

## **АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВНУТРИПРОИЗВОДСТВЕННЫХ ПОДРАЗДЕЛЕНИЙ В УСЛОВИЯХ ОРИЕНТАЦИИ НА КОНЕЧНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ**

**Крахина В. А.,**  
канд. экон. наук, доцент;  
ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия  
строительства и архитектуры»;  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика;

**Белая Е. С.,**  
бакалавр;  
ГОУ ВПО «Донбасская национальная академия  
строительства и архитектуры»;  
г. Донецк, Донецкая Народная Республика

*В современных рыночных отношениях планирование внутрипроизводственной деятельности предприятий является предпосылкой свободного производства и предпринимательства, распределения и потребления ресурсов и товаров. Несмотря на наличие значительных теоретических и практических основ, влияющих на планирование деятельности производственных подразделений компаний, некоторые проблемы в научной литературе пока не нашли достойного отражения и требуют дальнейших научных и практических исследований. В статье рассматриваются актуальные вопросы планирования деятельности производственных подразделений в контексте ориентации на конечный результат. Основное внимание уделяется анализу этапов и видов планирования деятельности производственных подразделений в современных условиях неопределенности и риска. Охарактеризованы основные этапы планирования и выделены особенности отдельных этапов. Установлены общие и характерные черты процессов стратегического, тактического и оперативного планирования. Планируя деятельность внутренних производственных единиц, можно управлять, контролировать и улучшать перспективные направления компании.*

**Ключевые слова:** *внутрипроизводственное планирование, эффективность производства, этапы планирования, производственная программа.*

# CURRENT ISSUES OF PLANNING THE ACTIVITIES OF INTERNAL PRODUCTION UNITS IN THE CONDITIONS OF ORIENTATION ON FINAL RESULTS

**Krakhina V. A.,**  
**candidate of economic sciences, associate professor;**  
**SEI HPE «Donbas national academy**  
**of civil engineering and architecture»;**  
**Donetsk, Donetsk People's Republic;**

**Belaya E. S.,**  
**bachelor;**  
**SEI HPE «Donbas national academy**  
**of civil engineering and architecture»;**  
**Donetsk, Donetsk People's Republic**

*In modern market relations, the planning of intra-production activities of enterprises is a prerequisite for free production and entrepreneurship, the distribution and consumption of resources and goods. Despite the existing significant theoretical and practical base affecting the planning of the activities of production units of enterprises, some of the problems have not yet found a worthy reflection in the scientific literature and require further scientific and practical research. This article discusses topical issues of planning the activities of intra-production units in the context of a focus on final results. Attention is focused on the analysis of the stages and types of planning the activities of intra-production units in the modern conditions of uncertainty and risk. The general and distinctive features of the processes of strategic, tactical and operational planning have been determined. The use of planning the activities of internal production units makes it possible to manage, control and improve the promising areas of the enterprise*

**Keywords:** *intra-production planning, production efficiency, planning stages, production program.*

**Актуальность.** Внутрипроизводственное планирование объединяет структурные подразделения компании с единой целью, дает производственным и вспомогательным процессам единый фокус и единую координацию, что позволяет последовательно, эффективно и комплексно использовать имеющиеся ресурсы предприятия и своевременно решать различные задачи управления.

**Анализ последних исследований и публикаций.** В экономической науке создан значительный теоретический задел,

посвященный общим вопросам планирования. В этой связи следует отметить следующих отечественных экономистов: Алексеева М.М., Ильина А.П., Кондратьева Н.Д., Трифонова Ю.В., Юрлова Ф.Ф. и других. Зарубежные экономисты, такие как Акофф Р., Вебер Ю., Мескон М. Х., Файоль А., Хан Д., имеют большое влияние на разработку проблем планирования. Основы внутренней производственной планировки заложены в трудах К. И. Дубровского, И. Б. Кагана, Мосина В. Н., Терентьевой В. А. и других. В то же время проблеме эффективного внутреннего планирования уделяется недостаточно внимания, несмотря на то, что данная тема играет одну из существенных ролей.

*Цель статьи.* Целью данного научного исследования является дополнение теоретико-методологических положений и формулировка актуальных вопросов планирования деятельности внутрипроизводственных подразделений в условиях ориентации на конечные результаты.

*Изложение основного материала исследования.* Процесс производственного планирования - это система расчетов производственного и экономического характера, направленная на разработку и реализацию долгосрочных и текущих целей производственной, экономической и сбытовой деятельности компании через определенные плановые промежутки времени. Понятие «система внутреннего планирования производства» уже, чем система планирования деятельности всей компании. Объясняется это тем, что в систему бизнес-планов входят такие элементы, как определение натуральных и стоимостных показателей по выпуску, инвестиционный план, налоговое планирование и планирование кадровой политики.

В современных условиях проблема планирования деятельности внутренних производственных подразделений компании является одной из важнейших и требует особого внимания. Трансформация рыночных отношений, изменение потребительского спроса и развитие технико-технологической производственной базы требуют чрезвычайной активизации компании в подготовке и реализации мер по гибкой адаптации к изменившимся условиям ведения бизнеса.

Для сохранения гибкости и адаптируемости внутренней среды компании необходимо совершенствовать методологическое

обеспечение планирования и оценки эффективности внутренних производственных единиц в процессе предпринимательской деятельности. Разработка механизмов и способов совершенствования системы внутреннего производственного планирования в компании является необходимостью для обоснования управленческих решений и контроля результатов деятельности компании, а также для определения резервов повышения эффективности управления.

Практическое значение планирования деятельности производственных подразделений заключается в обеспечении тесной связи между всеми направлениями деятельности компании, начиная с изучения потребительского спроса и заканчивая продажей готовой продукции.

Основная задача внутреннего производственного планирования - обеспечение выполнения запланированных производственных целей, повышение производительности труда и производительности, а также снижение стоимости производственной единицы на основе ритмичной работы внутренних производственных подразделений (цехов), трудовых ресурсов и имеющейся материально-технической базы.

Характерной чертой внутрипроизводственного планирования работы отделов считается значительный уровень детализации, непрерывность, а также краткосрочный характер. Создание концепции планирования в компании допустимо при наличии регламента разделения задач между производственными единицами и отдельными исполнителями, которым предоставлены соответствующие полномочия и создана зона ответственности за выполнение указанных задач. Более эффективное использование основ экономических отношений в компании допустимо только в том случае, если они охватывают все производственные звенья без исключения.

Механизм внутрипроизводственного планирования основан на взаимодействии процессов микроэкономического исследования текущего состояния компании и моделирования состояния прогноза развития в будущем.

Производственное планирование в рыночных условиях позволяет компании рассматривать и сравнивать собственные затраты и итоговые результаты, расходы на ограниченные ресурсы

и общие доходы, полученные на всех этапах управления, а также на уровне управления [1, С. 44].



Рисунок 1 – Роль и место внутреннего производственного планирования в системе планирования компании

Производственное планирование является одной из основных функций корпоративного управления и не только обеспечивает целостное изучение ряда производственных и экономических, организационных и управленческих, финансово-экономических и многих других проблем, но также дает рекомендации для будущих решений, которые будут приняты. Поэтому в более узком смысле планирование - это сложный комплекс работ, направленных на формирование правовой базы компании, основной задачей которой является объединение всех участников компании для решения задач и проведения работ, направленных на обеспечение эффективности достижения конечных результатов, выявление и мобилизация внутренних производственных ресурсов. На основе производственного плана и программы компании планируется обеспечение сырьем и материалами, численность персонала, необходимого для ее реализации, а также расчет общепроизводственных и вспомогательных затрат (рисунок 1).

В то же время важной организационной задачей является сокращение незавершенных складских запасов и производства, высокий уровень которых существенно ухудшает экономические характеристики и результаты деятельности всей компании [2; 3].



Рисунок 2 – Обратное соотношение планов на разных уровнях планирования

На каждой стадии планирования соответствующие цели устанавливаются в каждом плане. После каждого этапа планирования происходит последующий контроль выполнения планов на предмет соответствия этих запланированных показателей реальным.

Если тот или иной показатель не соответствует запланированному, необходимо проанализировать и исследовать причины таких отклонений. Если их можно исключить, то в систему планирования вносятся только корректировки текущего этапа планирования. Если невозможно устранить причины расхождений, требуется процесс корректировки более высоких уровней планирования с использованием обратной связи (рис. 2).

Таким образом, обратное соотношение планов на разных уровнях планирования позволяет гибко корректировать текущий план, если отклонения обнаруживаются на каждом этапе планирования. С этой целью информация, содержащаяся в планах более высокого уровня, должна быть источником для планов более низкого уровня, а данные, полученные в ходе планирования на более низком уровне, должны согласовываться с данными более высокого уровня планирования (рисунок 3).

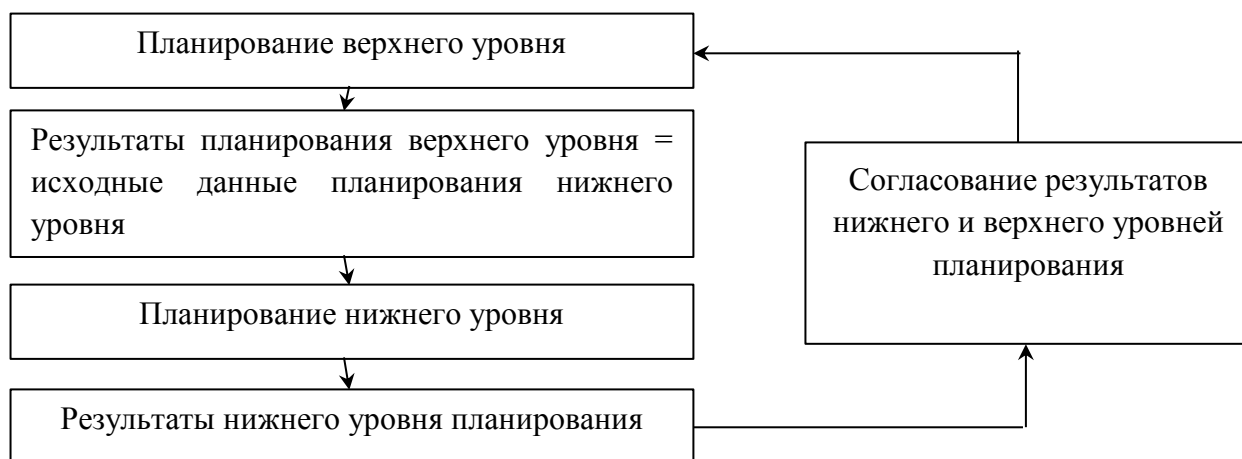


Рисунок 3 – Согласование планов для различных уровней планирования

Таким образом, основная цель производственного планирования - стать эффективным инструментом для достижения конкретных бизнес-целей, т.е. своевременно выявлять необходимые ресурсы, альтернативы, а также возможности и риски достижения целей и подбирать соответствующие мероприятия [2].

Производственное планирование заключается в разработке научно обоснованных перспектив деятельности, которые должны быть согласованы со всеми подразделениями компании на основе качественной объективной оценки экономических, технических и организационных возможностей компании. Кроме того, функция планирования - это долгосрочный прогноз перспектив развития компании.

В зависимости от того, как работает механизм внутреннего планирования, различают следующие основные формы планирования:

- организационная структура с централизованными функциями планирования (ретроградный метод);
- организационная структура с функциями децентрализованного планирования (прогрессивный метод планирования);
- круговой метод (цели вверх, планы вниз).

Организационно-централизованное планирование в большинстве крупных и средних компаний осуществляется «сверху вниз». При таком подходе стратегии планирования разрабатываются на высшем уровне управления, в котором определяются цели, основные направления и основные экономические задачи корпоративного развития и согласовываются новые предложения и механизмы их реализации. На следующем этапе эти цели и показатели будут включены в планы отделов в более подробной конкретной форме. Этот процесс представляет собой технологическое планирование, которое устанавливает предложения и объемы производства для всех типов продуктов, которые будут производиться. После согласования запланированных целей с конкретными исполнителями планы окончательно утверждаются высшим руководством компании. Недостатки этого процесса планирования связаны с ограничением инициативы. Экономические интересы определяются не на этапе планирования, а на этапе реализации планов. Кроме того, высшее руководство не полностью учитывает взаимосвязь и специфику каждого подразделения [4; 5].

Децентрализованное планирование (планирование снизу вверх) осуществляется от планов на месте через планы отделов до общего плана через координацию, консолидацию и корректировку.



Цели, стратегии и производственные планы разрабатываются подразделениями компании. Наиболее эффективен круговой метод, сочетающий в себе принципы децентрализованного и централизованного управления. При таком подходе высшее руководство определяет цели (конечные результаты) отделов, а сам процесс планирования выполняется непосредственно отделами-исполнителями.

На первом этапе планирования (сверху вниз) текущее планирование осуществляется в соответствии с основными целями. На втором этапе (снизу вверх) составляется окончательный план по системе детальных показателей.

Независимо от того, кто отвечает за разработку внутренних производственных планов, порядок их составления строго определен. Это связано с внутренними связями и зависимостями между физическими и стоимостными показателями, между цехами основного и вспомогательного производства.

В зависимости от продолжительности периода планирования различают долгосрочный (долгосрочный и среднесрочный) и текущий (краткосрочный) план.

Продолжительность планового периода зависит от степени защищенности условий работы компании, ее отраслевой принадлежности, общей экономической ситуации в стране, достоверности первичной информации, качества ее аналитической обработки и т.п. [6, С. 52-55].

Долгосрочное планирование определяет общую стратегию компании, основные направления ее деятельности. При составлении плана определяются варианты расширения производства и снижения затрат.

Прогнозируются изменения в ассортименте, уточняются ориентиры по функциональным направлениям. Результатом этого плана является постановка долгосрочных целей, подготовка долгосрочных проектов и принятие долгосрочных руководящих принципов.

Среднесрочное планирование представляет собой стратегический план на первые годы деятельности. Граница между долгосрочными и среднесрочными планами является условной и неоднозначной. Среднесрочное планирование учитывает возможности всех подразделений на основании их собственной.

Разрабатываются планы предприятия по маркетингу, производству, труду и финансам.

Текущее планирование включает в себя разработку планов на всех уровнях управления и по всем направлениям его деятельности на более короткие сроки (год, полугодие, квартал, месяц) и предусматривает планирование производства, план труда и заработной плате, планирование материально-технического обеспечения, себестоимости, прибыли, рентабельности и т.д.

Завершающим этапом в системе планирования деятельности предприятия является оперативное планирование производства, которое представляет собой план предприятия для его подразделений на короткий промежуток времени (декада, сутки, смена). Особенность оперативного планирования состоит в том, что разработка плановых заданий для производственных подразделений объединяется с организацией исполнения.

Основные задачи оперативного планирования подразделений предприятия:

- установление оптимального режима работы предприятия, которое влияет на более эффективное и полное использование ОПФ и рабочей силы;

- обеспечение полного и целенаправленного использования рабочей силы для наиболее эффективном и полном использовании средств производства.

Целью планирования деятельности подразделений производственной инфраструктуры является обоснование производственной программы подразделения на год, квартал, месяц; расчет потребности в персонале; обоснование затрат производства в условиях быстроменяющейся рыночной конъюнктуры. В наиболее общем виде можно выделить основные этапы внутрипроизводственного планирования и раскрыть их содержание в таблице 1.

Исходя из представленных выше ключевых стадий внутрипроизводственного планирования, считаем, что стоит добавить этап формирования производственной программы и завершающий этап – контроль выполнения производственного плана. В этом случае непосредственно на уровнях планового и производственного отделов формируются оперативные планы производства и задания рабочим центрам-исполнителям. Контроль

за выполнением плана осуществляется с помощью анализа отклонений фактических показателей от запланированных.

*Таблица 1.*

Основные этапы внутрипроизводственного планирования и их содержание

Этап	Содержание
Анализ, оценка, постановка целей	Оцениваются качественные и количественные параметры внутреннего планирования, определяются цели предприятия и цели отдельных подразделений на плановый период
Сбор данных, необходимых для планирования	Информация о внешней и внутренней среде
Предыдущая разработка плана	На основании имеющейся информации разрабатываются отдельные планы в разрезе отдельных подразделений и в разрезе основных функций управления
Координация и согласование отдельных планов	Анализ отдельных внутрипроизводственных планов «по горизонтали» и «по вертикали»
Этап формирования производственной программы *	Разработка производственной программы на основании отдельных планов подразделений предприятия
Уточнение предыдущих планов, разработка и утверждение окончательных планов	Согласование локальных планов на местах, приведение их в соответствие к плану и целям предприятия в целом
Контроль выполнения производственных планов *	Обеспечение контроля по выполнения плана внутрипроизводственных подразделений, сравнение фактических показателей деятельности с плановыми

*\* Дополнение авторов*

*Выводы по данному исследованию и направления дальнейших разработок по данной проблеме.* В современных условиях планирование деятельности внутрипроизводственных подразделений предприятия значительно возрастает. Управлять столь сложной экономической системой, то есть предприятием, в условиях рынка без планирования внутрипроизводственной деятельности, как отдельных подразделений, так и предприятия в целом, не представляется возможным. Поэтому необходимо инициировать процессы внутрипроизводственного планирования в деятельности предприятия.

Целостная система внутрипроизводственного планирования на предприятии основывается на взаимоотношениях различных уровней управления и функциональных подразделений. Такая взаимосвязь позволяет эффективно решать указанные внутрипроизводственные задачи подразделений в условиях ориентации на конечные результаты.

#### *Список использованных источников*

1. Бородин А.И. Адаптация организации внутрипроизводственного планирования к императивам современной внутрисменной экономики. / А.И. Бородин, А.В. Ковалева, А.Н. Сорочайкин: Самарский государственный университет: Изд-во «Самарский университет», 2017. - 216 с.

2. Меньшикова М. А. Системы и методы внутреннего контроля на лесопромышленном предприятии. Вестник государственного университета леса / М. А. Меньшикова // Лесной вестник, 2016. № 4. - С.136-140.

3. Фомина Л. Д. Внутрифирменное планирование. Ч.2. /Л.Д.Фомина // Новокузнецк: НФИ КемГУ (Новокузнецкий Филиал-Институт Кемеровского Государственного Университета. 2019. - 428 с.

4. Брыжко С.Н. Внутрифирменное планирование в деятельности коммерческого предприятия /С. Н. Брыжко //Электронное научное издание "Труды МГТА: электронный журнал". - С.1-8.

5. Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. М.: ИНФРА-М., 2016. — 384 с.

Мельник Е.С. Инструменты внутрифирменного планирования на предприятиях / Е. С. Мельник // Молодой ученый. 2019. - № 9. - С. 97-99.

6. Меньшикова М. А., Тумбинская, Н. Ю. Совершенствование комплексной оценки эффективности проектов бизнес-Тел. А.Меньшикова, Н. Ю. Тумбинская // Микроэкономика. 2019. - № 3. - С.53-57.