

## УРОВНИ УПРАВЛЕНИЯ СБАЛАНСИРОВАННЫМ РАЗВИТИЕМ ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ПРИНЦИПАХ САМООРГАНИЗАЦИИ

Надежда Анатольевна КАЛМАКОВА

кандидат экономических наук, заведующая кафедрой экономики и финансов, Челябинский филиал Финансового университета при Правительстве Российской Федерации, Челябинск, Российская Федерация  
nakalmakova@mail.ru

### История статьи:

Принята 26.11.2014  
Одобрена 16.12.2014

УДК 33.45

**Ключевые слова:** регион,  
промышленность, предприятие,  
самоорганизация, управление

### Аннотация

**Предмет и тема.** Статья посвящена изучению системы функциональных и организационно-экономических отношений, формирующихся в ходе управления сбалансированным развитием промышленных предприятий на различных уровнях управления. В связи с турбулентными явлениями в мировой экономике эта проблема на оперативном, тактическом, стратегическом уровнях приобрела важную актуальность.

**Цели и задачи.** Цели — на основе использования сравнительной характеристики стратегического, тактического и оперативного управления решить задачи ее адаптации к процессу управления сбалансированным развитием промышленного предприятия.

**Методология.** В работе применялись методы ситуационного и системного анализа, а также методы принятия управленческих решений на различных уровнях управления. Это позволило проанализировать и адаптировать к применению на практике многовариантные подходы для повышения эффективности промышленного предприятия.

**Результаты.** Определено, что элементами, обеспечивающими результативность функционирования системы сбалансированного развития промышленного предприятия, являются стратегическое интеллектуальное мышление, тактическая целесообразность достижения первостепенных задач на перспективу, оперативная информация и адаптивность к изменениям во внешней среде на принципах самоорганизации.

**Обсуждение и применение.** Практика применения результатов работы связана с необходимостью разработки единых подходов к пониманию системных процессов на различных уровнях управления предприятием, а также языка моделирования процессов принятия и реализации управленческих решений в достижении сбалансированного развития.

**Выводы.** В деятельности предприятий необходимо определять и учитывать на перспективу характеристики оперативного, тактического и стратегического характера об объекте, определяя при этом новые элементы и связи, реальное состояние развивающейся системы управления сбалансированным развитием промышленного предприятия. Кроме того, необходимо сформировать более реальную модель изучаемого процесса управления, позволяющую учитывать риски между участниками конкурентных и партнерских взаимодействий на различных уровнях функционирования предприятия.

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2015

Управление любой системой реализуется как процесс, подчиняющийся определенным закономерностям. Их знание помогает определить условия, необходимые и достаточные для осуществления данного процесса.

*Н.Ш. Кремер*

В настоящее время в условиях ограничительных и санкционных мер, влияющих на экономическое состояние отечественных промышленных предприятий, разрабатываются новые направления их перспективного и устойчивого развития. Аналитика, контроллинг и процедуры реализуемых факторов определяют конкурентные позиции

предприятий по результатам эффективной организации сбалансированного развития.

В управлении сбалансированным развитием предприятий все большее значение приобретают процессы самоорганизации, реализуемые как непосредственно на производственном комплексе, так и в организационно-управленческом механизме.

Требования к качеству и надежности выпуска продукции формируют процессы создания и реализации значимой организации и самоорганизации глубинных процессов на

предприятия, управления его внешними контактами в конкурентном окружении, воздействующими на специфику управления сбалансированным развитием промышленного производства. Поэтому для менеджмента предприятий актуальными будут явления, реализуемые на принципах самоорганизации [1–3], когда практика и методология управления по «планам» и «результатам» станет практически реализовываться в методологию управления по «стратегическим интересам» и «оперативным возможностям». В этих условиях требуются принципиально новые системы управления, функционирующие в режиме реального времени, а также системы оперативного менеджмента с использованием упреждающего управления [4, 5]. Перспективным направлением в современных условиях будет являться оперативное управление сбалансированным развитием предприятия, которое представляет собой комплекс системных действий, способов, методов, средств и технологий, происходящих и используемых отдельно или в совокупности непосредственно в настоящее время

и обеспечивающих эффективное устранение негативных последствий, возникающих в практической деятельности промышленных предприятий, в целях достижения конечных результатов оперативного и ситуационного управления предприятием [4].

Концепция формирования и использования таких систем воплощает один из апробированных ранее или не идентифицированных на практике оригинальных подходов, основанных на принципах самоорганизации, к достижению устойчивости в развитии и решении проблемы управления сбалансированным развитием промышленного предприятия (рис. 1).

Концептуальный подход к оперативному управлению сбалансированным развитием промышленного предприятия предусматривает:

- функционирование в оперативном режиме, т.е. планирование деятельности предприятия по управлению сбалансированным развитием промышленного предприятия осуществляется в

Рисунок 1

Модель системы оперативного управления сбалансированным развитием промышленного предприятия



Источник: авторская разработка.

- промежутке времени до года, а чаще всего в режиме реального времени с оптимальным режимом периодичности принятия управленческих решений;
- принятие во внимание основы социального партнерства «работодатель — наемный работник», социальной природы коллективного труда и обеспечения потребителей производимой продукцией, а значит и процесса управления сбалансированным развитием промышленного предприятия, необходимости снижения кадровых потерь профессиональных работников;
  - прогнозирование и заблаговременное использование механизмов уменьшения ошибок и потерь рабочего времени, неплановых остановок производства, простоев, надежности снабжения и сбыта, снижения качества управления запасами материальных ресурсов и готовой продукции по различным причинам, в том числе учет человеческого фактора при управлении сбалансированным развитием промышленного предприятия [6, 7];
  - использование линейного, сетевого, модульного, матричного принципов построения информационного, технического, технологического, расчетного, финансового, маркетингового и кадрового обеспечения системы управления сбалансированным развитием промышленного предприятия;
  - комплексность информационной базы и непрерывность информационного обеспечения процесса управления сбалансированным развитием промышленного предприятия, решение задач различных подсистем управления его сбалансированным развитием для достижения синхронизации технологических процессов, исключения сверхнормативных, ниже нормативных запасов материальных ресурсов, комплектующих, готовой продукции, брака и неликвидов;
  - обеспечение достижения экономического эффекта в деятельности промышленного предприятия, снижения издержек хранения материальных ресурсов и других затрат;
  - применение незамедлительных мер к решению возникающих проблем и устойчивость к негативному воздействию внешних и внутренних дестабилизирующих факторов, влияющих на управление сбалансированным развитием промышленного предприятия;
- обеспечение непрерывного учета производственных показателей, резервов сырья, товарно-материальных ценностей и контроля за ними;
  - возможность оперативного решения задач обеспечения «закрытых» потребителей, используя метод синектики, кибернетический подход, синергетический эффект при автономном взаимодействии подсистем функционирования промышленного предприятия;
  - внедрение механизмов управления сбалансированным развитием промышленного предприятия по «слабым угрозам» на основе сигнатуры рисков и системы распознавания уровня и значимости рисков развития с использованием экспертных систем и групп специалистов для прогнозирования и распознавания угроз и возможных проблем, применяющих методы коллективной генерации идей и номинальных групп, мозгового штурма, дескриптивные концепции и др.;
  - создание информационной базы данных потребителей, доступной с технической и пользовательской стороны, а также удобного интерфейса конечного потребителя [7];
  - обеспечение целевой подготовки специалистов в высших и других учебных заведениях, разработка собственного интеллектуального капитала, программ, алгоритмов, алгоритмов антикризисного управления, получение патентов на изобретения, принятие управленческих решений;
  - создание временных или постоянных аналитических групп интеллектуального штурма возникающих проблем;
  - возможность развития и совершенствования системы управления сбалансированным развитием промышленного предприятия путем рационализации состава подсистем (финансовой, маркетинговой, кадровой) и спектра решаемых задач.
- Организация и самоорганизация устойчивого и сбалансированного развития промышленного предприятия также может реализовываться путем:
- создания информационной базы данных, стратегических интересов, разделяемых всеми участниками конкурентной среды;
  - использования эффективных кадровых технологий и планов при увеличении возможностей

стратегических центров планирования и реализации сбалансированности плановых программ и текущих интересов;

- оптимального вовлечения материально-технических ресурсов, мониторинга и сосредоточения неиспользованных перспектив;
- формирования направлений для мониторинговых внедренческих корпоративных изменений, самореализации и совершенствования в ходе стратегического и оперативного сбалансированного развития предприятия.

Стратегия в управлении промышленного предприятия — долгосрочный, мониторинговый, подробный, структурный, маркетинговый план, сформированный для того, чтобы обеспечить осуществление целей стратегии предприятия в направлении достижения ее материального и всестороннего развития. В перспективе в ходе ее реализации указанная цель является составляющей общей стратегии промышленного предприятия. Известен ряд уровней стратегического управления развитием промышленного предприятия, где сконцентрированы важные условия: цели нижнего уровня реальны и перспективны для целей более значимого уровня, т.е. цели более высокого значения более общие, тогда как цели последнего уровня становятся реально конкретными и стратегически значимыми.

Стратегический менеджмент промышленного предприятия ставит во главу угла оптимизацию финансовой и всесторонней устойчивости промышленного производства по отношению к меняющимся воздействиям внешней среды. В качестве важнейшего фактора успеха стратегическое управление рассматривает внешнюю среду промышленного предприятия, использование скрытых резервов снижения издержек фирмы во внешней среде и влияние внешних факторов, рисков на текущие процессы управления сбалансированным развитием промышленного предприятия [8, 9]. Эффективное управление стратегическим развитием предприятия является одной из главных перспектив организации в качестве возможного направления реализации стратегической цели — получения прибыли в настоящее время и ее максимизации в перспективе.

Для формулировки концептуального взгляда к стратегическому управлению сбалансированным развитием промышленного предприятия на принципах контроллинга процессов необходимо

учесть множество проблем и разнообразных взаимосвязей, а также в плановом порядке и оптимально оценить их взаимовлияние друг на друга и на систему функционирования предприятия в целом. Это практически очень трудно осуществить, а зачастую и невозможно. Используя сравнительную характеристику стратегического сбалансированного управления развитием предприятия, адаптируем ее к процессу управления в перспективе [4, 10–13].

Реализуемый подход в виде модели стратегического управления сбалансированным развитием промышленного предприятия представлен на рис. 2.

Он представляет собой совокупность коррелирующих показателей стратегического управления, основными из которых являются [12, 13]:

- анализ внешней среды;
- разработка и мониторинг стратегии;
- процедура адаптации стратегии;
- аудит и контроль за применением ее на практике.

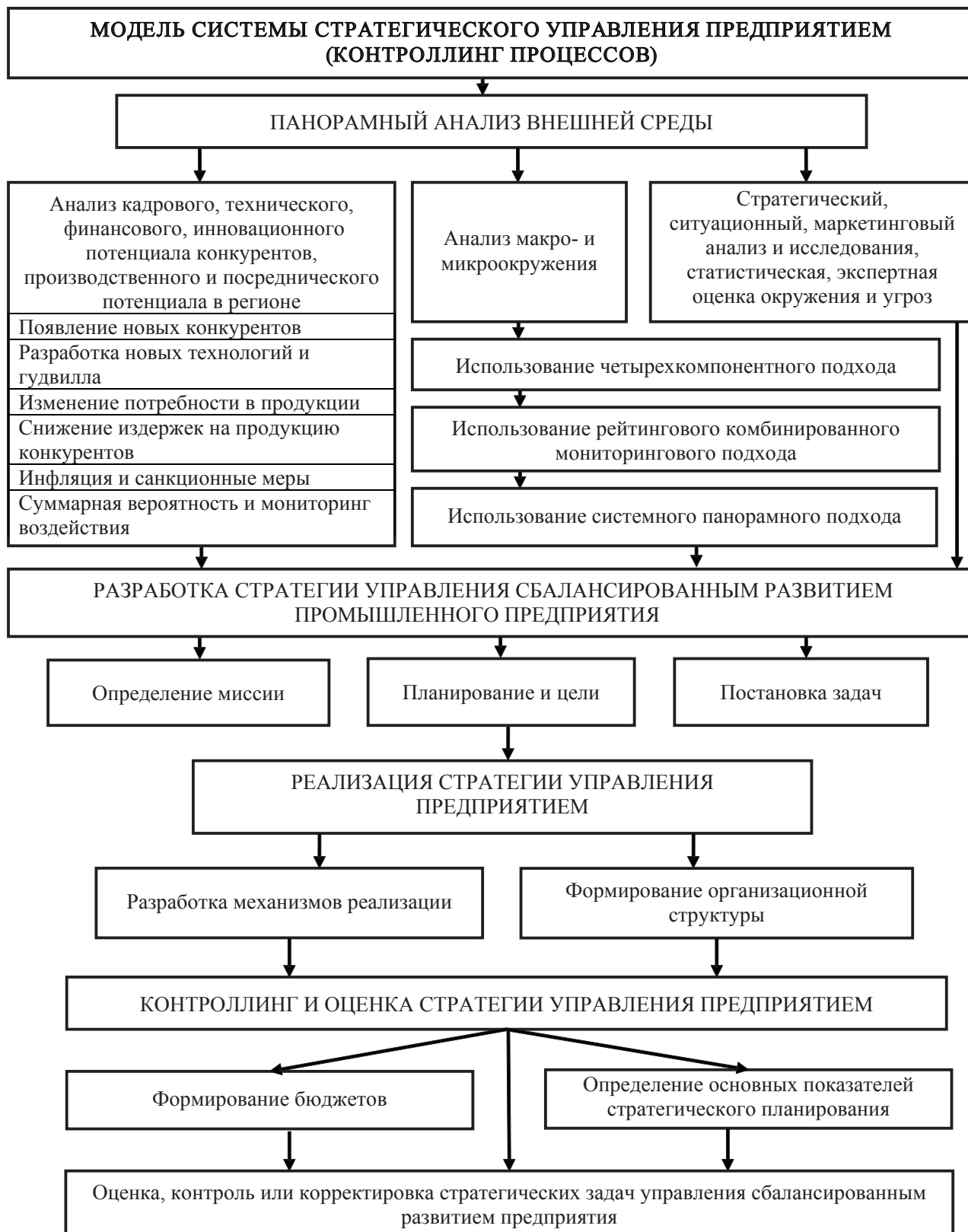
В этой системе показателями, обеспечивающими непрерывность, развитие и результативность функционирования стратегического управления, являются стратегическое креативное панорамное мышление, полная, непрерывно пополняемая мониторинговая анализируемая информация и адаптивность к изменениям во внешней среде.

Различия стратегического и оперативного управления [7, 15–20] заключаются в следующем:

- в круговом обзоре проблем и долговременных перспективах постановки целей управления предприятием;
- в базисности и перспективности мер по достижению стратегических целей управления предприятием;
- в панорамном характере подхода к обеспечению прочных рыночных позиций предприятия и условиях управления развитием предприятия;
- в приоритетах разработки стратегий управления перспективами развития как фактора жизнеспособности предприятия;
- в прогнозируемом и эффективном сочетании приоритетов (снабжении, производстве, сбыте и т.д.), отдельных подсистем функционирования предприятия;
- в формировании научных, учебно-методических, инструктивных, алгоритмических документов,

Рисунок 2

Модель системы стратегического управления сбалансированным развитием промышленного предприятия



Источник: авторская разработка.

программ и пакетов комплексов для системы подготовки и переподготовки кадров предприятия;

- в развитии у работников предприятия всестороннего, панорамного и актуализированного креативного мышления для решения проблем сбалансированного развития промышленного предприятия.

Концептуально стратегическое управление можно рассматривать как динамическую совокупность подходов, структурно разрабатываемых и представленных в модели системы управления сбалансированным развитием промышленного предприятия. При этом для разработки модели стратегического управления был использован метод логико-лингвистического моделирования, позволяющий на реальном и качественном уровне применять и иметь возможность исследовать недостаточно структурированные проблемы.

Управленческие решения в виде стратегических планов в системе управления сбалансированным развитием промышленного предприятия принимаются вертикально по нисходящей: от стратегических (миссия, цели бизнеса, управление оборотными средствами, стратегия маркетинга, требования к партнерам по бизнесу и обслуживанию потребителей и др.) к тактическим и оперативным решениям. При этом этапы планирования должны предшествовать этапам мониторинга, анализа и прогнозирования окружающей промышленное предприятие среды в комбинации с проведением маркетинговых исследований, анализа и контроля за результатами.

Таким образом, **стратегическое управление сбалансированным развитием промышленного предприятия** — это заблаговременно или оперативно сформированная последовательность приемов, действий и мониторинга среды по установлению стратегических целей и задач в системе управления сбалансированным развитием промышленного предприятия, планов производства, снабжения и сбыта.

**Стратегия** — это постановка и реализация целей и задач высокого уровня для промышленного предприятия, определяющая структуру долгосрочного поведения и диктующая направления всех действий менеджмента предприятия. Однако немаловажным фактором достижения стратегических целей управления развитием

служит наличие набора выбранных действий их достижения, т.е. тактика.

**Тактика** — это кратковременное поведение, линия действий, рассчитанная на относительно кратковременный период, исходя из текущей экономической ситуации [18, с. 337].

Нельзя отождествлять действия по управлению сбалансированным развитием предприятия оперативного и тактического уровней, так как оперативные воздействия происходят в настоящее время, а тактические — лишь только выбраны для применения и могут быть комплексно, частично или структурно вовлечены в реализацию.

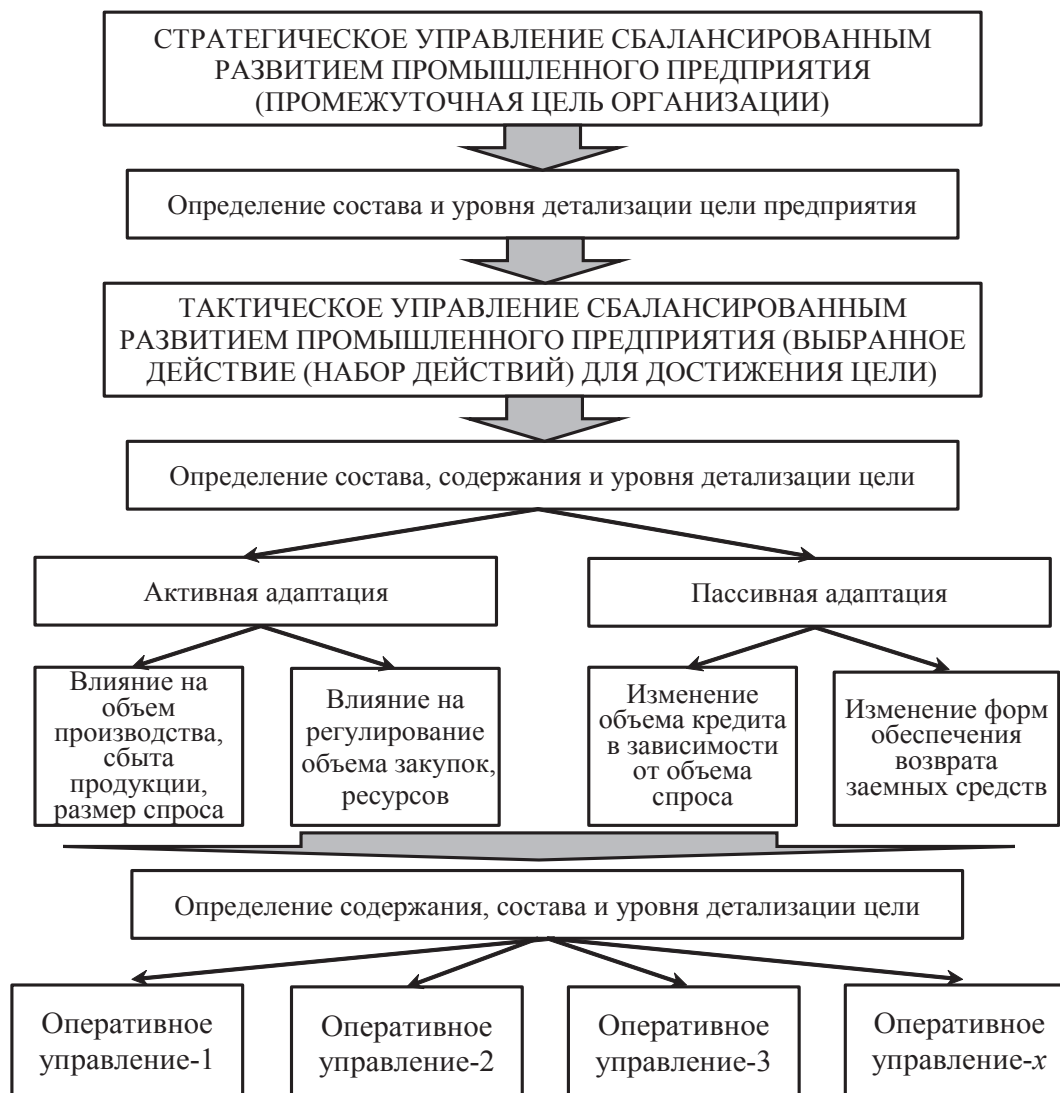
Не следует отождествлять с конкретными целями управления сбалансированным развитием промышленного предприятия цели оперативного управления. Тактическое управление в отличие от оперативного позволяет достигать более высоких целей. При этом достижению стратегической цели будет способствовать конкретная тактика с функционалом оперативных инструментов управления и действий. Разница между стратегическим и тактическим управлением запасами реальна и не должна определяться исключительно уровнем детализации.

Так, стратегическое управление сбалансированным развитием предприятия — это установление цели (целей) этого управления, определение набора действий «Для чего?». Тактическое же управление предопределяет, каким образом возможно достижение стратегических целей управления сбалансированным развитием промышленного предприятия, т.е. стратегическое управление запасами находится на верхнем уровне, а тактическое управление сбалансированным развитием — на промежуточном уровне между стратегическим и оперативным управлением сбалансированным развитием промышленного предприятия (рис. 3).

Наличие существующих альтернатив достижения эффективного управления сбалансированным развитием промышленного предприятия — это необходимое условие по стратегическому управлению устойчивым развитием компании. Оно проявляется там, где достаточно развито тактическое управление. Альтернативы могут существовать в промежутке между тактическим и стратегическим уровнями управления (означает, что для данной стратегии существует альтернативная тактика), а также между группой нижнего уровня управления сбалансированным развитием промышленного

Рисунок 3

Иерархия взаимоотношений между тактическим, стратегическим и оперативным управлением сбалансированным развитием промышленного предприятия



Источник: авторская разработка.

предприятия и соответствующим шагом верхнего уровня. В данном случае альтернатива означает, что есть другая группа шагов на нижнем уровне управления, которая может быть достаточна для успешного достижения более высокого положения.

Оперативное управление сбалансированным развитием промышленного предприятия в этом случае представляет собой обеспечивающий функциональный набор действий, элементов, возможностей для наполнения и реализации тактического уровня управления в текущем времени исчисления и реализации.

Таким образом, стратегическое и тактическое управление сбалансированным развитием промышленного предприятия можно представить

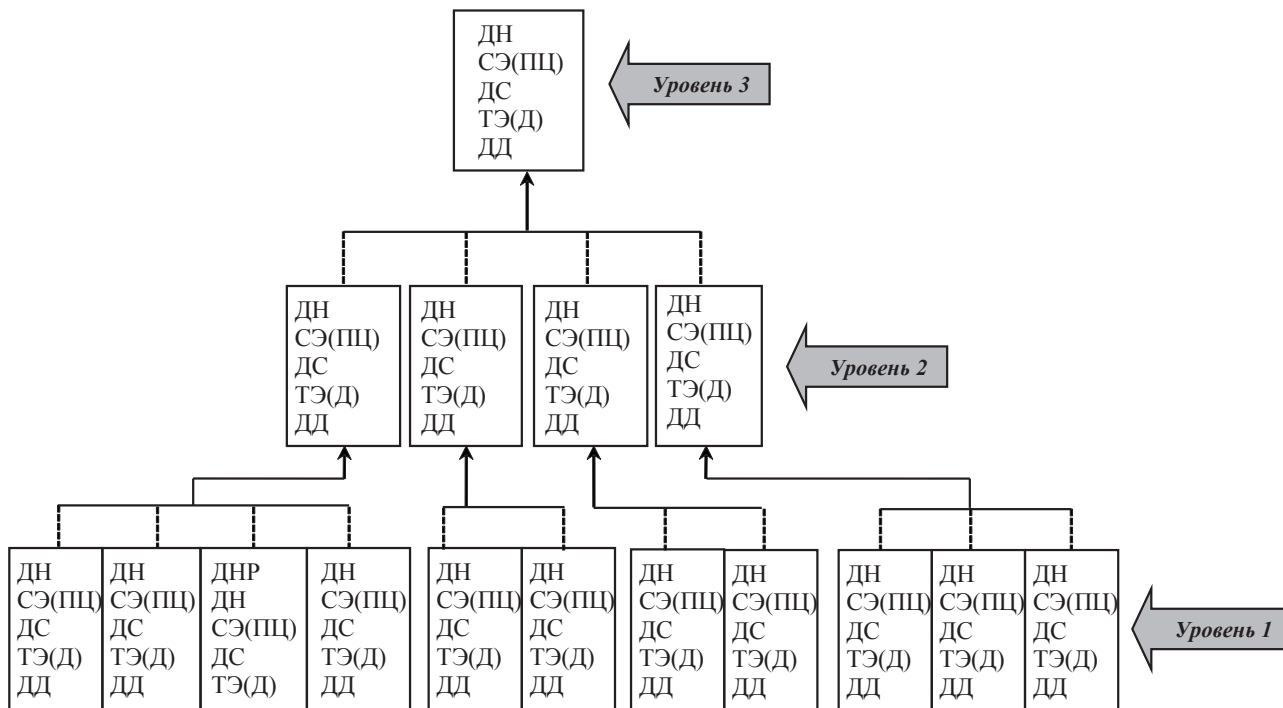
в виде дерева целей (рис. 4), где введены следующие обозначения:

- допущение необходимости — ДН;
- стратегический элемент (промежуточная цель) — СЭ (ПЦ);
- допущение соответствия — ДС;
- тактический элемент (действие) — ТЭ (Д);
- допущение достаточности — ДД.

В данном случае тактику управления сбалансированным развитием промышленного предприятия можно использовать в качестве средства увеличения конкурентоспособности предприятия посредством ряда усовершенствований, к основным из которых можно отнести:

Рисунок 4

Дерево целей стратегического и тактического управления сбалансированным развитием промышленного предприятия



Источник: Голдрат Е., Голдрат Р., Абрамов Е. Построение дерева стратегии и тактики. URL: <http://deming.ru/TehnUpr/PostrDerStrTak.htm>.

- расчет оптимального объема производимой продукции;
- определение размера заказа материально-технических ресурсов в ходе реализации интеграции цепочки формирования стоимости;
- оценку эффективности;
- использование информационных технологий;
- улучшение коммуникаций и др.

Характерными чертами современного этапа развития теории и практики управления сбалансированным развитием промышленного предприятия, производством снабжения и сбыта являются:

- стохастичность и неопределенность функционирования и развития кризисных явлений во внешней и внутренней средах промышленного предприятия, что характеризуется изменениями и усложнениями задач, которые необходимо результативно решать управленцам и собственникам предприятий;
- увеличение количества негативных последствий от возникновения нестандартных ситуаций, что сокращает время для решения возникающих проблем;

- оперативное реагирование менеджмента предприятия на действия «возмущающих» факторов, а также обеспечение предупреждения их отрицательного влияния и контроллинг перспектив развития;
- усиливающееся давление на все уровни управления промышленным предприятием при недостаточном соответствии управленческих навыков реалиям кризисного времени;
- эшелонированность и дифференциация проблем, усложняющих управленческие функции.

Итак, данные и характеристики оперативного и стратегического характера об объекте можно концентрировать, определяя при этом все новые элементы и связи, фиксируя реальное состояние развивающейся системы управления сбалансированным развитием промышленного предприятия, формируя все более адаптивную и реальную модель изучаемого процесса управления сбалансированным развитием или создаваемого объекта управления сбалансированностью. В процессе идентификации объекта информация может поступать от консалтинговых фирм, кадровых служб организации и агентств, а также профессионалов из



разных сфер деятельности и областей знаний. Далее она накапливается в пространстве и во времени по мере ее появления. Реальность модели необходимо доказывать постепенно и последовательно в процессе ее формирования путем распознавания «зеркальности» отображения в элементах последующей формируемой модели оперативного, тактического и стратегического управления сбалансированным развитием промышленного предприятия, структуры и связей, важных для фиксирования процедур и ранее определенных целей устойчивого роста.

Таким образом, элементами, обеспечивающими непрерывность, развитие и эффективность функционирования системы сбалансированного развития промышленного предприятия, являются:

- стратегическое интеллектуальное мышление;

- тактическая целесообразность достижения первостепенных задач на перспективу;
- оперативная, полная, непрерывно пополняемая, анализируемая информация и ее адаптивность к изменениям во внешней среде.

Иными словами, контроллинг процессов является процессом реализации и развития системы управления сбалансированным развитием промышленного предприятия на принципах самоорганизации. Применение этого механизма на практике связано с необходимостью разработки единых подходов к пониманию системных процессов на различных уровнях управления и языка моделирования процесса принятия и реализации управленческих решений в достижении сбалансированного и устойчивого развития промышленного предприятия.

### Список литературы

1. *Брянцева Л.В.* Сбалансированное управление развитием организаций: концепция и стратегия // Проблемы региональной экономики. 2008. № 22. С. 36–46.
2. *Дж. ван Гиг.* Прикладная общая теория систем: в 2 т. М.: Мир, 1981. Т. 2. 733 с.
3. *Ивахненко А.Г.* Индуктивный метод самоорганизации моделей сложных систем. Киев: Наукова думка, 1982. 296 с.
4. *Винокуров С.Г., Кошкин А.А.* Системы оперативного и упреждающего управления предприятием. Новосибирск: Наука, 1997. 195 с.
5. *Зубкова О.В., Артемова А.Н.* Проблема соответствия показателей оперативного управления предприятием его текущей стратегии // Экономический анализ: теория и практика. 2011. № 23. С. 23–33.
6. *Киреева Н.В.* Субъектно-объектные отношения в экономическом анализе // Экономический анализ: теория и практика. 2007. № 8. С. 2–7.
7. *Кошкин А.А.* Системы оперативного и упреждающего управления предприятием. Новосибирск: НГУ, 1997. 181 с.
8. *Ковальчук Ю.А.* Стратегическое управление эффективностью модернизации. М.: БИНОМ. Лаборатория знаний, 2010. 167 с.
9. *Кочина А.И.* Методические подходы к проведению стратегического анализа состояния внешней среды и использования ресурсного потенциала предприятий // Журнал правовых и экономических исследований. 2012. № 1. С. 148–151.
10. *Галева Е.И.* Формирование стратегии развития предприятий нефте-газохимического комплекса: теория и практика. Самара: СамНЦ РАН, 2010. 252 с.
11. *Гусева И.Б.* Контроллинг в системе управления предприятием. Н. Новгород: НГТУ, 2007. 245 с.
12. *Кулакова Ю.Н., Кулаков А.Б., Мешкова Н.П.* Классификация и анализ стратегий формирования оборотных активов предприятия // Финансы и кредит. 2010. № 30. С. 35–39.
13. *Макаров Ю.Н.* Организация эффективного управления промышленными корпорациями. Ижевск: Митра, 2010. 318 с.

14. *Голдрат Е., Голдрат Р., Абрамов Е.* Построение дерева стратегии и тактики. URL: <http://deming.ru/TehnUpr/PostrDerStrTak.htm>.
15. *Брянцева Л.В.* Управленческий анализ в отраслях. М.: КноРус, 2008. 334 с.
16. *Волкова В.Н., Денисов А.А.* Основы теории систем и системного анализа. СПб.: СПбГТУ, 1997. 510 с.
17. *Ефимычев Ю.И., Трофимов О.В.* Новая концепция стратегического управления предприятиями в современных условиях // Креативная экономика. 2010. № 3. С. 31–36.
18. *Наумов В.Н.* Развитие методов и моделей управления стратегиями в вертикально интегрированных маркетинговых системах. СПб.: СПбГУЭФ, 2008. 203 с.
19. *Наумов В.Н., Танда А.И.* Маркетинговые принципы управления процессом разработки инновационных товаров // Стратегический менеджмент. 2011. № 1. С. 2–10.
20. *Цаплина Н.А.* Методика формирования стратегического позиционирования предприятия и определение направлений его развития (на примере кабельного производства) // Экономические науки. 2011. № 74. С. 176–180.

**LEVELS OF CONTROL OF BALANCED DEVELOPMENT  
OF INDUSTRIAL ENTERPRISES ON SELF-ORGANIZATION PRINCIPLES**

**Nadezhda A. KALMAKOVA**

Financial University under Government of Russian Federation, Chelyabinsk Branch, Chelyabinsk, Russian Federation  
nakalmakova@mail.ru

**Article history:**

Received 26 November 2014

Accepted 16 December 2014

**Keywords:** balanced development,  
enterprise, management, self-  
organization, region

**Abstract**

**Importance** The article studies the functional and organizational-economic relations emerging in the balanced development of industrial enterprises at different levels of management.

**Objectives** The article aims to meet the challenges of adapting the comparative characteristics of strategic, tactical and operational management to the balanced development of industrial enterprise management.

**Methods** I applied techniques of situational and systems analyses, as well as the methods of managerial decision-making at various levels of governing. This allowed me to analyze and adapt for use in practice multivariate approaches to improve the efficiency of industrial enterprise.

**Results** I determined that the elements ensuring the effectiveness of the balanced development system of industrial enterprise are strategic intelligent thinking, tactical expediency to achieve priorities for the future, operational update and adaptability to changes in the external environment on the principles of self-organization.

**Conclusions and Relevance** I emphasize that in business, it is necessary to determine and take into account the perspective of the characteristics of the operational, tactical and strategic information about the object by defining new elements and relationships, real state of the developing system of balanced development of industrial enterprise. There is a need for a more realistic model of the management process to take into account the risks between participants in competitive and cooperative interactions at various levels of the enterprise. Application performance is related to the need to develop common approaches to understanding the system processes at various levels of company management, as well as a language for modeling the process of adopting and implementing management decisions in achieving the balanced development.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2015

**References**

1. Bryantseva L.V. [Balanced management of the development of organizations: concept and strategy]. *Problemy regional'noi ekonomiki*, 2008, no. 22. (In Russ.) Available at: <http://www.lerc.ru/?part=bulletin&art=22&page=15>.
2. Van Gig J.P. *Prikladnaya obshchaya teoriya system* [Applied General Systems Theory]. Moscow, Mir Publ., 1981, vol. 2, 733 p.
3. Ivakhnenko A.G. *Induktivnyi metod samoorganizatsii modelei slozhnykh system* [An inductive method of self-organizing models of complex systems]. Kiev, Naukova dumka Publ., 1982, 296 p.
4. Vinokurov S.G., Koshkin A.A. *Sistemy operativnogo i uprezhdayushchego upravleniya predpriyatiem* [Rapid and proactive systems of enterprise management]. Novosibirsk, Nauka Publ., 1997, 164 p.
5. Zubkova O.V., Artemova A.N. Problema sootvetstviya pokazatelei operativnogo upravleniya predpriyatiem ego tekushchei strategii [The problem of conformity of the enterprise's operational management to its current strategy]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2011, no. 23, pp. 23–33.
6. Kireeva N.V. Sub"ektno-ob"ektnye otnosheniya v ekonomicheskom analize [The subject-object relationship in economic analysis]. *Ekonomicheskii analiz: teoriya i praktika = Economic Analysis: Theory and Practice*, 2007, no. 8, pp. 2–7.

7. Kulakova Yu.N., Kulakov A.B., Meshkova N.P. Klassifikatsiya i analiz strategii formirovaniya oborotnykh aktivov predpriyatiya [A classification and analysis of strategies to generate working capital assets]. *Finansy i kredit = Finance and Credit*, 2010, no. 30, pp. 35–39.
8. Koval'chuk Yu.A. *Strategicheskoe upravlenie effektivnost'yu modernizatsii* [Strategic management of performance modernization]. Moscow, BINOM Laboratoriya znaniy Publ., 2010, 167 p.
9. Kochina A.I. Metodicheskie podkhody k provedeniyu strategicheskogo analiza sostoyaniya vneshnei sredy i ispol'zovaniya resursnogo potentsiala predpriyatii [Methodological approaches to a strategic analysis of the external environment and use of resources of enterprises]. *Zhurnal pravovykh i ekonomicheskikh issledovaniy = Journal of Legal and Economic Studies*, 2012, no. 1, pp. 148–151.
10. Galeeva E.I. *Formirovanie strategii razvitiya predpriyatii nefte-gazokhimicheskogo kompleksa: teoriya i praktika* [Formation of an enterprise development strategy of oil and gas chemical complex: theory and practice]. Samara, Samara SC RAS Publ., 2010, 252 p.
11. Guseva I.B. *Kontrolling v sisteme upravleniya predpriyatiem* [Controlling in the enterprise management system]. Nizhny Novgorod, NSTU Publ., 2007, 245 p.
12. Makarov Yu.N. *Organizatsiya effektivnogo upravleniya promyshlennymi korporatsiyami* [The effective management of industrial corporations]. Izhevsk, Mitra Publ., 2010, 318 p.
13. Naumov V.N. *Razvitie metodov i modelei upravleniya strategiyami v vertikal'no integrirovannykh marketingovykh sistemakh* [Development of methods and models of management strategies in vertically-integrated marketing systems]. St. Petersburg, SPbSUEF Publ., 2008, 203 p.
14. Goldrat E., Goldrat R., Abramov E. *Postroenie dereva strategii i taktiki* [Building a strategy and tactics tree]. Available at: <http://deming.ru/TehnUpr/PostrDerStrTak.htm>. (In Russ.)
15. Bryantseva L.V. *Upravlencheskii analiz v otraslyakh* [A control analysis in industries]. Moscow, KnoRus Publ., 2008, 334 p.
16. Volkova V.N., Denisov A.A. *Osnovy teorii sistem i sistemnogo analiza* [Fundamentals of the systems theory and systems analysis]. St. Petersburg, SPbSIT Publ., 1997, 510 p.
17. Efimychev Yu.I., Trofimov O.V. Novaya kontseptsiya strategicheskogo upravleniya predpriyatiyami v sovremennykh usloviyakh [A new concept of strategic management of modern enterprises]. *Kreativnaya ekonomika = Journal of Creative Economy*, 2010, no. 3, pp. 31–36.
18. Naumov V.N., Tanda A.I. Marketingovye printsipy upravleniya protsessom razrabotki innovatsionnykh tovarov [Marketing principles to manage the development of innovative products]. *Strategicheskii menedzhment = Strategic Management*, 2011, no. 1, pp. 2–10.
19. Tsaplina N.A. Metodika formirovaniya strategicheskogo pozitsionirovaniya predpriyatiya i opredelenie napravlenii ego razvitiya (na primere kabel'nogo proizvodstva) [Methods of forming the enterprise's strategic positioning and the identification of areas of development (a cable manufacturing case)]. *Ekonomicheskie nauki = Economic Sciences*, 2011, no. 74, pp. 176–180.
20. Yarullina G.R. *Metodologiya obespecheniya ustoichivogo razvitiya promyshlennogo predpriyatiya* [A methodology of sustainable development of an industrial enterprise]. Kazan, KSU Publ., 2010, 357 p.