ОПРЕДЕЛЕНИЕ ФУНКЦИЙ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ ПРЕДПРИЯТИЯ НА ОСНОВЕ МАТРИЦЫ СБАЛАНСИРОВАННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТИ

М.В. Азарова, О.Г. Туровец

Воронежский государственный технический университет

Россия, 394026, Воронеж, Московский пр-т, 14

В процессе функционирования предприятия, освоения и реализации новых рынков большое значение приобретает вопрос делегирования полномочий и распределения обязанностей внутри подразделений. Уровень качества управленческой деятельности руководителей отражается на функционировании предприятия в целом. Грамотное распределение ресурсов, постановка целей и задач требуют специальных знаний, подготовки. От состояния профессиональных способностей и компетенции руководителя зависит эффективность функционирования предприятия в целом.

Актуальность выбранной темы, обуславливается с одной стороны наличием спорных вопросов в теории и методологии, а с другой – недостаточной проработанностью вопросов формирования, распределения и закрепления полномочий внутри подразделений. На основе известного инструмента – матрицы ответственности предлагается рассмотреть и проанализировать процесс финансового планирования на предприятии, определения функций подразделений.

В статье приводятся алгоритм финансового планирования, пример матрицы сбалансированной ответственности для промышленных предприятий с учётом типичных подразделений, а также определены сроки и подразделения для хранения результатов финансового планирования.

Применение данного инструмента обеспечивает возможность выявить скрытые резервы, предотвратить дублирование полномочий, а так же получить конкретные и наглядные результаты деятельности предприятия в области финансового планирования, организации структуры предприятия

Ключевые слова: *финансовое планирование, организационная структура, делегирование полномочий матрица ответственности, коммуникация между подразделениями*

Для цитирования:

Азарова М.В., Туровец О.Г. Определение функций подразделений предприятия на основе матрицы сбалансированной ответственности // Организатор производства. 2017. Т.25. №2. С. 34-43.

DOI: 10.25065/1810-4894-2017-25-2-34-43

Сведения об авторах:

Мария Викторовна Азарова (krasyukovam@mail.ru), аспирант кафедры «Экономика и управление на предприятии машиностроения».

Оскар Григорьевич Туровец (д-р экон. наук, oskartiurovets@yandex.ru), профессор кафедры «Экономика и управление на предприятии машиностроения».

On authors:

Mariya Viktorovna Azarova (krasyukovam@mail.ru), Graduate Student of the Chair of Economics and Management at Machine-Building Enterprises.

Oskar Grigorevich Turovets (Doctor of Economic Science, dmitriy200800@mail.ru), Professor of the Chair of Economics and Management at Machine-Building Enterprises.

DEFINING THE FUNCTIONS OF ENTERPRISE SUBDIVISIONS ON THE BASIS OF BALANCED RESPONSIBILITY MATRIX

M.V. Azarova, O.G. Turovets

Voronezh State Technical University

14, Moskovsky Avenue, Voronezh, Russia, 394026

Abstract

In the process of enterprise functioning, development and implementation of new markets, great importance is attached to the problem of delegating authority and sharing responsibilities within subdivisions. The level of managerial performance quality affects enterprise functioning as a whole. The proper resource allocation and setting of goals and targets require special knowledge and training. The efficiency of overall enterprise functioning is determined by the level of professional skills and the competence of a manager.

The urgency of the selected problem is determined, on the one hand, by controversial issues in theory and methodology, and, on the other, by inadequate attention to issues, concerned with shaping, sharing and strengthening the powers within subdivisions. On the basis of a well-known tool, i.e. the responsibility matrix, it is proposed to review and analyze the process of financial planning at an enterprise, and also define the functions of subdivisions.

The article presents the algorithm of financial planning, the example of the balanced responsibility matrix for industrial enterprises with account of typical subdivisions, and specifies the terms and subdivisions for storing the results of financial planning.

The application of this tool provides the possibility to identify hidden reserves, prevent the duplication of responsibilities and obtain concrete and visible results of enterprise functioning in the area of financial planning and enterprise structure organization

Key words: financial planning, organizational structure, delegating of authority, matrix of responsibility, communication between subdivisions

For citing:

Azarova M. V., Turovets O.G. (2017). Opredelenie funktsiy podrazdeleniy predpriyatiya na osnove matritsy sbalansirovannoy otvetstvennosti [Defining the functions of enterprise subdivisions on the basis of balanced responsibility matrix]. Organizator proizvodstva [Organizer of Production], 25 (2), 34-43.

DOI: 10.25065/1810-4894-2017-25-2-34-43 (in Russian)

Введение

Начало текущего десятилетия охарактеризовалось рядом кризисных явлений в экономике, которые не могли не отразиться на деятельности промышленных предприятий. Прежде всего, это замедление темпов глобального экономического роста, низкий спрос, рост конкуренции, ограничение протекционистской политики. Во-вторых, экономические проблемы стран Азии и Европы, то затухающие, то вспыхивающие выступают дополнительным раздражающим Российскую экономику фактором.

В таких условиях руководство предприятий стремится обеспечить процветание бизнеса, что в свою очередь неизбежно приводит к необходимости более тщательно изучать вопросы организации производства и финансового планирования. ОРГАНИЗАТОР ПРОИЗВОДСТВА. 2017. Т. 25. № 2

ния.

Промышленные предприятия все в большей степени пытаются создать механизм управления с максимальной точностью прогнозирования развития экономической деятельности. В этом случае важен не только сам факт планирования финансовой деятельности, стройной организационной структуры, но и исполнение плана, соблюдение внутренней субординации.

Для этих целей необходима система непрерывного контроля, ответственности, исправления ошибок. Использование матрицы сбалансированной ответственности может значительно облегчить поставленную задачу.

Теория

В процессе организации производства, в зависимости от выполняемых функций, можно вы-

делить следующие виды экономических процессов, протекающих на промышленном предприятии, виды экономической деятельности:

- организационно-управленческая;
- производственно-экономическая;
- планово-экономическая;
- социально-управленческая;
- маркетинговая.

Каждый вид экономической деятельности на предприятии осуществляет какие-либо подразделения или службы. Для того, чтобы эта деятельность была организована грамотно, необходимо создать и сформировать такую организационную структуру, и выделить структурные подразделения, которые бы оптимально подходили для реализации целей и задач предприятия. Рассмотрим,

что вкладывают в понятие организационная структура различные зарубежные и Российские ученые.

Структурное подразделение - это официально выделенная часть предприятия вместе с относящимися к ней работниками, выполняющими установленный круг обязанностей и отвечающими за выполнение возложенных на них задач. Обычно подразделения выделяются по признаку общности выполняемых работ.

Основными критериями, определяющими тип, сложность и иерархичность (число уровней управления) организационной структуры предприятия, являются:

- масштаб производства и объем продаж;
- номенклатура выпускаемой продукции;

Таблица 1

Евченко Л.И. и Фатхутдинова Р.А.	Организационная структура – это совокупность подразделений организации, занимающихся построением и координацией функционирования системы управления, разработкой и реализацией управленческих решений, а также возникающих в процессе управления связей и отношений между ними по выполнению намеченных целей.
Ансофф И.	Организационная структура – статичные структуры для регулирования производственной деятельности фирмы и распределения управленческих функций
Грибов В.Д.	Под организационной структурой предприятия понимаются состав, соподчиненность, взаимодействие и распределение работ по подразделениям и органам управления, между которыми устанавливаются определенные отношения по поводу реализации властных полномочий, потоков команд и информации.
Сибиряков А.И.	Организационная структура – документ, схематически отражающий состав и иерархию подразделений предприятия. Организационная структура устанавливается исходя из целей деятельности и необходимых для достижения этих целей подразделений, выполняющих функции, составляющие бизнес-процессы организации.
	Организационная структура управления – совокупность специализированных функциональных подразделений, взаимосвязанных в процессе обоснования, выработки, принятия и реализации управленческих решений.
Бухалков М.И.	Организационная структура – это принятая форма разделения труда в системе управления, закрепляющая соответствующие управленческие функции за отдельными службами и работниками.

- сложность и уровень унификации продукции;
- уровень специализации, концентрации, комбинирования и кооперирования производства;
- степень развития инфраструктуры региона;
- международная интегрированность предприятия.

Современные предприятия, отвечая на вызовы рынка высокой конкуренции, вынуждены оказывать влияние на организационную структуру, распределение функций внутри подразделений.

На примере процесса финансового планирования рассмотрим один из инструментов, оказывающих влияние на распределение функций и организационную структуру предприятия в целом.

Финансовый план представляет собой документ, отражающий способ достижения поставленных целей, предполагаемые расходы и доходы.

Под финансовым планированием понимают процесс, включающий анализ, определение перспектив развития организации с учётом внешних и внутренних угроз, исходя из имеющихся мате-

риальных ресурсов.

Принципами, на которых основывается планирование являются: научность, оптимальность, целевая направленность и интегрированность в общую систему планирования и подчинение миссии и общей стратегии развития организации, системность, финансовое соотношение сроков, обеспечение ликвидности и финансовой устойчивости, сбалансированность рисков, учет потребностей рынка, координация финансовых планов [7].

Владея технологией анализа планирования, специалисты предприятий могут легко адаптировать их деятельность к изменениям рыночной ситуации и принимать оптимальные управленческие решения.

Принятие решений и делегирование полномочий – одна из функций грамотного руководителя, поэтому в процессе финансового планирования правильное распределение обязанностей позволяет избежать многих ошибок в процессе функционирования предприятия.

Вопросы финансового планирования охватывают все предприятие в целом. Для того, что бы распределить собственные силы требуется инструмент, обеспечивающий взаимосвязь всех аспектов процесса финансового планирования. Одним из таких инструментов является матрица ответственности, которая используется для определения ролей и обязанностей, избежания путаницы при исполнении задач или процессов [8].

Матрица ответственности представляет собой особый метод функций, основных направлений деятельности, критериев принятия управленческих решений, где требуется регулирование. Все разногласия, возникающие в ходе дан-

ного процесса, могут быть вынесены на общее обсуждение и впоследствии разрешены путем принятия коллективного решения.

В рамках исследования организации производства промышленных предприятий на основе матрицы сбалансированной ответственности, возможно, изучение и определение функций и полномочий подразделений, участвующих в процессе финансового планирования. Изучение данного процесса позволяет выявить сильные и слабые стороны организационной структуры и предложить рекомендации по делегированию полномочий и оптимальному взаимодействию подразделений. В ходе реализации системы организационно – методического обеспечения экономической деятельности необходимо подчеркнуть важность применения данной процедуры для всех подразделений предприятия.

Ответственность за разработку алгоритма (рисунок) и создания на его основе матрицы сбалансированной ответственности должен нести руководитель финансового отдела. Соблюдение и выполнение требований, указанных в матрице контролируют руководители подразделений, участвующих в процессе финансового планирования.

Каждый из этапов должен быть строго регламентирован и закреплён документально. Документы для формирования бюджета движения денежных средств необходимо предоставлять в финансовый отдел соответствующими структурными подразделениями предприятия. Сроки и формы данного представления необходимо отразить в Матрице ответственности процесса финансового планирования.

Алгоритм финансового планирования

№	Описание шага	Ответственный	Исполнитель
1	Формирование проекта финансового плана	Начальник ФО	ФО
2	Представление проекта финансового плана ген. директору, анализ и обсуждение	Начальник ФО	ФО
3	Решение ген. директора (принят ли проект плана?)	Генеральный директор	ФО
4	Корректирующие действия (доработка)	Начальник ФО	ФО
5	Утверждение финансового плана	Генеральный директор	Начальник ФО
6	Определение порядка платежей	Генеральный директор	ФО
7	Осуществление платежей	Начальник ФО	ФО
8	Фактическое исполнение финансового плана	Начальник ФО	ФО
9	Анализ исполнения финансового плана	Начальник ФО	ФО
10	Выявление причины	Начальник ФО	ФО
11	Корректирующие действия	Начальник ФО	ФО

В рамках процесса финансового планирования необходимо закрепить каждый из шагов алгоритма формирования финансового плана за ответственными подразделениями, которые будут отвечать за каждый из этапов процесса и за хранение необходимой информации.

Лица, ответственные за разработку документов, участвующих в процессе финансового планирования на предприятии, а так же документы, необходимые в процессе финансового планирования, указаны в Матрице ответственности процесса финансового планирования (таб. 2).

Данный алгоритм и созданную на его основе матрицу ответственности необходимо довести во все структурные подразделения предприятия. Матрица ответственности была разработана и построена на основе данных одного из промышленных предприятий Воронежской области.

В ходе использования матрицы появляются результаты финансового планирования, которые

должны быть закреплены в виде документов и в дальнейшем использоваться в процессе функционирования предприятия (таб. 3).

Одним из основных результатов является бюджет подразделений, задача которого - упорядочение плановых показателей, закрепленных руководителем. На основе полученной структуры бюджета и распределения ответственности и полномочий участников процесса, разрабатывается общий бюджет предприятия, исходя из которого составляются бюджеты подразделений.

Другим результатом процесса финансового планирования можно назвать бюджет движения денежных средств, который предназначен для управления ликвидностью и платежеспособностью компании. Баланс денежных средств весьма важен в рамках функционирования предприятия, так как дефицит финансовых ресурсов и наоборот избыток денежной массы, наносят урон в виде возможной или потерянной прибыли.

Таблица 2

Матрица ответственности процесса финансового планирования

Документ / Отдел	Периодичность	Ответственный	Срок	Ген. директор	Заместитель ген. Директора по экономическим вопросам	Технический директор	Заместитель технического директора	Зам. технического директора по оборудованию	Директор по производству	Директор по коммерческим вопросам	Директор по персоналу	Главный бухгалтер	ОМТС	Бухгалтерия	ФО	Отдел налогообложения	ПЭО	ОТЗ
Прогноз продаж на N год	Ежегодно	Совет директоров, дирек- акцио-	до 1 октября предшествующего года	Утв	И	-	-	С	С	-	-	-	-	-	И	-	У	-
Прогноз плана продаж на квартал	Ежеквартально	Совет директоров, акцио-	До 13 числа месяца	Утв	И	-	-	С	С	-	-	-	-	-	И	-	У	-
Прогноз плана производства на год	Ежегодно	Начальник ПЭО	до 1.11 предш. года	Утв	У	И	-	У	У	У	-	И	У	И	И	-	О	-
План производства промышленной продукции на месяц	Ежемесячно	Начальник ПЭО	До 15 числа месяца	Утв	У	И	-	У	У	У	-	И	У	И	И	-	О	-
План поступления денежных средств	Ежегодно\ежемесячно	Начальник ФО	До 20.11 предшествующего года/До 20 числа месяца	Утв	И	-	-	-	О	-	-	-	-	-	И	-	-	-
Бюджет структурного подразделения	Ежегодно\ежемесячно	Руководители структур. подраздел.	До 20.11 предшествующего года/До 18 числа месяца	-	-	-	-	-	-	-	-	-	У	У	У	У	У	У
Сводный бюджет структурных подразделений	Ежегодно\ежемесячно	Начальник ФО	До 1 декабря предш. года/До 20 числа месяца	-	-	-	-	-	-	-	-	-	И	И	О	И	И	И
План по труду	Ежегодно\ежемесячно	Начальник ОТЗ	До 1 декабря предш. года/До 18 числа месяца	Утв	У	Утв	У	-	-	-	-	-	-	-	И	И-	И-	О
Налоговый бюджет	Ежегодно\ежемесячно	Начальник ОН	До 1 декабря предш. года/До 18 числа месяца	И	И	И	И	-	-	-	-	Утв	-	У	И	О	-	-
Финансовый план	Ежегодно	Начальник ФО	До 15 декабря предш. года	Утв	У	И-	-	-	-	И	-	И	-	-	О	И-	-	И-
Бюджет движения денежных средств	Ежемесячно	Начальник ФО	До 25 числа месяца	Утв	У	И-	-	-	-	И	-	И	-	-	О	И-	-	И-

Налоговый бюджет - свод доходов и расходов по налоговым обязательствам предприятия, предназначенный для выявления максимального объема налоговой прибыли и эффективного ее использования.

Следующим результатом финансового планирования можно назвать план производства промышленной продукции, который определяет основное направление роста всех подразделений, основной вид, профиль плановой, организационной и управленческой деятельности предприятия, а также цели и задачи организации и управления производством.

План по труду как результат финансового планирования, необходимого для учета всех факторов увеличения производительности труда и ресурсов, оказывает влияние на определение оп-

тимальной структуры и количества персонала, на его основе формируется фонд оплаты труда работников.

Под планом поступления понимают движения расчетного счета или наличных денежных средств в структурном подразделении или кассе предприятия, выявляющие все ожидаемые поступления и снятия денежных средств по результатам деятельности промышленного предприятия.

План продаж – один из основных результатов процесса финансового планирования на предприятии. Его наличие обусловлено необходимостью эффективного управления предприятием и принятием на его основе эффективных управленческих решений в условиях высокой нестабильности экономики. Прогнозирование

осуществляется с целью снижения риска при принятии решений, является одной из важнейших функций в рамках хозяйственной деятельности промышленного предприятия и всегда предшествует планированию. Прогнозирование является основой для планирования мощностей производства, формирования запасов, расчета потребности в ресурсах, объема продаж и занимаемой доли рынка, а также для выработки стратегических решений в процессе функционирования предприятия.

Финансовый план включает все данные, которые, характеризуют:

- финансовую стратегию фирмы;
- результаты финансового анализа за предшествующий период;

-планируемые объемы производства и реализации продукции, а также другие экономические показатели операционной деятельности фирмы;

-систему разработанных на фирме норм и нормативов затрат отдельных ресурсов;

-действующую систему налогообложения;

-действующую систему норм амортизационных отчислений.

Финансовый план является логическим результатом финансового планирования и объединяет в себе все вышеперечисленные планы. Он составляется на один год, с делением по кварталам, это соответствует требованиям к отчетности.

Таблица 3

Сроки и место хранения результатов финансового планирования

№ п/п	Наименование приложения	Срок хранения подлинника	Место хранения подлинника
1	Матрица ответственности процесса финансового планирования	До разработки сл.матрицы	ФО
2	Бюджет структурного подразделения	5 лет	ФО
3	Бюджет движения денежных средств	5 лет	ФО
4	Налоговый бюджет	5 лет	ФО
5	План производства промышленной продукции на месяц	5 лет	ПЭО
6	Прогноз продаж в номенклатуре	5 лет	
7	План по труду	5 лет	ОТЗ
8	Прогноз плана производства промышленной продукции	5 лет	ПЭО
9	План поступления денежных средств	5 лет	ФО
10	Прогноз продаж основной продукции поквартально	5 лет	
11	Сводный бюджет структурных подразделений	5 лет	ФО
12	Финансовый план на год	5 лет	ФО

Матрица – это инструмент, используемый для определения функций и обязанностей при исполнении задач или процессов. В рамках функционирования системы организационно-методического обеспечения экономической деятельности выделены ответственность и полномочия подразделений и служб в процессе финансового планирования.

По результатам матрицы возможно сформулировать следующие выводы

Высшее руководство должно обеспечивать внутреннюю коммуникацию между подразделениями путем:

- проведения периодических совещаний руководителей по вопросам производственной деятельности предприятия;
- проведения оперативных совещаний у

представителя высшего руководства в рамках системы организационно-методического обеспечения, принятия корректирующих и предупреждающих действий и проверки их результативности;

- проведения 2 раза в год совещаний по вопросам оценки результативности и выполнения финансового плана в рамках функционирования системы организационно-методического обеспечения.

Внутренние коммуникации между подразделениями должны быть определены в разделе «Взаимоотношения» Положения о подразделении, где необходимо указать связи с другими подразделениями для выполнения основных задач подразделения, форму представляемых документов и периодичность представления.

Подразделения обмениваются информацией, которая охватывает вопросы результативности процесса финансового планирования в рамках функционирующей системы организационно - методического обеспечения.

Изучив полученную матрицу сбалансированной ответственности возможно сформулировать ряд мер, необходимых для повышения эффективности деятельности, и позволяющих оптимизировать процесс финансового планирования на предприятиях:

- упорядочение процессов и видов деятельности внутри предприятия;
- создание информационной поддержки для принятия управленческих решений;
- строгое регламентирование и закрепление задач в рамках выполняемого процесса;
- внедрение системы бюджетирования, начиная от процессов и заканчивая финансовым планом предприятия;
- разработка системы мотивации персонала.

Современные предприятия все чаще переходят на более сложные виды организационных структур. В рамках функционирующей системы организационно-методического обеспечения, на предприятии действует матричная система управления, в которой управление происходит по вертикальным информационным каналам.

Особенности такого перехода и соответственно такой организационной структуры заключаются в том, что горизонтальные каналы информации практически отсутствуют, что не предусматривает непосредственного взаимодействия производственных цехов, подразделений технического директора, службы управления персоналом, директора по экономике и финансам.

Недостатки заключаются в:

- наличии только прямых вертикальных информационных каналов управления;
- отсутствии горизонтальных информационных каналов управления;
- отсутствии обратных информационных каналов управления.

Из-за отсутствия горизонтальных и диагональных взаимосвязей штат некоторых подразделений может быть неоправданно увеличен, когда как другие подразделения не обеспечены должным уровнем персонала.

Так же построенная матрица наглядно демонстрирует ситуацию размытия фокусов ответственности. Некоторые из представленных задач не имеют за собой исполнителей, ответственных за данный процесс, что позволяет ослабить контроль за решением данного вопроса и разработки документа, обеспечивающего функционирование прикрепленного процесса. Тогда как ответственность ресурса предполагает его право принять и обязанность выполнить задачу, не ссылаясь ни на какие препятствия.

При разработке матрицы, ответственным ресурсом формирования задачи выступает менеджер. В момент планирования проекта его руководитель обязан обеспечить дробление результата на подзадачи, последовательное выполнение которых автоматически приводит к решению ключевой задачи, цели. Такое дробление целесообразно производить коллегиально, привлекая исполнителей, ответственных за другие задачи процесса финансового планирования, в результате используется метод мозгового штурма. Результатами его должны явиться разработанные иерархическая конструкция работ, план. Таким образом, закономерно созревает логика составления такой таблицы, как матрица ответственности. Ее построение начинается с формулирования задач.

Заключение

В результате проведенного исследования разработан порядок формирования матрицы сбалансированной ответственности, результатом которой являются:

- определение взаимосвязей между работами (операциями) процесса;
- оценка длительности работ;
- оптимизация процесса путем встраивания наилучших из возможных вариантов сочетаний работ, эффективной загрузки исполнителей.

Матрица ответственности представляет собой особый метод определения функций, основных направлений деятельности, критериев принятия управленческих решений. Все разногласия, возникающие в ходе данного процесса, могут быть вынесены на ее обсуждение и впоследствии разрешены путем принятия коллективного решения.

Предпринимательская деятельность основана на риске. Невозможно предвидеть будущее, но с учётом складывающейся конъюнктуры руководство промышленных предприятий всё чаще

задумывается о вопросах планирования, стратегического планирования, развития организационной структуры при минимизации расходов. Меняющиеся внешние условия требуют постоянного пересмотра финансовых планов. Система планирования становится бессмысленной, если не налажены горизонтальные и вертикальные связи между подразделениями, внутри них. Обратная связь предусматривает анализ достигнутых результатов, текущую корректировку с целью достижения намеченных целей. От построенной системы во многом зависит исполнение намеченных планов, в конечном итоге эффективность работы предприятия. В качестве помощи предприятиям предлагаем использовать предложенный инструмент в виде матрицы сбалансированной ответственности.

Библиографический список

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. Санкт-Петербург, 2009. 343 с.
2. Бражников М.А., Сафронов Е. Г., Мельников М. А., Лебедева Ю. Г. Стратегические приоритеты машиностроительного комплекса: инновационное развитие предприятий: Монография. под ред. М. А. Бражникова, Е. Г. Сафронова. М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К», 2015. 212 с.
3. Бухалков М.И. Совершенствование организационной структуры управления персоналом на предприятии // Нормирование и оплата труда в промышленности. 2013. № 11. С. 25-31.
4. Веселовский М.Я., Вилисов В.Я., Банк С.В., Кирова И.В. Совершенствование механизмов повышения инновационной активности промышленных предприятий: монография. М.: «Научный консультант». 2017, 304 с.
5. Грибов В.Д. Методологические основы формирования и развития предпринимательских структур в условиях перехода к рынку: дис. ... доктор. эконом.. наук : 08.00.05 / В.Д. Грибов. - Москва, 1998. 258 с.
6. Евенко Л.И. Трансформация организационных структур и методов их проектирования // Креативная экономика. 2012. №10. С. 126-135.
7. Малых Н.И. Современные подходы к финансовому планированию в организации / Сб.науч.тр.: Синергия учета, анализа и аудита в обеспечении экономической безопасности бизнеса и государства, М.:Аудитор. 2016. С. 140-145.
8. Налбандян Г.Г., Кушниренко Е.Б. Оптимизация распределения полномочий и ответственности по методике RACI // Стратегии бизнеса. 2014. №5. С.33-36.
9. Сайфиева С.Н., Ермилина Д.А. Российское машиностроение: состояние и тенденции // Экономист. 2012. № 2С. 32-43.
10. Сибиряков А.И. Совершенствование управления устойчивостью функционирования коммерческих банков: автор. дис. ... канд. эконом.. наук : 08.00.10 / А.И. Сибиряков. Москва, 2005. 26 с.
11. Хайкин Саймон. Нейронные сети: полный курс, 2-е издание.: пер. с англ. М.: Издательский дом «Вильямс», 2006. 1104 с.
12. E.Vaara and E.Fay. How can a Bourdoesian perspective aid analysis of MBA education? Academy of Management Learning and Education, Vol. 10 (1), March 2011.
13. Ohno, T. Toyota Production System. Beyond Large-Scale Production. Portland, Oregon: Productivity Press. 1988.
14. Rastvortseva S. N., Ternovskii D. S. Drivers of Concentration of Economic Activity in Russia's Regions // Economic and Social changes –Facts, Trends, Forecast. Issue 2. Vol. 44. Belgorod: Belgorod Natl Res Univ, 2016. Pp. 153–170.
15. Russia Higher Education and the Post-soviet Transition in Russia. W.John Morgan and Grigori A. Kliudiarev. European Journal of Education, Vol.47, No1, Maklin 2012.

Поступила в редакцию – 1 июня 2017 г.

Принята в печать – 15 июня 2017 г.

References

1. Ansoff I. (2009). Strategicheskiy menedzhment [Strategic management]. Classic edition. St.-Petersburg, 343 p.
2. Brazhnikov M.A., Safronov E. G., Melnikov M.A., Lebedeva Y.G. (2015). Strategicheskie priority mashinostroitel'nogo kompleksa: innovatsionnoe razvitie predpriyatiy: monografiya [Strategic priorities of machine-building complex: innovative development of enterprises: a monograph]. edit. by M.A. Brazhnikov, E.G.Safronov. Moscow: Publishing and Trade Corporation «Dashkov&K», 212 p.
3. Bukhalkov M.I. (2013). Sovershenstvovanie organizatsionnoy struktury upravleniya personalom na predpriyatii [Improving the organizational structure of personnel management at the enterprise]. Normirovanie i oplata truda v promyshlennosti [Rationing and wage in the industry], 11, 25-31.
4. Veselovsky M.Y., Vilisov V.Y., Bank S.V., Kirova I.V. (2017). Sovershenstvovanie mekhanizmov povysheniya innovatsionnoy aktivnosti promyshlennykh predpriyatiy: monografiya [Improving the mechanisms for increasing the innovative activity of industrial enterprises: monograph]. Moscow: «Nauchnyi konsultant», 304 p.
5. Gribov V.D. (1998). Metodologicheskie osnovy formirovaniya i razvitiya predprinimatel'skikh struktur v usloviyakh perekhoda k rynku: dis. ... doktor. ekonom.. nauk : 08.00.05 [The methodological fundamentals of creation and development of business structures in conditions of transition to market relations: the Doctoral dissertation in Economic Science: 08.00.05]. Moscow, 258 p.
6. Evenko L.I. (2012). Transformatsiya organizatsionnykh struktur i metodov ikh proektirovaniya [The transformation of organizational structures and methods of their planning]. Kreativnaya ekonomika [Kreativnaya Ekonomika], 10, 126-135.
7. Malykh N.I. (2016). Sovremennye podkhody k finansovomu planirovaniyu v organizatsii [The contemporary approaches to financial planning in an organization]. Sb.nauch.tr.: Sinergiya ucheta, analiza i audita v obespechenii ekonomicheskoy bezopasnosti biznesa i gosudarstva [The collection of scientific works: the synergy of accounting, analysis and audit in ensuring economic safety of business and state]. Moscow: Auditor, 140-145.
8. Nalbadyan G.G., Kushnirenko E.B. (2014). Optimizatsiya raspredeleniya polnomochiy i otvetstvennosti po metodike RACI [The optimization of power and responsibility sharing on the basis of the RACI methodology]. Strategii biznesa [Business strategies], 5, 33-36.
9. Sayfieva S.N., Ermilina D.A. (2012). Rossiyskoe mashinostroenie: sostoyanie i tendentsii [Russian machine-building: state and tendencies]. Ekonomist, 2, 32-43.
10. Sibiryakov A.I. (2005). Sovershenstvovanie upravleniya ustoychivost'yu funktsionirovaniya kommercheskikh bankov: avtor. dis. ... kand. ekonom.. nauk : 08.00.10 [Improving the management of sustainable operation of commercial banks: the abstract of the Candidate's dissertation in Economic Science: 08.00.10]. Moscow, 26 p.
11. Haykin Simon (2006). Neyronnye seti: polnyy kurs [Neural networks: a full course], 2nd edition: transl. from English. Moscow: The Publishing House «Williams», 1104 p.
12. E.Vaara and E.Fay. How can a Bourdoesian perspective aid analysis of MBA education? Academy of Management Learning and Education, Vol. 10 (1), March 2011.
13. Ohno, T. Toyota Production System. Beyond Large-Scale Production. Portland, Oregon: Productivity Press. 1988.
14. Rastvortseva S. N., Ternovskii D. S. Drivers of Concentration of Economic Activity in Russia's Regions // Economic and Social changes –Facts, Trends, Forecast. Issue 2. Vol. 44. Belgorod: Belgorod Natl Res Univ, 2016. PP. 153–170.
15. Russia Higher Education and the Post-soviet Transition in Russia. W.John Morgan and Grigori A. Kliudiarev. European Journal of Education, Vol.47, № 1, Maklin 2012.

Received – 1 June 2017.

Accepted for publication – 15 June 2017.