,
- величина прямых затрат $S_{ф1} = 20$ млн. руб./мес.,
- маржинальный доход $МД_{ф1} = 30$ млн. руб./мес.

Индекс достигнутой в первый месяц производственной активности составит:

$$I_{па} = \frac{V_{ф}}{V_{пл}} * \frac{МД_{ф}}{МД_{пл}} = \frac{50}{48} * \frac{30}{26} = 1,04 * 1,15 = 1,2 \quad (6)$$

Во втором месяце планируется промышленное освоение двух типов инновационной продукции. Для целей освоения планируется выделить 20% действующей производственной мощности. Для выпуска серийной продукции

остается 80% действующей мощности предприятия. В этом случае план по продажам составит:

$$V_{пл2} = 0,8 * 48 = 38,4 \text{ млн. руб.} \quad (7)$$

В плановый период 2-го месяца включены мероприятия по последовательному снижению объема прямых затрат на 5%. В этом случае плановая величина прямых затрат ($S_{пр2}$) составит:

$$S_{пр2} = 20 * 0,95 = 19 \text{ млн. руб.} \quad (8)$$

Плановая величина маржинального дохода ($МД_{пл2}$) составит:

$$МД_{пл2} = 38,4 - 19 = 19,4 \text{ млн. руб./мес.} \quad (9)$$

Индекс изменения величины маржинального дохода во 2-м месяце составит:

$$I_{мд2} = \frac{МД_{пл2}}{МД_{ф1}} = \frac{19,4}{30} = 0,65 \quad (10)$$

Удельный вес маржинального дохода в объеме первого месяца составил:

$$K_{уд.мд1} = \frac{30}{48} = 0,62, \quad (11)$$

а во втором месяце:

$$K_{уд.мд2} = \frac{19,4}{38,4} = 0,5. \quad (12)$$

Это означает, что в каждом рубле выручки в первом месяце маржа составила 62 коп., а во втором – 50 коп.

В связи с этим, индекс плановой производственной активности составит:

$$I_{па.пл2} = \frac{38,4}{48} * \frac{19,4}{30} = 0,8 * 0,65 = 0,52 \quad (13)$$

Снижение производственной активности по объективным причинам обновления продукции приводит к уменьшению маржинального дохода предприятия, т. е.

$$\Delta МД = МД_{ф1} - МД_{пл2} = 30 - 19,4 = 10,6 \text{ млн. руб./мес. или на 35%.} \quad (14)$$

Это означает, что в плановый период второго месяца необходимо предусмотреть компенсацию ожидаемых финансовых потерь за

счет внешних или собственных финансовых источников.

Следует отметить, что производственная активность прямо зависит от уровня производственного потенциала компании. Производственный потенциал фирмы должен включать в себя следующие составляющие: технико-технологическую (технологическую платформу); управленческую; организационно-экономическую (ресурсную); информационную; финансовую (инвестиционную); трудовую (интеллектуальную); инфраструктурную (обеспечение, обслуживание).

Производственная активность компании зависит от использования каждой составляющей потенциала. Поэтому проблема управления производственной активностью является комплексной и требует специального механизма, который воздействует на все составляющие потенциала.

Значительное влияние на производственную активность оказывает рост добавленной стоимости капитала, позволяющий обеспечить приток капитала для обновления технологической платформы и возможность долголетнего выпуска продукции. При планировании роста стоимости компании необходимо поддерживать определенное (рациональное) равновесие между долгосрочными и краткосрочными целями деятельности компании и соответственно регулировать уровень финансовой устойчивости.

Отметим, что в создании стоимости компании важная роль принадлежит не столько работникам высшего звена управления, сколько функциональным менеджерам, от них в значительной мере зависят динамика снижения удельных затрат на производство продукции, качество товаров, рост продаж, эффективность логистики и активность маркетинга.

Следует принять ключевое положение, что планирование стоимости компании является комплексным процессом, влияющим на степень производственной активности.

Обобщая факторы производства, влияющие на производственную активность, стоит отметить, что в конечном итоге усилия менеджмента должны быть направлены на рост мультифакторной производительности производства. Это обусловлено тем, что в определенной мере производительность характеризует эффективность труда, что является результатом использования

не только живого труда, но и отдачи оборудования (фондоотдача), расходов материалов и электроэнергии, т. е. производительность является результатом многофакторного воздействия на деятельность работника компании.

В этом случае в бизнес-деятельности следует определять мультифакторную производительность производства, которая зависит от эффективного использования всех факторов производства, которые влияют на результативность и производственную активность компании.

Основные положения по формированию механизма управления производительностью, как элемента индекса производственной активности:

1. Производительность стоит рассматривать как индикатор удельного потребления основных видов ресурсов в определенный период времени при изготовлении единицы продукции или на одного работника в процессе каждого вида активной деятельности.

Сравнительный анализ индексов производительности за различные временные периоды характеризует темпы снижения или роста, что позволяет оценить негативную или позитивную направленность динамики изменения производственной активности бизнеса.

На уровень производительности производства влияет множество факторов и особенностей экономического уклада, что затрудняет процесс управления производительностью и оценку его уровня. Например, если компания выполняет функции сборки, то производительность в России соизмерима с мировым уровнем, а когда реализуется полный технологический цикл с дополнительными стадиями, то длительность производственного цикла увеличивается, число работающих растет, а общая производительность падает, т. к. на каждой стадии производства своя производительность. Глубина переработки продукции также влияет на производительность за счет добавленной стоимости.

Традиционные подходы к оценке производительности труда ориентированы прежде всего на затраты живого труда, которые отражаются в трудоемкости изделия. Однако на эту величину влияет не только живой труд, но и прогрессивность оборудования, измерительных комплексов и уровень обслуживающих процессов, а также инновационность материалов, энергопотребления и других факторов производства.

По оценке консалтинговой компании «МСKinsey Global Institute», за 10 лет (1998 – 2017 гг.) производительность в мировой экономике выросла в 1,7 раза.

По оценкам высшей школы бизнеса МГУ по 500 крупным американским компаниям «Корпоративная Америка», российский бизнес отстает от американского в 3,6 раза.

2. В качестве наиболее важных показателей видов удельного потребления ресурсов при выпуске продукции для оценки индекса производительности производства принимаются: фондоемкость, трудоемкость, энергоемкость, материалоемкость, затратноемкость прочих затрат товарной (готовой, годной) продукции.

Производственная активность обладает циклической изменчивостью в зависимости от состояния внешней среды, поэтому и производительность подвержена волновой циклической изменчивости. Определение динамики изменения индекса мультифакторной производительности в различных фазах цикла развития (рост, насыщение, спад, кризис) даст возможность организовать упреждающее воздействие, что положительно отразится на росте производственной активности и финансовой устойчивости компании.

Методы, механизмы

Методические положения, которые стоит учитывать при формировании механизма управления производственной активностью компании:

1. В первую очередь важно учитывать отличительные признаки фазы цикла развития, в которой находится компания, отрасль, экономика страны в целом в планируемый период времени [4]. Это связано с тем, что каждая фаза развития (рост, насыщение, спад, кризис) обладает спецификой подхода к темпам экономического роста и силой воздействия внешней среды.

2. Необходимо предусмотреть введение функции выравнивания производственных потенциалов бизнес-структур для обеспечения сбалансированного корпоративного планирования производства.

3. Ключевым элементом механизма управления производственной активностью должна быть оценка и мониторинг изменения ресурсного и организационного потенциалов компании при формировании и выполнении плановых заданий [11,12].

4. При обновлении продукции и развитии производства механизм управления производственной активностью должен обеспечивать снижение уровня неравновесности состояния по критерию финансовой устойчивости.

5. Механизм управления производственной активностью должен включать в себя процедуры по установлению зоны допустимых пропорций между необходимыми элементами производственных активов и ключевыми показателями.

6. В условиях развития производства необходимым условием является создание «дорожной карты», целевые ориентиры которой являются основой механизма управления производственной активностью [2].

7. В головной компании необходимо сформировать системный организационный интегратор, обеспечивающий сбалансированное взаимодействие бизнес-структур при выполнении корпоративного плана производства [6].

8. Необходимо включение функции мотивации результативности работы персонала и заинтересованных сторон (стейкхолдеров) в своевременном и качественном выполнении плановых заданий [4].

К причастным сторонам следует отнести: государственную и местную власти, собственников предприятия, клиентов и персонал фирмы, конкурентов, инвесторов, местные сообщества (некоммерческие организации; средства массовой информации).

Государство может в той или иной мере стимулировать направление и развитие бизнеса, от клиентов в значительной степени зависят бизнес-показатели компании, инвесторы рискуют своими вложениями, поэтому заинтересованы в более быстрой окупаемости бизнеса и постоянном приросте; институциональные организации формируют общественное мнение, средства массовой информации оказывают влияние на население и на репутацию компании. В связи с этим механизм управления производственной активностью должен предусматривать воздействие причастных сторон различного уровня и формировать мотивационные мероприятия, которые были бы направлены на повышение заинтересованности стейкхолдеров в результативности деятельности фирмы. Другими словами, цели по развитию фирмы должны стать общими.

9. Для последовательного роста производственной активности необходимо создание условий для роста производственного потенциала компании, включающего, как уже было рассмотрено выше, инфраструктурную составляющую (обеспечение, обслуживание), технологическую платформу, интеллектуальную (трудovou), информационную, организационно-ресурсную и другие составляющие элементы.

Как видим, механизм управления производственной активностью должен учитывать множество параметров функционирования компании.

Заключение

В условиях инновационного развития экономики страны, когда повышается инновационная активность компаний, которые наряду с выпуском серийной продукции осваивают выпуск инновационных изделий, в условиях роста заказного производства, индивидуализации номенклатуры продукции и роста требований к качеству товаров предприятиям необходимо иметь специальный механизм управления производственной активностью, обеспечивающий единые требования к выполнению плановых заданий. Данный механизм является ключевым модулем при планировании деловой активности компании.

В процессе освоения выпуска новой продукции, находясь под действием изменений макро- и микросреды, компании вынуждены критически оценивать свои потенциальные возможности и учитывать возникающие при этом риски, которые влияют на своевременность принятия и реализации плановых решений.

Библиографический список

1. Анискин Ю.П., Жмаева И.В. и др. Корпоративное планирование развития компании: сбалансированность, устойчивость, пропорциональность: монография под ред. Ю.П.Анискина. – М., Омега – Л. 2012, 359с.

2. Анискин Ю.П., Дытыненко П.Н. и др. Корпоративное управление деловой активностью в неравновесных условиях. Монография под ред. Ю.П.Анискина. – М.: Омега – Л. – 2019, 299с.

3. Анискин Ю.П., Бульканов П.А. и др. Управление корпоративными изменениями по критерию устойчивости: Монография под ред.

Ю.П.Анискина – 2-е издание. –М.: Омега – Л., 2010, 404с.

4. Анискин Ю.П. Управление инновациями в системе инновационного развития компании. Учебник – М.: Омега – Л., 2019, 260с.

5. Анискин Ю.П., Павлова А.М. Планирование и контроллинг. Учебник – 3-е издание – М.: Омега – Л., 2007, 280 с.

6. Анискин Ю.П. Инновационное развитие на основе организационных системных интеграторов // Russian Journal of Management 2015, т.3, №1, с.48-53.

7. Анискин Ю.П., Княкин С.Н. Особенности формирования механизма управления производственной активностью компании // Организатор производства. 2014, №2(61), с.36-39.

8. Ансофф И. Новая корпоративная стратегия – СПб: Питер, 1999, 416с.

9. Бухалков М.И. Производственный менеджмент: организация производства. Учебник, 2-е изд. М.: Инфра – М., 2015, 395 с.

10. Филатова М.В. Интеграционные процессы как средство формирования идентичные производственные системы. // Организатор производства, 2019, т.27, №1, с.25-33.

11. Каблашова И.В., Цуканова А.А. Факторы обеспечения качества производственных процессов в условиях инноваций. // Организатор производства, 2012, №4, с.45-54.

12. Туровец О.Г., Родионова В.Н., Каблашова И.В. Обеспечение качества организации производственных процессов в условиях управления цифровым производством.// Организатор производства, 2018, т.26, №4, с.65-76.

13. Брейли Р., Майерс С. Основные принципы корпоративных финансов. М.: Олимп-Бизнес, 1997.

14. Ван Хорн Дж. Основы управления финансами: пер. с англ. / гл. ред. серии Я.В.Соколов М.: Финансы и статистика, 1996.

15. Джестон Д., Нелис Й. Управление бизнес-процессами. Практическое руководство по успешной реализации проектов: пер. с англ. СПб.: Символ-Плюс, 2008.

16. Друкер П.Ф. Эффективное управление. Экономические задачи и оптимальные решения: пер. с англ. М. Котельниковой. М.: ФАИР-ПРЕСС, 1998.

17. Зук К., Аллен Д. Стратегии роста компании в эпоху нестабильности: пер. с англ. М.: Вильямс, 2007.

18. Kaplan R., Norton D. Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business School Press, 2004.

19. Lippit G.L., Shmidt W.A. Crisis in a developing organization // Harvard Business Review. 1967. Vol. 45.

Поступила в редакцию – 31 мая 2019 г.

Принята в печать – 27 июня 2019 г.

Bibliography

1. Aniskin Y.P., Zhmaeva I.V. et al. Corporate planning of the company development: balance, stability, proportionality: a monograph, edited by Y.P.Aniskin. – Moscow: Omega – L. 2012, 359 p.
2. Aniskin Y.P., Dytynenko P.N. et al. Corporate management of business activity in non-equilibrium conditions. A monograph, edited by Y.P.Aniskin. - Moscow: Omega – L. – 2019, 299 p.
3. Aniskin Y.P., Bulkanov P.A. et al. Corporate change management by the criterion of sustainability: A monograph, edited by Y.P.Aniskin. – 2nd edition – Moscow: Omega – L. 2010, 404 p.
4. Aniskin Y.P. Innovation management in the system of innovative development of the company. A textbook – Moscow: Omega – L. 2019, 260 p.
5. Aniskin Y.P., Pavlova A.M. Planning and controlling. A textbook. – 3rd edition - Moscow: Omega – L., 2007, 280 p.
6. Aniskin Y.P. The innovative development, based on organizational system integrators // Russian Journal of Management, 2015, V.3, №1, PP.48-53
7. Aniskin Y.P., Kinyakin S.N. The features of creating the mechanism for managing the production activity of the company // Organizator Proizvodstva. 2014, № 2(61), PP.36-39.
8. Ansoff I. New corporate strategy - St. Petersburg: Peter, 1999, 416 p.
9. Bukhalkov M.I. Production management: organization of production. A textbook, 2nd edition. Moscow: Infra – M., 2015, 395 p.
10. Filatova M.V. Integration processes as a means of creating identical production systems // Organizator Proizvodstva, 2019, V.27, №1, PP.25-33.
11. Kablashova I.V., Tsukanova A.A. The factors ensuring the quality of production processes in terms of innovation, 2012, № 4, PP.45-54.
12. Turovets O.G., Rodionova V.N., Kablashova I.V. Ensuring the quality of production process organization in conditions of digital production management // Organizator Proizvodstva, 2018, V.26, № 4, PP.65-76.
13. Braley R., Myers S. Basic Principles of Corporate Finance. M.: Olymp-Business, 1997.
14. Van Horn J. Fundamentals of Financial Management: transl. from English / the Editor-in-Chief of the series – Y.V.Sokolov, Moscow: Finance and Statistics, 1996.
15. Jeston D., Nelis Y. Business Process Management. Practical guidance on the successful project implementation: transl. from English. St.-Petersburg: Simvol-Plyus, 2008.
16. Druker P.F. Effective management. Economic problems and optimal solutions: transl. from English by M.Kotelnikova. M.: FAIR-PRESS, 1998.
17. Zuk K., Allen D. Strategies for Company Growth in the Era of Instability: transl. from English. Moscow: Williams, 2007.
18. Kaplan R., Norton D. Strategy maps: Converting intangible assets into tangible outcomes. Harvard Business School Press, 2004.
19. Lippit G.L., Shmidt W.A. Crisis in a developing organization // Harvard Business Review. 1967. V. 45.

Received – 31 May 2019.

Accepted for publication - 27 June 2019.