

**Кобилев Алексей Геннадьевич**

Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой государственного и муниципального управления и экономической теории, Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова, (Россия)  
e-mail: [smm-nauka@yandex.ru](mailto:smm-nauka@yandex.ru)

**Шурупова Оксана Васильевна**

Ассистент кафедры государственного и муниципального управления и экономической теории, Южно-Российский государственный политехнический университет (НПИ) имени М.И. Платова, (Россия)  
e-mail: [oksanochka2989@mail.ru](mailto:oksanochka2989@mail.ru)

## ОСНОВНЫЕ ТЕНДЕНЦИИ И ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРОМЫШЛЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ РОССИИ

*В статье рассматривается сущность и основные особенности процесса планирования на российских предприятиях. Выявлены основные недостатки действующей системы внутрифирменного планирования на предприятиях России. Проанализирован зарубежный опыт внутрифирменного планирования. Предложены основные направления совершенствования плановой деятельности промышленных предприятий.*

**Ключевые слова:** внутрифирменное планирование, предприятие, рыночная экономика, стратегия, интеграция, государство, рынок.

**Kobilev Aleksei**

Doctor of Economics, Professor of public and municipal administration and economic theory, Platov South-Russian State Polytechnic University (NPI) (SRSPU (NPI)) — Novocherkassk, Russian Federation  
e-mail: [smm-nauka@yandex.ru](mailto:smm-nauka@yandex.ru)

**Shurupova Oksana**

Assistant of public and municipal administration and economic theory, Platov South-Russian State Polytechnic University (NPI) (SRSPU (NPI)) — Novocherkassk, Russian Federation  
e-mail: [oksanochka2989@mail.ru](mailto:oksanochka2989@mail.ru)

## THE MAIN TENDENCIES AND PROBLEMS OF DEVELOPMENT OF CORPORATE PLANNING AT THE INDUSTRIAL ENTERPRISES OF RUSSIA

*The modern economy of Russia demands creation the adequate business model at the enterprises of industrial branch. This model should provide adaptation of the enterprises to quickly changing environment. [5]*

*For implementation of corporate planning at the industrial enterprise, there is an objective need of association of several analytical information systems of planning in uniform multilevel system for automation of process of planning, the account, control and the analysis of all main business processes of the enterprise, such as production, finance, supply, sale, storage, maintenance, interaction with contractors and another.*

*Lack of quality indicators does impossible development and implementation of corporate plans.*

*Therefore, it is necessary:*

- to carry out collecting and the analysis of information on a condition of the local Russian markets and position of the separate industrial enterprises;
- to form databases on the basis of received information which will be in a free access for the enterprises of an industrial complex;
- to carry out the associative analysis of the market;
- to predict a state and situation development on different types of the markets, etc.

*The enterprises of an industrial complex, and in particular small, it need the help with studying of an environment of the existing markets by concrete types of production, with a choice of the priority markets, with an assessment of the competitive environment, with the analysis of potential opportunities of trade with the foreign countries, with obtaining information on a condition of the markets of these countries. [4] Besides, it is necessary to concentrate this information on certain industries to provide the enterprises with extensive information for implementation of planned activity, both in the Russian market, and on the world. [5]*

**Keywords:** corporate planning, enterprise, market economy, strategy, integration, state, market.

В настоящее время российские промышленные предприятия работают в быстро меняющейся внешней среде, что создает определенные трудности в их деятельности.

Основной фактор успеха работы в таких условиях — использование внутрифирменного планирования при управлении предприятием.

Внутрифирменное планирование представляет собой процесс обоснования экономических целей развития предприятия и выбора наиболее эффективных способов их достижения. [7]

По мнению М. Бухалкова, сущность внутрифирменного планирования в условиях свободных рыночных отношений заключается в:

- научном обосновании на объектах планирования предстоящих экономических целей, их развития и форм хозяйственной деятельности;
- выборе наилучших способов их осуществления на основе наиболее полного выявления требуемых рынком видов, объемов и сроков выпуска товаров;
- выполнении работ и оказании услуг с установлением таких показателей их производства;
- распределении и потреблении, которые при полном использовании ограниченных производственных ресурсов могут привести к достижению прогнозируемых в будущем качественных и количественных результатов. [2]

Внутрифирменное планирование обеспечивает взаимодействие между отдельными структурными подразделениями предприятия, выявляет и прогнозирует потребительский спрос, анализирует и оценивает имеющиеся ресурсы и перспективы развития хозяйственной рыночной конъюнктуры. [1]

Основными инструментами процесса внутрифирменного планирования могут считаться отдельные планы, предоставляемые каждым структурным подразделением или отделом промышленного предприятия, но в итоге составляющие единый план развития

всего предприятия.[7]

Планирование является необходимым элементом обеспечения эффективной деятельности предприятия, поскольку оно направлено на оценку, обеспечение и повышение его конкурентоспособности.

На сегодняшний день в Российской Федерации 452373 действующих промышленных предприятия, из них 188914 относятся к малым предприятиям.

Но, к сожалению, значительное их число не обладает навыками внутрифирменного планирования вообще, либо существующие на предприятиях оперативные, стратегические, тактические и бизнес-планы по факту никогда не выполняются.

Основными причинами данной проблемы являются:

- недостаток информации о новых средствах и методах планирования;
- недостаточная квалификация персонала;
- отсутствие нормативной базы на предприятии;
- личностные качества плановиков (специальные знания, склонность к риску, гибкость);
- недостаточный уровень методологического обеспечения.

Все методологическое обеспечение представлено в виде методических указаний и инструкций расчета плановых показателей и заполнения таблиц бизнес-плана для предприятий различных отраслей.[6]

Эти указания и инструкции не содержат методических рекомендаций по разработке планов, а только указывают правила их оформления, что вызывает определенные трудности в их применении на практике.

В настоящее время наиболее распространенной формой планирования на российских промышленных предприятиях является бизнес-планирование. Оно применяется для обоснования: направлений развития предприятия, новых видов деятельности, возможности получения кредитов, создания совместных предприятий. Независимо от цели разработки объектом планирования в бизнес-планах должна быть новация (нововведение).

Более крупные и передовые в научно-технологическом развитии предприятия применяют стратегическое планирование. Его инструментарий позволяет предприятию сформулировать систему целей на долгосрочный период, обосновать стратегию их достижения и направить усилия трудового коллектива в нужное русло.

Средние и малые предприятия чаще всего в своей деятельности прибегают к использованию механизма тактического технико-экономического планирования.[6] Состав разделов и показателей тактического плана зависит от специфики и отраслевой принадлежности предприятия, сложившихся на нем методов управления, традиций, управленческой культуры, состояния экономики, рыночной конъюнктуры.

Отличительной чертой тактического планирования является то, что оно концентрирует внимание руководителей и специалистов на текущих действиях, обеспечивая тем самым органическую связь с оперативно-календарным планированием. Оперативно-календарное планирование тесно связано с тактическим планированием и является его продолжением.[2] Основная цель оперативно-календарного планирования заключается в конкретизации заданий тактического плана, доведении их до исполнителей (структурных подразделений и рабочих мест) и организации ритмичной работы.

Относительно недавно появилась новая форма планирования для российских предприятий — бюджетирование, которое широко применяется в зарубежной практике планирования.[8] Бюджетирование является разновидностью оперативно-календарного планирования и представляет собой совокупность взаимосвязанных процессов планирования, контроля и реализации текущих планов как предприятия в целом, так и его структурных подразделений.

Рассмотренные нами формы планирования имеют свои области применения, преимущества и недостатки, могут противоречить и дополнять друг друга. Но для получения количественных и качественных результатов от планирования требуется интеграция стратегического, тактического, оперативно-календарного, бизнес-планирования и бюджетирования в единую систему внутрифирменного планирования.

Современная экономика России требует создания на предприятиях промышленной отрасли адекватной бизнес-модели, которая бы обеспечивала адаптацию организации к быстро меняющейся среде. Правильно выбранная стратегия управления предприятием позволяет с меньшими затратами достичь эффективности и повысить его конкурентоспособность.

В связи с этим требуется переосмысление роли и места планирования в системе государственного регулирования и управления.

Переход российской экономики к рыночным отношениям привел к примитивизму, разрушению системы народнохозяйственного планирования вместо качественного ее изменения и адаптации к новым условиям.

Использование внутрифирменного планирования обеспечивает решение широкого круга задач, способствующих эффективному развитию предприятий промышленности и экономики страны.

Промышленное предприятие — это единая, целостная система, состоящая из взаимозависимых структурных элементов.

В связи с этим в качестве одного из направлений совершенствования плановой деятельности предприятия, предлагаем разработку концепции решения стратегических задач предприятия.

Суть данной концепции состоит в разработке принципов и методов принятия решений, которые направлены на выявление проблем, возникающих на всех этапах жизненного цикла организации.

Каждой конкретной ситуации, возникающей на производстве, должен соответствовать свой алгоритм принятия решений, а также свои объекты реализации управленческих воздействий. Все это позволит адаптировать структуру управления к постоянно изменяющимся условиям функционирования как внутренней, так и внешней среды организации.

Для того чтобы процесс планирования на предприятии был более эффективным и давал значительные результаты, нужно разрабатывать внутрифирменный план в соответствии с основными требованиями [6]:

- Гибкость плана. План не должен исключать инициативу людей, его реализующих.
- Полнота планирования. При принятии плановых решений необходимо учитывать все факторы, влияющие на эффективность и реализуемость заданий плана.
- Детализация планирования. Определение с достаточной степенью подробности всех планируемых показателей, при этом точность должна быть достаточно высокой для достижения поставленных в плане целей.
- Приоритет текущих оперативных решений над планом. План составляется для того, чтобы направлять действия работников, служить в качестве инструмента достижения целей предприятия. Поэтому текущие решения, принимаемые на стадии выполнения плана, должны обладать приоритетом над ранее принятыми, уточнять и детализировать их. Для этого на предприятии должна быть четкая система оценки текущих решений и корректировки плана, иначе попытки внести изменения в план могут привести к негативным для предприятия последствиям.
- Участие работников всех уровней в процессе планирования. На предприятии должна быть разработана эффективная система морального и материального стимулирования плановых работников, поощряющая нетрадиционные новаторские плановые решения.
- Точная формулировка планов, не предусматривающая разночтений, позволяет лучше усвоить требования плана и является залогом его успешной реализации.

Разработка внутрифирменного плана с учетом этих требований позволит получить более значимые результаты в процессе решения поставленных задач.

Еще одним важным направлением совершенствования системы внутрифирменного планирования является использование зарубежного опыта.

Многие зарубежные специалисты подчеркивают, что смысл внутрифирменного планирования в определении решений, которые требуется принять сегодня для обеспечения эффективной деятельности фирмы, ее роста в будущем. [1] Суть планирования очень точно определена профессором Д. Сандерсом: «Планировать — значит определять заранее будущий курс действий».

Система планирования, наиболее распространенная на американских предприятиях, предусматривает разработку стратегических и текущих планов. Исходным пунктом для планирования является прогноз состояния и развития рыночной ситуации. Он подготавливается службой маркетинга и доводится до высшего руководства фирмы и руководства отделений и заводов. Используя прогноз, предприятия готовят свои планы, которые направляются для утверждения наверх, а затем идут вниз для выполнения. Отчеты о выполнении плана идут опять снизу вверх.

Вообще в американском опыте планирования огромное значение имеют стратегические хозяйственные центры (СХЦ). [3] Как правило, в США организационную структуру стратегического планирования и управления образует отдел стратегического развития на высшем уровне управления и СХЦ. Каждый СХЦ характеризуется как определенным видом спроса (потребителей), так и определенной технологией. [3] Управляющий СХЦ несет ответственность за разработку и выполнение стратегического плана по своему СХЦ.

Сейчас в крупных американских фирмах насчитывается от 30 до 50 СХЦ. Все они имеют равный статус в системе стратегического планирования независимо от масштабов деятельности компании [3]. Цель стратегического планирования — дать обоснованную оценку будущей рентабельности различных СХЦ. Текущее и годовое планирование основывается в американских компаниях на показателях стратегического плана [3].

Планирование в японских компаниях характеризуется обязательным исполнением лишь краткосрочных планов, в то время как среднесрочные планы подвергаются частым изменениям и корректировкам вплоть до радикального пересмотра. Большинство японских компаний легко изменяет запланированные цели, если того требуют обстоятельства.

Следует отметить, что поскольку западные предприятия поддерживают тесные контакты с консалтинговыми группами, то разрыв между теорией и практикой не так велик, как в российском менеджменте. Чем крупнее предприятие, тем чаще оно использует в своей практике консультационную помощь ведущих теоретиков менеджмента.

Также достаточно часто зарубежные предприятия используют в своей деятельности аналитические информационные системы планирования.

Наиболее распространенными среди них на российском рынке являются: Just in time, MRP (Material Requirements Planning), MRP-II (Manufacturing Resource Planning), ERP (Enterprise Resource Planning), CRP (Capacity Requirements Planning), Oros Analytics, Business Planning Advisor и другие. [8]

Выше перечисленные программные продукты в обособленном виде не способны в полной мере удовлетворить все аналитические и плано-управленческие задачи предприятия.

Таким образом, на современном промышленном предприятии возникает объективная необходимость объединения нескольких программных продуктов в единую многоуровневую систему для автоматизации планирования, учета, контроля и анализа всех основных бизнес-процессов предприятия, таких как производство, финансы, снабжение, сбыт, хранение, техническое обслуживание, взаимодействие с контрагентами и другое. В такой интегрированной автоматизированной корпоративной информационной системе все необходимые плано-управленческие функции выполняются совместимыми между собой программами, соединенными в единую вертикально-ориентированную сеть.

Использование зарубежного опыта внутрифирменного планирования будет эффективным только в случае осмысленной адаптации существующих теорий и методик для целей российских промышленных предприятий с учетом их национальной и отраслевой специфики ведения хозяйственной деятельности.

Но, к сожалению, позволить применение данных программных продуктов в своей деятельности могут не все предприятия, а только лишь крупные корпорации. Это обусловлено дороговизной зарубежных информационных систем планирования.

В связи с этим необходима разработка российских аналогов информационных систем планирования, которые будут более доступны для отечественного производства и позволят вывести внутрифирменное планирование на качественно новый уровень.

Подводя итог, следует отметить, что в современных условиях развития экономики планирование становится неотъемлемым элементом деятельности предприятий. Но на данный момент оно почти не развито, и очень малое количество организаций пользуются им в своей деятельности.

Поэтому необходимо практическое развитие внутрифирменного планирования на предприятиях России, что в свою очередь требует создания эффективной системы внутрифирменного планирования, которая должна базироваться на обновленном методическом обеспечении.

Совершенствование рыночных отношений требует, чтобы государство приняло участие в формировании системы внутрифирменного планирования на промышленных предприятиях.

Для предприятий ощутимым становится отсутствие в России государственного органа, отвечающего за информационное обеспечение ситуации на рынке. [4] Одной из причин, существенно сдерживающих развитие промышленности, является отсутствие у предприятий достоверной и систематической информации о структуре и тенденциях российских и международных рынков. [5]

Совершенно не разработана часть показателей, характеризующих ситуацию на рынке. Отсутствие качественных показателей делает невозможным разработку и реализацию внутрифирменных планов.

Решение данного вопроса возможно только при активном включении государства в эту проблему.

Необходимо создать службу, как на федеральном, так и на региональном уровне, которая будет:

- осуществлять сбор и анализ информации о состоянии локальных российских рынков и положении отдельных промышленных предприятий;
- формировать базы данных на основе полученной информации, которые будут в свободном доступе для предприятий промышленного комплекса;
- анализировать состояние и динамику мировой экономики;
- проводить ассоциативный анализ рынка;
- прогнозировать состояние и развитие ситуации на различных видах рынков и др.

Предприятиям промышленного комплекса, а в особенности малым, нужно помогать в изучении конъюнктуры существующих рынков по конкретным видам продукции, в выборе приоритетных рынков, в оценке конкурентной среды, в анализе потенциальных возможностей торговли с иностранными странами, в получении информации о состоянии рынков этих стран. [4] Кроме того, необходимо концентрировать эту информацию по определенным отраслям промышленности, чтобы обеспечить предприятия обширной информацией для осуществления плановой деятельности как на российском, так и на мировом рынках. [5]

Проблемы промышленного комплекса носят общероссийский характер, так как основой развития страны, залогом ее процветания и достойной жизни граждан является промышленность. Промышленный комплекс — это основа для функционирования всех других отраслей хозяйства, главный источник наполнения бюджета страны.

#### References:

1. Bulatov A.S. Jekonomika: Uchebnik dlja vuzov. M.: Jekonomist, 2008.
2. Buhalkov, M.I. Vnutrifirmennoe planirovanie: Uchebnik. M.: INFRA-M, 2001.
3. Gerchikova I. N. Menedzhment: Uchebnik. — 3-e izdanie, pererabotannoe i dopolnennoe — M.: JuNITI, 2002.
4. Kobilev A.G. Zakonodatel'nye bar'ery dlja malogo biznesa // Akademicheskij vestnik. — 2010. № 1(8).
5. Kobilev A.G. Snejder S.B. Rossija i VTO: konkurentosposobnost' regional'noj jekonomiki. Prakticheskoe posobie. — Torgovopromyshlennaja palata Rostovskoj oblasti; Juzhno-Rossijskij gosudarstvennyj tehničeskij universitet. — Novocherkassk: Izdatel'stvo JuRGU (NPI), 2008.
6. Savkina R.V. Planirovanie na predpriyatii: Uchebnik. — Izdatel'stvo: Dashkov i K, 2013.
7. Strelkova L.V., Makusheva Ju.A. Vnutrifirmennoe planirovanie. Uchebnoe posobie. — Izdatel'stvo: Juniti-Dana, 2012.
8. Erik L. Enterprise Resource Planning. The changing application model. — New York: White paper, GartnerGroup, 2008.