

Захаров Данил Петрович

Московская международная академия, г. Москва, Россия

Интегральная архитектура бизнес планирования: синтез стратегического, тактического и оперативного контуров

Аннотация. Статья обосновывает рассмотрение бизнес-планирования как интегрального управленческого процесса, связывающего стратегические установки с тактическими программами и оперативными действиями в едином контуре целей, решений и результатов. Показано, что в управленческой практике планирование формируется как иерархия из трёх взаимосвязанных уровней — стратегического, тактического и оперативного — обеспечивающая временную согласованность решений и повышение управляемости в изменяющейся среде. На основе систематизации научных и учебно-методических источников уточняется содержание и границы понятия «бизнес-планирование» и предлагается его интегральное определение, отражающее двойственную функцию: методологическую и операционную.

В работе рассматривается набор взаимодополняющих моделей, через которые реализуется процесс бизнес-планирования. Проводится сравнение классической последовательной модели, сценарного подхода, гипотезно-экспериментальных методов, целевых каскадов, сбалансированных стратегических карт, теории ограничений, гибких методик и портфельного управления, с указанием условий их наибольшей эффективности.

Ключевой вывод состоит в том, что наилучшие результаты достигаются при интеграции моделей: стратегические карты и методика постановки, синхронизации и мониторинга целей и ключевых результатов на уровне организации задают ориентиры и причинно-следственные связи; портфельная логика распределяет ресурсы по приоритетам и риску; сценарный анализ и проверка гипотез управляют неопределённостью; поэтапный контроль повышают предсказуемость и устраняют узкие места; гибкие методики и скользящее планирование обеспечивают адаптивность без утраты бюджетной дисциплины.

Ключевые слова: бизнес-планирование, стратегические установки, тактическое управление, оперативные действия, интеграция моделей.

Zakharov Danil Petrovich

Moscow International Academy, Moscow, Russia

Integral architecture of business planning: synthesis of strategic, tactical, and operational outlines

Annotation. The article substantiates the consideration of business planning as an integral management process that links strategic objectives with tactical programs and operational actions in a single framework of goals, decisions, and results. It is shown that in management practice, planning is formed as a hierarchy of three interconnected levels — strategic, tactical, and operational — that ensures the temporal consistency of decisions and enhances manageability in a changing environment. Based on the systematization of scientific and educational sources, the content and boundaries of the concept of "business planning" are clarified, and an integral definition is proposed that reflects its dual function: methodological and operational.

The paper examines a set of complementary models through which the business planning process is implemented. It compares the classical sequential model, scenario approach, hypothesis-

experimental methods, target cascades, balanced strategic maps, constraint theory, flexible methods, and portfolio management, indicating the conditions under which they are most effective.

The key conclusion is that the best results are achieved by integrating models: strategic maps and the methodology for setting, synchronizing, and monitoring goals and key results at the organizational level set guidelines and cause-and-effect relationships; portfolio logic allocates resources based on priorities and risk; scenario analysis and hypothesis testing manage uncertainty; phased control increases predictability and eliminates bottlenecks; and flexible methodologies and rolling planning ensure adaptability without compromising budgetary discipline.

Keywords: business planning, strategic objectives, tactical management, operational activities, and model integration.

В управленческой практике организаций независимо от их организационно-правового статуса процесс планирования деятельности обычно структурируется как иерархическая система, включающая три взаимосвязанных уровня: стратегическое, тактическое и оперативное планирование. Каждый из уровней выполняет специфические функции в едином контуре целеполагания и реализации: стратегический уровень определяет долгосрочные цели и направления развития, тактический обеспечивает декомпозицию стратегических приоритетов в среднесрочные программы и ресурсообеспечение, а оперативный регламентирует краткосрочные действия и процедуры, необходимые для достижения запланированных результатов. Такая многоуровневая архитектура планирования обеспечивает согласованность решений во времени и повышает управляемость организации в условиях изменяющейся внешней среды [1].

В современной научной и учебно-методической литературе бизнес-планирование трактуется неоднозначно: различия касаются как определения сущности процедуры, так и оснований ее классификации. Систематизация подходов позволяет выделить ряд интерпретаций, акцентирующих различные аспекты данной управленческой практики.

Во-первых, бизнес-планирование рассматривается как самостоятельный вид управленческой деятельности в сфере предпринимательства, интегрирующий аналитические, проектные и контрольные функции. При этом под бизнесом понимают любую экономическую деятельность хозяйствующего субъекта в условиях рыночной экономики, ориентированную на извлечение прибыли посредством производства и реализации товаров, выполнения работ и оказания услуг [1].

Во-вторых, в ряде работ бизнес-планирование идентифицируется:

- как последовательная концепция реализации проекта, включающая формирование аргументированной доказательной базы, призванной обосновать целесообразность участия заинтересованных сторон [2];

- как механизм конкретизации траектории развития бизнеса через систему количественных и качественных индикаторов [2];

- как программный документ осуществления бизнес-операций и управленческих действий, агрегирующий сведения об организации, продукте, производственной технологии, целевых рынках, маркетинговой стратегии и сопутствующих ресурсных ограничениях [3];

- как инструмент диагностики жизнеспособности предприятия и прогнозной оценки его финансовой устойчивости [4];

- как средство выявления и описания перспективных рыночных возможностей [4].

Сводный анализ указанных трактовок позволяет предложить интегральное авторское определение. Бизнес-планирование — это целостный процесс разработки, формализации и последующей реализации программы действий по осуществлению бизнес-операций, нацеленный на:

- экспликацию финансовых и экономических целей предприятия и их соподчинение стратегическим установкам;

- идентификацию и ранжирование альтернатив достижения целей с учетом отраслевых, рыночных и институциональных ограничений;
- подбор и конфигурацию ресурсов, инструментов и методов реализации;
- привязку управленческих решений к конкретным условиям предпринимательской деятельности, в том числе к параметрам риска и неопределенности.

В предлагаемой интерпретации бизнес-планирование выполняет двойственную функцию: с одной стороны, выступает как методологическая рамка обоснования проекта, с другой — как операционный регламент его реализации и мониторинга, обеспечивая логическую связку целей, действий и результатов. Сочетание оценочно-прогностического и организационно-управленческого компонентов придает процессу системный характер и позволяет использовать его как инструмент стратегической, тактической и оперативной координации.

Бизнес-планирование реализуется через модели, которые:

- задают желаемое состояние и пути его достижения (стратегические карты, цели и ключевые результаты, сбалансированная система показателей);
- переводят замысел в набор инициатив и совокупность решений (управление портфелем, построение дорожной карты);
- оформляют финансовые ожидания и устойчивость (отчет о прибылях и убытках, движение денежных средств, анализ вариантов и чувствительности);
- распределяют и упорядочивают по важности ресурсы с учетом ограничений и создаваемой ценности (управление «узкими местами», бюджетирование на основе ценности);
- управляют рисками и неопределенностью (варианты развития, проверяемые предположения, экономика единицы продукта, эксперименты);
- обеспечивают повторяемость и обратную связь исполнения (скользящее планирование, квартальные и месячные разборы, циклы целей и ключевых результатов);
- согласуют текущую деятельность и проектные работы (сочетание гибких и этапных подходов, планирование по кварталам и программам);
- поддерживают стройность решений и зависимостей (шаблон модели бизнеса, отображение способностей организации, дорожные карты зависимостей).

Классические модели бизнес-планирования можно рассматривать как взаимодополняющие подходы к формированию целей, распределению ресурсов, управлению неопределенностью и контролю исполнения. Их объединяет стремление перевести замысел в согласованный набор решений, показателей и мероприятий на горизонте от краткосрочного до стратегического.

Традиционная последовательная модель бизнес-планирования опирается на поэтапное движение от замысла к результату: формируется обоснование проекта, далее уточняется объем работ, ресурсы и календарь, после чего осуществляется реализация с поэтапными контрольными точками, где принимаются решения о продолжении, корректировке или остановке. Эта модель сильна там, где требования и среда достаточно стабильны, а издержки изменения курса высоки. Её достоинство — прозрачность допущений и затрат, предсказуемость сроков и бюджета, а также управляемость рисками через формальные процедуры согласования [5].

Сценарный подход строится на признании множественности возможных будущих состояний внешней среды [6]. Сначала выявляются ключевые факторы неопределенности, затем конструируются правдоподобные альтернативные картины будущего, для каждой из которых оцениваются последствия для спроса, издержек, цепочек поставок и регуляторных условий. На основе этого формируется устойчивый набор решений: базовые шаги, которые полезны при большинстве сценариев, и условные варианты, которые активируются при наступлении определенных сигналов. Сильная сторона подхода — подготовленность к изменению обстановки без постоянной импровизации, а также осознанный выбор компромисса между гибкостью и эффективностью.

Метод, основанный на постоянной проверке гипотез о ценности для клиента, исходит из того, что ключевой риск — неэффективное удовлетворение потребностей [7]. Он предполагает формулирование чётких предположений о пользе и приемлемости решения, быстрые циклы проверки на минимально достаточных прототипах, количественную и качественную оценку отклика, а затем итеративное уточнение продукта и бизнес-модели. Этот подход уменьшает потери от избыточных функций и ускоряет достижение соответствия между предложением и реальными запросами рынка. Он особенно уместен в условиях высокой новизны и ограниченности ресурсов.

Целевая каскадная система управления связывает долгосрочные ориентиры с конкретными результатами на уровне подразделений и команд [8]. Сначала формулируются амбициозные, но измеримые цели, затем определяются ключевые результаты, по которым оценивается прогресс, и устанавливаются краткие циклы проверки достижения. Прозрачность целей усиливает согласованность действий, а периодический пересмотр помогает быстро перераспределить усилия в пользу наиболее значимых направлений. Важным элементом является открытая фиксация договорённостей и персональная ответственность за вклад в общий результат.

Сбалансированная стратегическая карта переводит стратегию в систему взаимосвязанных целей в нескольких плоскостях: финансовые результаты, ценность для клиентов, эффективность внутренних процессов, развитие компетенций и инфраструктуры [9]. Для каждой цели формируются измерители, плановые значения и инициируемые изменения. Такая логическая связка причин и следствий позволяет видеть, как инвестиции в обучение, технологии и качество процессов трансформируются в удовлетворённость клиентов и, в конечном счёте, в устойчивые финансовые показатели. Это создаёт основу для регулярного мониторинга и корректировки стратегии.

Подход, ориентированный на выявление и устранение узких мест, рассматривает организацию как систему с ограниченной пропускной способностью [10]. Главная задача — найти звено, лимитирующее поток ценности, подчинить ему остальные процессы, максимально загрузить его полезной работой и последовательно снимать ограничение через точечные изменения. Такой метод обеспечивает наибольший прирост совокупного результата при минимальных вложениях, дисциплинируя выбор инициатив по их влиянию на общий поток, а не на локальные показатели.

Гибкие методы планирования и исполнения применимы там, где требования и приоритеты могут часто меняться [3]. Они предполагают короткие циклы планирования, приоритизацию работ по ценности, тесное взаимодействие с заказчиком и регулярную демонстрацию промежуточных результатов. Прозрачность очереди задач и ритмичность поставок снижают операционные риски, астроенная обратная связь позволяет учиться на фактах и корректировать план без существенных издержек.

Портфельная логика используется для управления совокупностью проектов и инициатив [11]. В её основе — оценка вклада каждого элемента в стратегические цели с учётом риска, срока окупаемости, потребности в ресурсах и взаимозависимостей. Решения принимаются на уровне портфеля: балансируются краткосрочные и долгосрочные инициативы, диверсифицируются риски, регулируется загрузка критических ресурсов. Это позволяет избежать конкуренции проектов за внимание и средства и поддерживать устойчивую траекторию развития.

Непрерывное планирование и пересмотр прогнозов заключается в регулярном уточнении ключевых предположений о выручке, затратах и внешних условиях, а также в динамическом перераспределении ресурсов [12]. Вместо жёсткого годового цикла организация переходит к скользящему горизонту с частыми пересмотрами, что повышает чувствительность к изменениям и уменьшает лаг между сигналом и управлением решением.

Представим в таблице 1 преимущества и недостатки рассмотренных моделей и подходов бизнес-планирования.

Таблица 1. Преимущества и недостатки рассмотренных моделей и подходов бизнес-планирования

Название подхода/метода	Преимущества	Недостатки
Традиционная последовательная модель бизнес-планирования	<ul style="list-style-type: none"> - высокая предсказуемость сроков и бюджета при стабильных требованиях; - прозрачность допущений, затрат и ответственности по этапам; - управляемость рисками через формальные процедуры и контрольные точки. - хорошо согласуется с капиталоемкими инициативами и регуляторными ограничениями. 	<ul style="list-style-type: none"> - низкая адаптивность при изменении внешних условий и требований; - риск «заморозки» неверных предпосылок до поздних стадий; - длинные циклы принятия решений и обратной связи; - высокие издержки изменения курса.
Сценарный подход в бизнес-планировании	<ul style="list-style-type: none"> - подготовленность к множественным вариантам будущего без импровизации; - осознанное управление компромиссом «гибкость—эффективность»; - узкость стратегического взгляда за счет выявления драйверов неопределенности; - наличие триггеров и условных планов повышает скорость реакции. 	<ul style="list-style-type: none"> - существенные трудозатраты на построение и поддержание сценариев; - зависимость от качества исходных допущений и экспертизы; - риск паралича анализа при избытке альтернатив; - ограниченная точность количественных оценок в высоковолатильной среде.
Подход, основанный на проверке гипотез о ценности	<ul style="list-style-type: none"> - быстрое выявление несоответствия продукт—рынок и сокращение потерь; - приоритизация по фактам: данные экспериментов направляют инвестиции; - снижение риска избыточных функций, ускорение обучения; - уместен при высокой новизне и дефиците ресурсов. 	<ul style="list-style-type: none"> - возможная локальная оптимизация без учета системных ограничений; - риск смещения к краткосрочным метрикам отклика; - требует зрелых процессов экспериментов и доступов к клиентам/данным; - не заменяет стратегическое позиционирование и портфельные решения.
Целевая каскадная система управления	<ul style="list-style-type: none"> - прозрачная связка стратегических ориентиров с результатами команд; - усиление фокуса и согласованности действий через измеримые ключевые результаты; 	<ul style="list-style-type: none"> - риск инфляции целей и метрик при слабой дисциплине формулирования; - возможные конфликты целей между уровнями без единой приоритизации; - перегрузка отчетностью и метрикоцентризм в ущерб сути;

	<p>короткие циклы проверки прогресса позволяют вовремя перераспределять усилия; повышение ответственности благодаря явной фиксации договоренностей.</p>	<p>– требует культурной зрелости для честной оценки и корректировок.</p>
Сбалансированная стратегическая карта	<p>логическая причинно-следственная цепочка от развития компетенций к финансам; комплексный баланс финансовых, клиентских, процессных и обучающих целей; основа для регулярного мониторинга и корректировки стратегии; улучшает коммуникацию стратегии и выравнивание инициатив.</p>	<p>– сложность калибровки причинно-следственных связей и метрик;</p> <p>– риск бюрократизации и формального заполнения показателей;</p> <p>– задержка эффекта: нематериальные инвестиции проявляются с лагом;</p> <p>– требует качественных данных и аналитических мощностей.</p>
Подход, ориентированный на устранение узких мест	<p>максимизация совокупного потока ценности при минимальных вложениях; фокус на системной производительности, а не локальной эффективности; быстрые, измеримые улучшения через адресное снятие ограничений; дисциплинирует выбор инициатив по влиянию на общий поток.</p>	<p>– риск игнорирования долгосрочных возможностей вне текущего ограничения;</p> <p>– неочевидность реального узкого места в сложных системах;</p> <p>– потенциальные субоптимальности при множественных взаимозависимых ограничениях;</p> <p>– требуется устойчивое поддержание новых режимов после снятия ограничения.</p>
Гибкие методы планирования и исполнения	<p>быстрая адаптация к меняющимся требованиям и приоритетам; регулярная поставка ценности и прозрачность портфеля работ; встроенная обратная связь и эмпирическое управление рисками; снижение операционных рисков через короткие итерации и приоритизацию по ценности.</p>	<p>– риск потери стратегической целостности без надсистемного контекста;</p> <p>– сложности интеграции с жесткими бюджетными и регуляторными циклами;</p> <p>– возможная фрагментация архитектуры и технический долг при слабом инженерном управлении;</p> <p>– требует высокой вовлеченности заказчика и зрелости команд.</p>
Портфельная логика управления инициативами	<p>バランス краткосрочных и долгосрочных инвестиций с учетом риска и ресурсоемкости;</p>	<p>– сложность качественной сравнительной оценки разнородных инициатив;</p> <p>– высокие требования к данным, моделям риска и мониторингу;</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - координация взаимозависимостей и устранение конкуренции за критические ресурсы; - диверсификация рисков и повышение устойчивости траектории развития; - прозрачные решения на уровне портфеля, а не отдельных проектов. 	<ul style="list-style-type: none"> - возможная пересмотр при инерционность редких портфельных циклах.
Непрерывное планирование и скользящий прогноз	<ul style="list-style-type: none"> - повышенная чувствительность к изменениям внешней среды и спроса; - сокращение лага между сигналом и управлением решением; - динамическое перераспределение ресурсов и гибкая корректировка целей; - снижение зависимости от жестких годовых циклов и «освоения бюджета». 	<ul style="list-style-type: none"> - повышенная нагрузка на аналитические и финансовые функции; - риск «перепланирования» и потери фокуса без четких триггеров и правил; - требует зрелой системы метрик, данных и автоматизации; - возможные конфликты с традиционными процессами годового бюджетирования.

В совокупности анализируемые управлочные подходы демонстрируют комплементарность, обеспечивая одновременное достижение стратегической ясности (стратегическая карта, каскад целей), адаптивности (сценарное моделирование, непрерывное планирование, agile-практики), обоснованности решений (валидация гипотез) и системной эффективности (теория ограничений, портфельное управление). Вместе с тем их интеграция сопряжена с ростом сложности операционной модели, повышенными требованиями к качеству данных, дисциплине метрик и культурной зрелости организации; дополнительно возрастает риск фрагментации и рассогласования усилий при отсутствии явной интегрирующей логики и четко определённых ролей принятия решений.

Выбор и сочетание перечисленных моделей определяется уровнем неопределённости, горизонтом решений, капиталоёмкостью, стадией жизненного цикла продукта и организационной зрелостью. При высокой неопределённости акцент делается на сценарном анализе, проверке гипотез и коротких циклах; при стабильной среде — на последовательном планировании и портфельной оптимизации. На практике наибольшую эффективность даёт интеграция: стратегическая карта задаёт ориентиры, портфельная логика распределяет ресурсы, гибкие и гипотезно-ориентированные методы обеспечивают адаптацию, а управление узкими местами и поэтапный контроль — предсказуемость и надёжность исполнения.

Проведенный в работе анализ позволяет заключить, что бизнес-планирование целесообразно рассматривать как интегральный управлочный процесс, который связывает стратегические установки с тактическими программами и оперативными действиями в едином контуре целей, решений и результатов. Многоуровневая архитектура — стратегический, тактический и оперативный уровни — формирует временную согласованность решений и тем самым повышает управляемость организации в динамичной среде.

По мнению автора, эффективная практика возникает как композиция взаимодополняющих моделей. Стратегические карты и методика постановки, синхронизации и мониторинга целей и ключевых результатов на уровне организации задают ориентиры и обеспечивают прозрачность причинно-следственных связей, портфельная логика распределяет ресурсы в соответствии с приоритетами и риском,

сценарный анализ и гипотезно-экспериментальные методы управляют неопределенностью, а подходы ТОС в сочетании с поэтапным контролем повышают предсказуемость и снимают узкие места. Гибкие методики и механизмы скользящего планирования поддерживают адаптивность за счёт регулярного пересмотра прогнозов и непрерывного уточнения планов без потери бюджетной дисциплины.

Оптимальная конфигурация этих моделей определяется уровнем неопределенности и горизонтом планирования, капиталоёмкостью решений, стадией жизненного цикла и организационной зрелостью. Наилучшие результаты достигаются при интеграции и согласовании подходов на разных уровнях иерархии планирования, когда единая логика целей и метрик сопрягается с портфельными решениями, операционными регламентами и циклом непрерывного обучения, сокращая лаг между внешними сигналами и управлением действиями.

Список источников

1. Хаблиева Д. Д. Бизнес-планирование в малом и среднем бизнесе / Д. Д. Хаблиева // Научный альманах. – 2019. – № 5-1(55). – С. 106-108.
2. Башев М.В. Бизнес-планирование. Учебное пособие. – Саратов: Издат-во «Амирит», 2018.
3. Рассадин Б. И. Разработка бизнес-плана [Электронный ресурс] : учеб.-метод. пособие / Б. И. Рассадин; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2021.
4. Некрасова О. О. Бизнес-планирование: учеб.-метод. пособие по изучению дисциплины для студентов бакалавриата по напр. подгот. 38.03.02 Менеджмент / О. О. Некрасова. – Калининград: Изд-во ФГБОУ ВО «КГТУ», 2023.
5. Шкурко В. Е. Ш679 Бизнес-планирование в предпринимательской деятельности : [учеб. пособие] / В. Е. Шкурко, Н. Ю. Никитина ; [науч. ред. А. В. Гребенкин] ; М-во образования и науки Рос. Федерации, Урал. федер. ун-т. — Екатеринбург : Изд во Урал. ун-та, 2016. — 172 с.
6. Колбасов В. И. Сценарное планирование как эффективный метод разработки стратегии / В. И. Колбасов // Креативная экономика. – 2012. – № 8(68). – С. 86-92.
7. Аренков И.А., Ишмухаметов Р.Р., Смирнов С.А. Изучение зависимости между удовлетворенностью клиента и его ценностью в течение жизненного цикла (CLV) // Российское предпринимательство. – 2017. – Том 18. – № 18. – С. 2677-2694.
8. Жиляев А. Ю. Анализ различных подходов к управлению проектами / А. Ю. Жиляев // Гуманитарные научные исследования. – 2020. – № 6(106). – С. 2.
9. Стоянова А. А. Система сбалансированных показателей как аналитический инструмент выработки и реализации стратегии развития компании / А. А. Стоянова // Вестник науки. – 2024. – Т. 4, № 11(80). – С. 278-286.
10. Яшин В. Теория ограничений: новая управлеченческая парадигма / В. Яшин, А. Семенов // Наука и инновации. – 2013. – № 8(126). – С. 53-56.
11. Управление проектами. Фундаментальный курс. Под ред. В.М.Аньшина, О.Н.Ильиной, М.: НИУ ВШЭ, 2013 (2021)
12. Воробьев А. В. Непрерывное планирование как подход к формированию и реализации эффективной финансовой стратегии организации / А. В. Воробьев, В. М. Иванов // Современные технологии управления. – 2014. – № 4(40). – С. 2-6.

Сведения об авторе

Захаров Данил Петрович, аспирант Московской международной академии, г. Москва, Россия

Information about the author

Zakharov Danil Petrovich, PhD student at the Moscow International Academy, Moscow, Russia

