

УДК 331.104.2

**МОСКВИНА АНАСТАСИЯ ЮРЬЕВНА**

студент магистратуры, филиала ФГАОУ ВО  
«Южно-Уральский государственный университет  
(Национальный исследовательский университет)» в г. Нижневартовске,  
e-mail: moskvinaanastasia123@yandex.ru

**ЗЯБЛИЦКАЯ НАТАЛЬЯ ВИКТОРОВНА**

д.э.н., профессор кафедры «Экономика, менеджмент и право»  
филиала ФГАОУ ВО «Южно-Уральский государственный университет  
(Национальный исследовательский университет)» в г. Нижневартовске,  
e-mail: econ10@rambler.ru

DOI:10.26726/1812-7096-2022-6-73-79

### ОСОБЕННОСТИ ПРОЦЕССА ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ

**Аннотация.** В статье рассмотрены теоретические аспекты планирования на предприятии и ее системы, а также выявлены основные задачи планирования, с которыми приходится сталкиваться на промышленных предприятиях. Кроме того, изучены основные отличия «планирования» от «прогнозирования» на предприятии. Проанализированы основные виды планирования: перспективное, текущее и оперативно-производственное планирование. Особое внимание уделено стратегическому планированию как подвиду перспективного планирования, в частности раскрыты понятие и процесс стратегического планирования на промышленном предприятии. Также в статье проанализированы проблемы, которые препятствуют благоприятному функционированию системы финансового планирования. В результате исследования были выявлены наиболее актуальные проблемы, возникающие в процессе финансового планирования. В качестве информационной базы исследования выступила научная литература отечественных авторов.

**Ключевые слова:** планирование на предприятии, система планирования, перспективное планирование, долгосрочное (стратегическое) планирование, среднесрочное планирование, текущее (годовое) планирование, оперативно-производственное планирование, финансовое планирование, проблемы финансового планирования.

---

**MOSKVINA ANASTASIA YURIEVNA**

Master's degree student, branch of the South Ural State University  
(National Research University) in Nizhnevartovsk,  
e-mail: moskvinaanastasia123@yandex.ru

**ZIABLITSKAYA NATALIA VIKTOROVNA**

Dr.Sc of Economics, Professor of the Department of Economics,  
Management and Law of the branch of the South Ural State  
University (National Research University) in Nizhnevartovsk,  
e-mail: econ10@rambler.ru

### FEATURES OF THE PLANNING PROCESS AT AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

**Abstract.** The article examines the theoretical aspects of enterprise planning and its systems, as well as identifies the main planning tasks that have to be faced at industrial enterprises. In addition, the main differences between "planning" and "forecasting" at the enterprise are studied. The

*main types of planning are analyzed: prospective, current and operational-production planning. Special attention is paid to strategic planning as a subspecies of long-term planning, in particular, the concept and process of strategic planning at an industrial enterprise are disclosed. The article also analyzes the problems that hinder the favorable functioning of the financial planning system. As a result of the study, the most pressing problems arising in the process of financial planning were identified. The scientific literature of Russian authors acted as the information base of the study.*

**Keywords:** *enterprise planning, planning system, long-term planning, long-term (strategic) planning, medium-term planning, current (annual) planning, operational and production planning,*

**Введение.** В настоящее время экономическая ситуация в стране нестабильная, что, несомненно, негативно сказывается на состоянии отечественной промышленности, большая часть промышленных предприятий находится в состоянии упадка, около 30 % промышленных предприятий являются убыточными. Российские предприятия осуществляют деятельность под воздействием различных факторов: как внешних, так и внутренних. Одним из самых значимых является внешнеэкономическая ситуация. Также большое влияние оказывает платежеспособность населения страны. Именно поэтому специалисты в сфере экономики и коммерции разрабатывают несколько путей стратегического развития предприятий. Таким образом, значение планирования для субъектов хозяйствования постоянно нарастает.

#### **Сущность термина «планирование». Отличительные аспекты «планирования» от «прогнозирования» деятельности предприятия.**

Несмотря на большое количество исследований в области планирования деятельности предприятий, мнения экспертов схожи в сущности данного термина. В учебной литературе под планированием обычно понимают некий процесс создания последовательных действий. Именно такая последовательность объединяет все бизнес-процессы. Упорядочение действий, то есть построение, и выполнение алгоритма обеспечивает достижение поставленных перед предприятием задач. Таким образом, планирование на предприятии осуществляется с целью эффективного использования имеющихся ресурсов в заранее определенные сроки. Именно благодаря планированию руководство предприятия может добиться устойчивых темпов роста в соответствии с общей стратегией компании.

Традиционно процесс планирования делят на пять последовательных «шагов». Во-первых, построение прогнозов будущего. Во-вторых, формулировка конкретной цели с определенными сроками на ее выполнение. В-третьих, определение нескольких путей развития предприятия. В-четвертых, разработка конкретных действий для руководства, подразделений, отделов и т. д. И, наконец, согласование бюджета [11].

Важно отметить, что термин «прогнозирование» кардинально отличается от понятия «планирование». Ведь прогнозирование позволяет «смоделировать» ту или иную ситуацию в будущем. Это может быть связано не только с экономической сферой предприятия, но и с социальной. Благодаря прогнозированию руководство компании может сформулировать разные «сценарии» будущего развития предприятия. Планирование, в свою очередь, позволяет на основе полученных прогнозов желаемый результат выразить в цифрах. Прогнозироваться могут как негативные, так и положительные версии развития событий, но никто и никогда не может быть уверен в том, что эти события наступят или не наступят, потому что они подвержены воздействию огромного множества факторов, которые зависят не только от компании.

Планирование чаще соотносится с глобальной стратегией предприятия, а прогнозирование с практическими задачами. Прогнозировать стратегическое развитие компании нет смысла, ведь действительно оно обуславливается самой компанией. Необходимо поставить цели и задачи перед персоналом и достигать нужного результата. Это и определит перспективы развития предприятия. А вот предстоящий объем продаж нового товара можно и нужно прогнозировать для того, чтобы оценить возможность создания убытков [7].

Планирование в значительной степени подчиняется контролю. На то, как реализуется или не реализуется созданный план, можно воздействовать разными способами и корректировать

его. Проконтролировать, реализуются ли планируемые события, очень сложно, а в некоторых случаях невозможно. Прогнозирование не имеет никакого юридического основания. Таким образом, если предположить, что прогнозируемые события в будущем не наступили, то ответственность за это не наступит.

Если же не будут реализованы задачи планирования, то отвечать за это будут определенные сотрудники, которые были назначены за это ответственными.

И прогнозы, и планы являются частями естественного функционирования любого предприятия. Они могут иметь некоторые общие характеристики, например в отношении объекта исследования или поставленных целей. Невзирая на возможные общие черты, имеет смысл эти понятия различать и осуществлять прогнозирование и планирование с грамотным подходом.

#### **Планирование как система. Ее основные задачи.**

Процесс планирования для любого предприятия в сфере промышленного производства можно представить в виде последовательных уровней. Первый уровень традиционно принадлежит долгосрочным планам. На втором уровне – стратегические планы. Третий уровень отводят для функциональных планов. В свою очередь, они подразделяются на среднесрочные и краткосрочные планы. Четвертый уровень – оперативные планы [8].

Эффективность планирования возможна только при условии выполнения определенных задач. Во-первых, планы должны быть четко сформулированными и доступными для исполнения. План должен предусматривать определенные сроки и ответственных исполнителей. С этой целью создают специальные комиссии или комитеты.

Во-вторых, необходимо использовать преимущества не только собственных ресурсов, но и внешних источников развития.

Важно отметить, что неограниченный поток денежных средств возможен при привлечении внешних источников. Другими словами, организация может привлечь практически любую сумму денег. Тем не менее у данного преимущества есть недостаток – повышенный риск банкротства. Основным достоинством внутренних ресурсов является то, что предприятию не нужно возвращать использованные денежные средства. При использовании собственных источников нет необходимости подтверждать целесообразность их направления и целевое использование.

В-третьих, процесс создания и осуществления планов нуждается в привлечении внутренних ресурсов, и компания должна быть готова на такого рода издержки.

В-четвертых, необходимо обеспечить взаимосвязь всех видов планирования. То есть важно учесть текущее, перспективное и оперативно-производственное планирование.

#### **Виды планирования на предприятии**

Прогнозирование служит так называемым фундаментом для планирования на перспективу. Благодаря нему можно смоделировать стратегию компании по сбыту новой продукции, определить будущую потребность рынка в конкретном товаре. На практике перспективное планирование бывает на 3–5 лет и 10–15 лет. Соответственно, называют такое планирование среднесрочным и долгосрочным. Также выделяют годовое планирование. Обычно его называют текущим. Ведь за его основу берут данные среднесрочного планирования. Оперативно-производственное планирование позволяет детализировать задачи годового плана. То есть «разбить» плановые показатели на короткие периоды. Например, на квартал или месяц. Для отдельных участков производства можно плановые показатели разделить на рабочие смены или норму выработки по часам на одного сотрудника или в целом на цех. Таким образом, производственный процесс будет эффективным, а выпуск готовой продукции – равномерным [11].

Важно отметить, что временной ресурс в данной ситуации будет одним из самых ценных. Ведь именно рационально использованное время на предприятии позволяет перспективный план привести к годовому и оперативному планам.

Особое внимание следует уделить стратегическому планированию. Его сущность сводится к разработке стратегических решений, которые позволяют руководству предприятия сделать деятельность компании в будущем эффективнее [1]. Стратегическое планирование, как и лю-

бой другой процесс, можно разделить на последовательные этапы. В первую очередь необходимо определить миссию компании. Затем следует формулировка цели деятельности организации. После этого анализируют факторы внешней среды и степень их влияния на предприятие. Только после этих этапов целесообразно проводить управленческое исследование достоинств и недостатков предприятия; изучение стратегических вариантов; выбор стратегии; осуществление стратегии; оценку стратегии.

Наличие четко сформулированного плана позволяет не только разработать пути развития предприятия, но и определить наличие или нехватку необходимых для этого ресурсов. Одним из важных компонентов любого стратегического плана является внутренняя политика предприятия. Если стратегическое планирование подразумевает расширенные временные сроки. То тактическое планирование характеризуется очень сжатыми временными рамками. При этом в нем отражено производство новых видов продукции, применение инновационных технологий или материалов. Также в нем отражена сбытовая и кадровая политика [2].

Специфика внешней и внутренней среды оказывает значительное влияние на весь процесс управления предприятием. Также от этих факторов зависит планирование будущей деятельности организации. К факторам внутренней среды относят не только структуру организации, но и все процессы, связанные с управлением внутри предприятия. Изменения во внешней политике, экономическая нестабильность в стране являются факторами внешней среды.

Несмотря на точные планы, их исполнение не всегда своевременное. Это связано с резкими изменениями в социальной жизни населения. Значительные изменения показателей уровня жизни населения также влияют на точность исполнения поставленных плановых показателей. Именно по этой причине стратегическое планирование подразумевает составление планов на

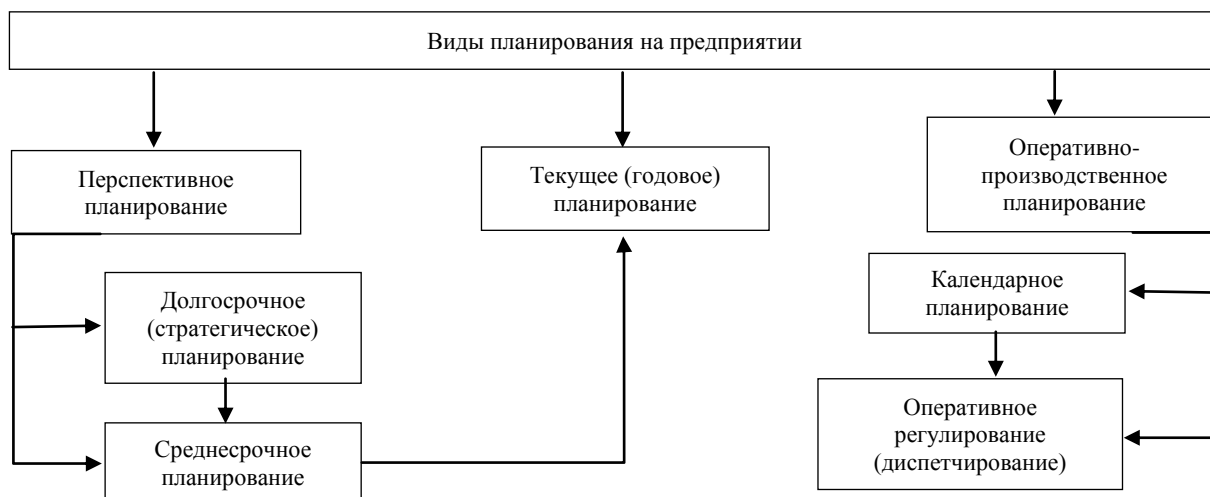


Рис. 1. Схема видов планирования на предприятии.

### Финансовое планирование.

Современный период развития экономики отличается главным образом существованием на рынке высоких финансовых рисков. Именно поэтому внедрение эффективной системы планирования позволит снизить вероятность наступления финансовых рисков.

В учебной литературе описано несколько видов планирования для промышленных предприятий. Однако наиболее важным в любой период экономики является финансовое планирование. В условия рынка предприятие не может продолжительный период времени «не выполнять» отдельные функции управления. Конкуренция постоянно растет, игроков на рынке становится с каждым днем все больше. В результате «выживают» предприятия, которые могут оперативно изменяться с учетом динамики рыночных условий. Экспертами в области экономики предприятия давно доказано, что величина прибыли является одним из основных показателей эффективной работы компании. Однако прибыль – это не единственный ориентир успешности организации. С точки зрения Нехайчука Ю. С., финансовое планирование – это «совокупность методов и средств определения источников получения финансовых ресурсов и

направлений их использования для обеспечения хозяйственной деятельности» [5].

Финансовое планирование позволяет сформировать так называемые «границы» расходов. То есть планирование позволяет определить всю величину предполагаемых расходов будущих периодов для реализации общей стратегии планов предприятия. Это необходимо для того, чтобы расходы организации не превышали имеющиеся финансовые ресурсы. То есть эффективное планирование подразумевает планирование не только расходов будущих периодов, но и планирование источников поступления денежных средств. При этом при составлении планов всегда делается корректировка планируемых показателей с учетом уже полученных результатов предприятия в прошлых аналогичных периодах. Что же касается состояния финансового планирования на предприятиях в России, то можно с уверенностью сказать, что существует большое количество проблем, с которыми сталкиваются отечественные предприятия при разработке и внедрении финансового планирования. Например, отсутствие четкой системы оценки, планирования, внедрения планов. Именно в таких случаях эффективность от планирования не приносит желаемых результатов [6].

### **Ключевые проблемы финансового планирования для предприятий промышленности.**

Определим «тонкие» места, характерные для промышленных предприятий нашей страны. Специалистами были выявлены основные проблемы, с которыми сталкиваются промышленные предприятия в области финансового планирования:

1. Низкая достоверность данных первичного учета, их недостаточная детальность.

Качество реализации первичного учета определяет достоверность информации всех бухгалтерских отчетов, так как измерение и регистрация изменений в составе материальных, трудовых и финансовых ресурсов в процессе хозяйственной деятельности предприятия обеспечивает пользователей необходимой информацией для принятия управленческих решений.

2. Отсутствие четкой системы разработки, составления и внедрения планов.

Существует несколько причин, из-за которых выстроить систему планирования затруднительно. Во-первых, потеря первичной информации. Иногда искажение полученной информации в процессе передачи ее между различными звеньями одной организационной структуры. Во-вторых, многоступенчатая система согласования. Таким образом, эта процедура может длиться до нескольких недель. В-третьих, дублирование функционала между разными отделами или отдельными сотрудниками.

3. Отсутствие четких внутренних стандартов составления планов.

На всех предприятиях практически без изменения применяются единые принципы и форматы финансового плана, единые критерии эффективности и методы контроля, при этом не учитывают особенности, присущие для частного предприятия, а именно организационную структуру, систему управления, систему распределения и делегирования полномочий, взаимосвязь между текущими и стратегическими задачами, региональные и отраслевые особенности.

4. «Недостижимость» результатов будущего планирования.

План будет недостижим, если в его основе неточные данные за отчетные периоды или срок погашения дебиторской задолженности указан некорректно. Таким образом, такое планирование будет неэффективным. Разработанные планы нельзя будет применять для успешного руководства предприятием. Для решения этой проблемы необходимо тщательно анализировать данные, вовлекать в процесс финансового планирования руководителей и высококвалифицированных специалистов [4].

5. Отсутствие вариативности финансовых планов.

Для эффективного планирования на предприятии должны составляться различные виды планов для оценки возможных вариантов развития событий при изменении ключевых показателей деятельности предприятия.

6. Проблемы реализации плана и контроля за его исполнением.

К основным причинам неисполнения плана можно отнести отсутствие понимания многими сотрудниками предприятия самого финансового плана и путей достижения приведенных в финансовом плане показателей. Контроль за исполнением финансового плана позволяет сделать процесс достижения целей фирмы более эффективным, а также позволяет выявить возможные проблемы еще на стадии их появления и решить их в кратчайшие сроки, пока пробле-

мы не переросли в кризис.

7. Разобщенность долгосрочного, среднесрочного и краткосрочного финансовых планов.

Долгосрочное финансовое планирование дополняется среднесрочным, которое предполагает уточнение планируемых выплат и поступлений. Краткосрочные планы должны вытекать из долгосрочных финансовых планов и целей предприятия.

8. Низкая оперативность планирования.

Если даже финансовый план детально проработан и составлен с учетом всех нюансов, указанных выше, он может оказаться неэффективным вследствие того, что подготовлен с нарушением сроков. Это может быть связано с неполнотой статистических данных по работе предприятия, искажением информации при передаче из отдела в отдел. Также значительное влияние оказывает отсутствие четких сроков, к которым должен быть подготовлен финансовый план [3].

9. Проблема связи различной направленности.

Это основная методологическая проблема планирования на промышленных предприятиях. Таким образом, система управления предприятием существует в форме стратегического или текущего управления. Некоторые отечественные авторы обращают наше внимание на схожесть систем стратегического управления и оперативного. Однако различий между ними все же больше, чем схожих черт [9].

Для эффективного построения финансового планирования в компании должны быть созданы все необходимые условия. Таким образом, должен быть образован специальный отдел или подразделение, создана информационная система, которая включает в себя плановые, прогнозные, учетные и аналитические данные.

**Вывод.** В заключение важно отметить, что перспективное планирование является неотъем-

#### Литература

1. Алексеева Н. И. Стратегическое планирование экономического поведения предприятия: теория и методология: монография / Н. И. Алексеева. – Донецк: Издательство ООО «НПП «Фолиант», 2018. – 372 с.
2. Беликова И. П. Основы стратегического управления: учебное пособие / И. П. Беликова, В. А. Ивашова. – Ставрополь: СтГАУ, 2020. – 128 с.
3. Борщук Е. Л. Процесс управления: функции управления и связующие процессы: учебное пособие / Е. Л. Борщук, Т. В. Бегун, Д. Н. Бегун. – Оренбург: ОрГМУ, 2021. – 106 с.
4. Бошян А. А. Проблемы и пути совершенствования финансового планирования // Скиф. Вопросы студенческой науки. – 2020. – №5-2 (45). – С. 316–319.
5. Нехайчук Ю. С., Борисовская А. П. Об организации финансового планирования на промышленном предприятии // Символ науки. – 2016. – № 9. – С. 117–121.
6. Паитовой Л. Г. Финансовое планирование в организациях: учебник / коллектив авторов; под ред. Л.Г. Паитовой. – Москва: КНОРУС, 2019. – 274 с.
7. Путилов А. В. Коммерциализация технологий и промышленные инновации: учебное пособие / А. В. Путилов, Ю. В. Черняховская. – Санкт-Петербург: Лань, 2022. – 324 с.
8. Пятецкий В. Е. Индустриальные системы как объекты экономики и управления: учебник / В. Е. Пятецкий, А. Л. Генкин. – Москва: МИСИС, 2014. – 235 с.
9. Фрейдина Е. В. Исследование систем управления: учебное пособие для магистров / Е. В. Фрейдина; под ред. Ю. В. Гусева. – 7-е изд., стер. – Москва: Издательство Омега-Л, 2014. – 367 с.
10. Шилкина Е. Л. Теория и практика стратегического управления и контроля: учебное пособие / Е. Л. Шилкина, Е. Н. Тованцова. – Ростов-на-Дону: РГУПС, 2020. – 110 с.
11. Щепакин М. Б. Прогнозирование и планирование деятельности на предприятии: учебник / М. Б. Щепакин. – Краснодар: КубГТУ, 2020. – 367 с.

#### References:

1. Alekseeva N. I. Strategicheskoe planirovaniye ekonomicheskogo povedeniya predpriyatiya: teoriya i metodologiya: monografiya / N. I. Alekseeva. – Doneck: Izdatel'stvo OOO «NPP «Foliant», 2018. – 372 s.
2. Belikova I. P. Osnovy strategicheskogo upravleniya: uchebnoye posobie / I. P. Belikova, V. A. Ivashova. – Stavropol': StGAU, 2020. – 128 s.
3. Borshchuk E. L. Process upravleniya: funktsii upravleniya i svyazuyushchie processy: uchebnoye posobie / E. L. Borshchuk, T. V. Begun, D. N. Begun. – Orenburg: OrGMU, 2021. – 106 s.
4. Boshyan A. A. Problemy i puti sovershenstvovaniya finansovogo planirovaniya // Skif. Voprosy studentcheskoj nauki. – 2020. – №5-2 (45). – S. 316–319.
5. Nekhajchuk YU. S., Borisovskaya A. P. Ob organizatsii finansovogo planirovaniya na promyshlennom predpriyatii // Simvol nauki. – 2016. – № 9. – S. 117–121.

6. Pashtova L. G. *Finansovoe planirovanie v organizatsiyah: uchebnik / kollektiv avtorov; pod red. L.G. Pashtovoj.* – Moskva : KNORUS, 2019. – 274 s.
7. Putilov A. V. *Kommercializatsiya tekhnologij i promyshlennye innovatsii: uchebnoe posobie / A. V. Putilov, YU. V. CHernyahovskaya.* – Sankt-Peterburg: Lan', 2022. – 324 s.
8. Pyateckij V. E. *Industrial'nye sistemy kak ob'ekty ekonomiki i upravleniya: uchebnik / V. E. Pyateckij, A. L. Genkin.* – Moskva: MISIS, 2014. – 235 s.
9. Frejdina E. V. *Issledovanie sistem upravleniya: uchebnoe posobie dlya magistrrov / E. V. Frejdina; pod red. YU. V. Guseva.* – 7-e izd., ster. – Moskva: Izdatel'stvo Omega-L, 2014. – 367 s.
10. SHilkina E. L. *Teoriya i praktika strategicheskogo upravleniya i kontrolya: uchebnoe posobie / E. L. SHilkina, E. N. Tovanchova.* – Rostov-na-Donu: RGUPS, 2020. – 110 s.
11. SHCHepakin M. B. *Prognozirovanie i planirovanie deyatel'nosti na predpriyatii: uchebnik / M. B. SHCHepakin.* – Krasnodar : KubGTU, 2020. – 367 s.