

Научная статья

Original article

УДК 338.984

doi: 10.55186/2413046X_2023_8_5_195

**ВЕДУЩЕЕ МЕСТО ПЛАНИРОВАНИЯ В ХОЗЯЙСТВЕННОМ
МЕХАНИЗМЕ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ
THE LEADING POINT OF PLANNING IN THE ECONOMIC
MECHANISM OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE**



Пермовский Анатолий Алексеевич, старший преподаватель кафедры технологий сервиса и технологического образования, ФГБОУ ВО Нижегородский государственный педагогический университет им. Козьмы Минина, E-mail: ttpis@yandex.ru

Кузнецов Виктор Павлович, доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой экономики предприятия, ФГБОУ ВО Нижегородский государственный педагогический университет им. Козьмы Минина, E-mail: kuzneczov-vp@mail.ru

Шабаров Александр Александрович, аспирант, ФГБОУ ВО Нижегородский государственный педагогический университет им. Козьмы Минина, E-mail: alex11247@mail.ru

Плещеев Максим Владимирович, аспирант, ФГБОУ ВО Нижегородский государственный педагогический университет им. Козьмы Минина, E-mail: abcd300@mail.ru

Permovsky Anatoly Alekseevich, Senior Lecturer, Department of Service Technologies and Technological Education, Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin, E-mail: ttpis@yandex.ru

Kuznetsov Viktor Pavlovich, Doctor of Economics, Professor, Head of the Department of Enterprise Economics, Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin, E-mail: kuzneczov-vp@mail.ru

Shabarov Alexander Alexandrovich, postgraduate student, Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin, E-mail: alex11247@mail.ru

Pleshcheev Maxim Vladimirovich, postgraduate student, Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin, E-mail: abcd300 @ mail.ru

Аннотация. Современные стохастические условия в экономике задают новые требования к навыкам достижения поставленных целей и анализу отклонений, минимизации потерь, генерированию планов долгосрочного развития. В статье актуализируется процесс планирования в хозяйственном механизме промышленного предприятия, что явно необходимо в динамически меняющемся мире. Немалую поддержку деятельности промышленных предприятий, в условиях кризиса и санкций, может оказать применение современных инструментов планирования. Авторами статьи отмечены основоположники методов планового управления в экономике. Рассмотрены популярные подходы зарубежных и отечественных ученых к дефиниции «планирование», тем самым выделены определяющие характеристики данного понятия. Дан авторский взгляд на термин «планирование в производстве». Наглядно описан процесс стратегического планирования, который представлен из трех блоков. Авторы отмечают, что правомерность стратегического направления и то, насколько оно будет успешно реализовано, во многом зависит от контекста организации, прежде всего структуры и технологии производства, бизнес-процессов, кадрового персонала, принципов и корпоративных ценностей. Стратегическое планирование сложный трудоемкий процесс и будет верным, эффективным, если им будет заниматься квалифицированный персонал. В статье определены ключевые современные принципы стратегического и

тактического планирования. Авторы в данной статье доказывают, что планирование занимает центральное место, отправной точкой в хозяйственном механизме промышленного предприятия. Образование налаженной системы планирования на предприятии позволяет минимизировать потери. Необходимо уметь предвидеть, а главное решать проблемы, достигать поставленные цели и анализировать отклонения, своевременно реагировать принятием эффективных управленческих решений.

Abstract. Modern stochastic conditions in the economy set new requirements for skills to achieve set goals and analyze deviations, minimize losses, and generate long-term development plans. The article updates the planning process in the economic mechanism of an industrial enterprise, which is clearly necessary in a dynamically changing world. Considerable support for the activities of industrial enterprises, in the context of the crisis and sanctions, can be provided by the use of modern planning tools. The authors of the article noted the founders of planned management methods in economics. The popular approaches of foreign and domestic scientists to the definition of "planning" are considered, thereby identifying the defining characteristics of this concept. Given an author's view of the term "planning in production." The strategic planning process is clearly described, which is represented by three blocks. The authors note that the legitimacy of the strategic direction and how it will be successfully implemented largely depends on the context of the organization, primarily the structure and technology of production, business processes, personnel, principles and corporate values. Strategic planning is a complex, time-consuming process and will be true, effective if it is handled by qualified staff. The article defines the key modern principles of strategic and tactical planning. The authors in this article prove that planning is central, a starting point in the economic mechanism of an industrial enterprise. The formation of an established planning system at the enterprise allows you to minimize losses. It is necessary to be able to anticipate, and most

importantly solve problems, achieve the set goals and analyze deviations, respond in a timely manner by making effective management decisions.

Ключевые слова: планирование, планирование в производстве, стратегическое планирование, тактическое планирование, механизм

Keywords: planning, production planning, strategic planning, tactical planning, mechanism

Актуальность качественного планирования в хозяйственном механизме промышленного предприятия заключается в потребности разработки стратегических и тактических планов. При этом в динамически меняющемся мире планирование, как элемент управления, основывается на инновационных подходах. Желание руководства развивать организацию и способность действовать (адаптироваться) в условиях стохастичности экономики оказались очень важными характеристиками результативных управленцев в современных условиях.

Работой по планированию хозяйственной деятельности часто пренебрегают малые и средние компании, что приводит к застою и снижению конкурентоспособности. Во многих российских компаниях отсутствует миссия, общая цель организации, а значит отсутствует и основа для стратегического управления, смысл существования организации. Точнее смысл ограничивается экономическим и финансовым благополучием, при этом отсутствует социальное, глобальное значение.

Устойчивое развитие деятельности предприятия требует инновационного менеджмента. Менеджеры на разных уровнях и звеньях управления должны уметь разрабатывать эффективные решения, формулировать цели и задачи, предвидеть проблемы и применять превентивные меры, управлять развитием предприятия, что невозможно без четкого планирования и прогнозирования.

При написании статьи и проведении данного исследования были использованы системный, абстрактно-логический, сравнительно-аналитический методы. Информационной базой исследования послужили труды российских и зарубежных ученых-экономистов.

Сегодня дефиниция «планирование» имеет различные трактовки и подходы. Эволюция планирования в менеджменте прошла под влиянием зарубежных и отечественных ученых. К основоположникам методов планового управления в экономике относят Фредерика Тейлора, Генри Форда, Генри Ганта, Анри Файоля. Из отечественных ученых следует выделить Станислава Густовича Струмилина, который сделал большой вклад в развитие методологии планирования в социалистических странах. С.Г. Струмилин (настоящая фамилия – Струмилло-Петрашкевич) принимал активное участие в составлении социально-экономических программ всех пятилетних планов развития народного хозяйства СССР.

Неоценим вклад в развитие современного менеджмента австро-американского ученого Питера Фердинанда Друкера. По его мнению рациональное комплексное планирование на предприятии может выполняться группой высококвалифицированных экспертов-планировщиков (мультидисциплинарный подход). Основывается такое планирование на четком алгоритме последовательности шагов, операционализации целей, анализе ситуационных проблем, определении критериев принятия решений, вариативности и гибкости планирования, оценке результатов [1]. Питера Ф. Друкера часто называют «отцом» современного менеджмента и его работы не теряют научной актуальности.

К современным специалистам, изучающим вопросы о производственном планировании, можно отнести таких ученых, как: М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, А.Н. Асаул, Д. Хан, М.А. Чаруйская и др.

В исполнительском понимании процесс производственного планирования заключается в составлении производственно-ресурсных

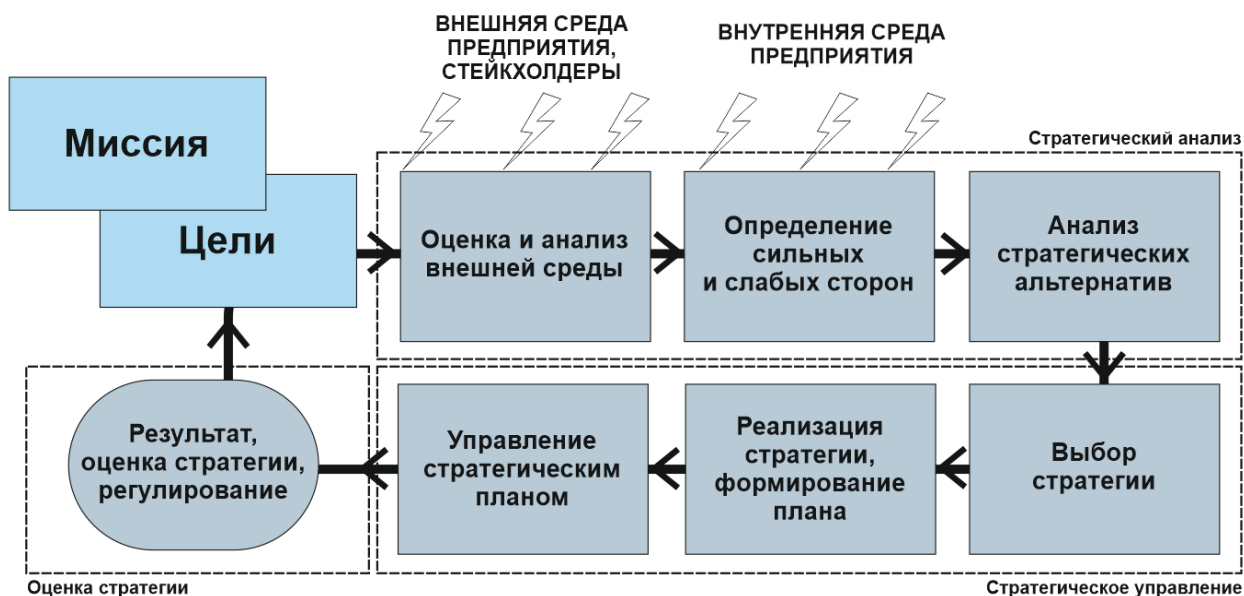
планов с временными горизонтами. По содержанию планирование можно разделить на стратегическое (долгосрочное) и тактическое (краткосрочное и среднесрочное). Тактические планы должны соответствовать и согласовываться с общими стратегическими планами, их достижение характеризует целенаправленность. Часто под краткосрочными планами понимается оперативное или оперативно-календарное планирование, смысл которого заключается в детализации тактических планов. Оперативное управление, по мнению А.Н. Асаула, предусматривает использование согласованной стратегической позиции хозяйствующего субъекта с целью достижения его целей [2].

Дефиницию «планирование в производстве» (производственное планирование) можно определить: как инструмент принятия управленческих решений в процессе выпуска продукции, работ и услуг; как процесс прогнозирования, разработки и утверждения системы качественных и количественных показателей развития хозяйствующего субъекта во времени и пространстве; как метод достижения целей, приоритизации задач, распределения времени, ресурсов и средств от которых зависит эффективность производства.

Значительную роль стратегическому и тактическому планированию в современном управленческом учете заложили американские ученые Майкл Мескон, Майкл Альберт и Франклином Хедоури [3]. Основываясь на работах Питера Ф. Друкера и работах других ученых они представили стратегическое планирование как набор действий и решений, принятых руководством, которые ведут к разработке специфических стратегий, предназначенных для того, чтобы помочь организации достичь своих целей.

Стратегическое планирование строится на высших уровнях руководства, опираясь на миссию хозяйствующего субъекта и генеральные общефирменные цели. Данные цели являются важным ориентиром для плановых действий. Таким образом, внутрихозяйственное стратегическое

планирование служит базой производственного управления. Процесс стратегического планирования можно представить согласно схемы (рисунок 1).



*составлено Пермовским А.А. на основе [3]

Рисунок 1. Процесс стратегического планирования

Определим, что процесс стратегического планирования состоит из трех основных блоков: стратегический анализ; стратегическое управление; оценка стратегии. Блок «Стратегический анализ» включает в себя такие действия, как оценку и анализ внешней среды, определение сильных и слабых сторон, разработка и анализ стратегических альтернатив. Блок «Стратегическое управление» включает в себя такие действия, как выбор оптимальной стратегии из обоснованных альтернатив, реализация стратегии, формирование плана, управление стратегическим планом. Третий блок «Оценка стратегии» отвечает за сопоставление результата предпринятым действиям.

Правомерность стратегического направления и то, насколько оно будет успешно реализовано, во многом зависит от контекста организации, прежде всего структуры и технологии производства, бизнес-процессов, кадрового персонала, принципов и корпоративных ценностей. Поэтому диагностика

предприятия на этапе стратегического анализа проводится по таким направлениям как:

- производственная деятельность;
- инвестиционная деятельность;
- социальное развитие предприятия;
- финансовые показатели.

Проблемы на предприятии и конкретно на производстве могут возникнуть под влиянием внешних и внутренних факторов. Поэтому процесс стратегического планирования, при наличии миссии хозяйствующего субъекта и обоснованных общефирменных целей, начинается с анализа внешней и внутренней среды компании. Требуется целостный взгляд на деятельность предприятия и комплексный подход. Анализ и оценка таких внешних факторов, как поставщики, конкуренты и покупатели, помогает установить угрозы и возможности для промышленного предприятия, выявить преимущества, прогнозировать и адекватно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры. Также для верного выбора стратегии промышленного предприятия, необходимо исследовать экономические, политические, правовые, географические, технологические, культурные и социальные факторы. К внутренним влияниям можно отнести организационную структуру и специализацию предприятия, финансы, производственные мощности и процессы, систему информационных потоков структурных подразделений, квалификацию и работу персонала и т.п.

После проведения ретроспективного и проспективного исследования, получения необходимых данных, выполняется разработка стратегических альтернатив и их обоснование. В конечном счете выбирается наиболее подходящая стратегия, которая соответствует миссии и целям предприятия. При выборе стратегии развития предприятия необходимо учитывать всевозможные риски, делая прогноз на будущее и анализируя вероятность возникновения неблагоприятных ситуаций [4].

По мнению М. Мескона, М. Альберта и Ф. Хедоури генеральные цели могут дезориентировать работников ответственных за достижение этих целей, т.к. они указывают лишь на то, что компания хочет достичь, желаемый результат, а не путь и методы достижения. Соответственно на этапе реализации стратегии необходимо формирование поэтапного плана с выработкой:

- 1) тактики – краткосрочные планы, согласующиеся с общими долгосрочными планами;
- 2) политики – общее руководство для действий и принятия решений, которое облегчает достижение целей;
- 3) процедур – стандартизация действий, которые следует предпринять в конкретной ситуации;
- 4) правил – определение того, что должно быть сделано в специфической единичной ситуации [3].

Управление стратегическим планом включает в себя набор методов и инструментов распределения ресурсов, мотивации сотрудников, согласования и процесса контроля планирования.

Процесс стратегического планирования является весьма сложным и результат может не оправдать ожидания. Поэтому необходимо сравнивать фактические результаты работы с поставленными целями, правильно оценивать реализацию стратегии и оперативно регулировать, исправлять намеченные планы. Поэтому цели должны иметь количественные, качественные, стратегические и тактические показатели для возможности оценки потенциала успеха.

Выделим основные современные принципы стратегического планирования [5,6,7]:

- получает смысл стратегическое планирование тогда, когда оно жизнеспособно, реализуется и имеет комплексный, системный подход. При системном подходе подразумевается, что прогнозируемые и существующие

проблемы не изолируются друг от друга, а рассматриваются с учетом их принадлежности к единой хозяйствующей системе;

- стратегическое планирование и алгоритмы реагирования на неблагоприятные и благоприятные обстоятельства основываются на анализе внешней и внутренней среды, прогностической работе, что способствует выявлению возможностей и угроз;

- для успешного планирования необходима разработка специальных долгосрочных и краткосрочных программ и процедур, внедрение стратегической политики, которая основывается на принципах принятия управленческих решений для достижения поставленных целей;

- интеграцию стратегического плана в структуру организации через бюджет, желание руководства предоставить ресурсы для его выполнения;

- обоснованные цели являются важнейшим компонентом эффективного планирования, но они не обеспечивают полностью адекватных ориентиров для принятия решения и поведения;

- существенное значение имеет постоянная оценка реализации плана для определения его правильности и выявления проблем, при необходимости план корректируется.

Важно, чтобы процесс стратегического планирования включал в себя всестороннее понимание потенциальных факторов роста организации. А.Н. Асаул выделял этот потенциал как финансовые, сырьевые, людские и информационные ресурсы предприятия, которые находятся на «входе» в производственный процесс, и как готовую выгодную продукцию на «выходе».

Краткосрочные и среднесрочные стратегии, рассчитанные на более короткий промежуток времени, называются тактикой и их результат виден очень быстро и легко сопоставляется с конкретными действиями. Тактика может разрабатываться на уровне руководства среднего звена.

Тактическое планирование, по мнению М.А. Чаруйской, находится на стыке стратегического и оперативно-календарного планирования. Тактическое планирование производства, конечной целью которого является формирование производственной программы, базируется на целевых показателях операционной деятельности, операционной и технологической стратегиях предприятия [8]. Основные разделы системы тактических планов производственно-хозяйственной деятельности предприятия представлены на рисунке 2.



Рисунок 2. Основные разделы системы тактических планов производственно-хозяйственной деятельности предприятия

Выделим основные принципы тактического планирования [5,6,7]:

- тактические планы, при эффективном и рациональном использовании ресурсов, должны быть направлены на достижение целей, которые сформулированы в стратегии предприятия;

- принцип системности тактического планирования, который заключается в единстве и взаимосвязанности процессов протекающих на предприятии, координации работы смежных подразделений;

- тактические планы должны быть настолько подробными и конкретными, насколько это возможно в заданных обстоятельствах;

- гибкость к изменениям, как к внутренним, так и к внешним. Под влиянием новых вводных данных тактический план может пересматриваться, корректироваться. Здесь очень важна компетентность экспертов-планировщиков;

- деятельность по планированию должна быть ориентирована на участие заинтересованных сотрудников предприятия, стимулируя их к достижению цели;

- процесс планирования цикличен и перманентен.

С точки зрения М.А. Чаруйской процесс тактического планирования осуществляется на основании выбранной стратегии данного планирования с использованием методов регулирования мощностей и методов управления материальными запасами. Выбор метода регулирования осуществляется в зависимости от изменений прогноза спроса на временном горизонте планирования (таблица 1).

Таблица 1. Методы регулирования мощностей на производстве при планировании [8,9,10]

Временной горизонт регулирования мощностей	Группы методов регулирования мощностей		
	Кадровое регулирование	Регулирование ресурсов	Балансировка нагрузки
Краткосрочный	внутреннее перераспределение персонала; внедрение гибкого графика работы	изменение производительности оборудования;	регулирование объемов партии; регулирование последовательности выполнения заказов
Среднесрочный	сверхурочная работа; дополнительный отпуск персонала	снижение простоев оборудования; применение аутсорсинга	улучшение координации между цехами, структурами предприятия
Долгосрочный	набор персонала; сокращение персонала	техническое перевооружение производства; внедрение новых технологий	инвестиции в дополнительные производственные мощности предприятия

В заключении необходимо отметить, что планирование занимает центральное место, отправной точкой в хозяйственном механизме промышленного предприятия. Необходимо уметь предвидеть, а главное решать проблемы, достигать поставленные цели и анализировать отклонения, минимизировать потери, генерировать планы долгосрочного развития и своевременно реагировать принятием эффективных управленческих решений.

Список источников

1. Друкер П. Ф. Эффективный управляющий / пер. С англ. Мквервали А. - М. : Бук Чембер Интернешнл: Остожье, 1994. - 267 с.
2. А.Н. Асаул, М.П. Войнаренко, П.Ю. Ерофеев. Организация предпринимательской деятельности: учебник. под ред. д э.н., проф. А.Н. Асаула. – СПб.: «Гуманистика», 2004. - 448с.
3. М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури. Основы менеджмента.: Пер. с англ. — М.: Изд. «Дело», 1997. – 481 с.: ил. — Парал. тит. англ.
4. Пермовский, А. А. Инструментарий и методология стратегического контроллинга на промышленном предприятии / А. А. Пермовский // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы : Сборник статей по материалам XX Юбилейной Международной научно-практической конференции, 10 ноября 2022 года / Под общей редакцией. – Нижний Новгород: ФГБОУ ВО "Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина", 2022. – С. 125-129. – EDN QEOUWP.
5. Янковская, В. В. Планирование на предприятии : учебник / В.В. Янковская. - Москва : ИНФРА-М, 2023. - 425 с.
6. Романовская, Е. В. Методы планирования на предприятии / К. А. Максимова, Н. А. Бакулина, К. А. Караганова, Е. В. Романовская // Промышленное развитие России: проблемы, перспективы : сборник статей по материалам XVIII Международной научно-практической конференции преподавателей вузов, ученых, специалистов, аспирантов, студентов: в 2-х

томах, Нижний Новгород, 12 ноября 2020 года / Мининский университет. Том I. – Нижний Новгород: ФГБОУ ВО "Нижегородский государственный педагогический университет имени Козьмы Минина", 2021. – С. 94-97. – EDN IALXJD.

7. Кузнецов, В. П. Сущность планирования на предприятии / В. П. Кузнецов, К. А. Максимова, Н. А. Бакулина // Актуальные проблемы управления : сборник научных статей по итогам VII Всероссийской научно-практической конференции, Нижний Новгород, 19 ноября 2020 года / Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского. – Нижний Новгород: Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2021. – С. 59-61. – EDN BRTZIR.

8. Чаруйская, М. А. Тактическое планирование как центральный уровень планирования производства / М. А. Чаруйская // International Education Social Sciences and Humanities Research Conference : Conference Proceedings, Louis, USA, 31 марта 2017 года. – Louis, USA: Smashwords, Inc., 2017. – С. 416-422. – EDN YLNYVL.

9. Schuh G. Innovationsmanagement, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, Germany, 2012.

10. Wiendahl H.-P Betriebsorganisation für Ingenieure, Carl Hanser Verlag München, Germany, 2010.

References

1. Drucker P. F. Effective Manager/per. With. Mkervali A. - M.: Book Chamber International: Ostozhye, 1994. - 267 s.

2. A.N. Asaul, M.P. Voinarenko, P.Yu. Erofeev. Organization of entrepreneurial activity: a textbook. Ed. D e., Prof. A.N. Asaula. - St. Petersburg: "Humanism," 2004. - 448s.

3. M. Mescon, M. Albert, F. Hedouri. Fundamentals of Management.: Per. from English - M.: Ed. "The Case," 1997. - 481 p.: silt. - Para. titus. Eng.

4. Permovsky, A. A. Tools and methodology of strategic controlling at an industrial enterprise/A. A. Permovsky//Industrial development of Russia: problems, prospects: Collection of articles based on the materials of the XX Anniversary International Scientific and Practical Conference, November 10, 2022/Under general editorship. - Nizhny Novgorod: FSBEI HE "Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin," 2022. - S. 125-129. – EDN QEOWWP.
5. Yankovskaya, V.V. Planning at the enterprise: textbook/V.V. Yankovskaya. - Moscow: INFRA-M, 2023. - 425 s.
6. Romanovskaya, E.V. Planning methods at the enterprise/K. A. Maksimova, N. A. Bakulina, K. A. Karaganova, E. V. Romanovskaya//Industrial development of Russia: problems, prospects: a collection of articles based on the materials of the XVIII International Scientific and Practical Conference of university teachers, scientists, specialists, graduate students, students: in 2 volumes, Nizhny Novgorod, November 12, 2020/Mininsky University. Volume I. - Nizhny Novgorod: FSBEI HE "Nizhny Novgorod State Pedagogical University named after Kozma Minin," 2021. - S. 94-97. – EDN IALXJD.
7. Kuznetsov, V.P. Essence of planning at the enterprise/V.P. Kuznetsov, K.A. Maksimova, N.A. Bakulina//Actual management problems: a collection of scientific articles based on the results of the VII All-Russian Scientific and Practical Conference, Nizhny Novgorod, November 19, 2020/National Research Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky. - Nizhny Novgorod: National Research Nizhny Novgorod State University named after N.I. Lobachevsky, 2021. - S. 59-61. – EDN BRTZIR.
8. Charuiskaya, M. A. Tactical planning as the central level of production planning/M. A. Charuiskaya//International Education Social Sciences and Humanities Research Conference: Conference Proceedings, Louis, USA, March 31, 2017. – Louis, USA: Smashwords, Inc., 2017. - S. 416-422. – EDN YLNYVL.

Московский экономический журнал. № 5. 2023

Moscow economic journal. № 5. 2023

9. Schuh G. Innovationsmanagement, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, Germany, 2012.

10. Wiendahl H.-P Betriebsorganisation für Ingenieure, Carl Hanser Verlag München, Germany, 2010.

Для цитирования: Пермовский А.А., Кузнецов В.П., Шабаров А.А., Плещеев М.В. Ведущее место планирования в хозяйственном механизме промышленного предприятия // Московский экономический журнал. 2023.

№ 5. URL: <https://qje.su/ekonomicheskaya-teoriya/moskovskij-ekonomicheskij-zhurnal-5-2023-6/>

© Пермовский А.А., Кузнецов В.П., Шабаров А.А., Плещеев М.В., 2023.

Московский экономический журнал, 2023, № 5.