

УДК 658.5
ББК 65.291.231
JEL L62

Сравнительный анализ процессов планирования машиностроительных предприятий

Добрякова Ксения Владимировна, аспирант, кафедра «Промышленная логистика»,
Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана,
2-я Бауманская ул., д. 5, стр. 1, 105005, Москва, Россия

Научный руководитель: Герцик Юрий Генрихович, доктор экономических наук, кандидат биологических наук, доцент, профессор кафедры «Промышленная логистика», Московский государственный технический университет имени Н.Э. Баумана,
2-я Бауманская ул., д. 5, стр. 1, 105005, Москва, Россия

ORCID: [0000-0002-9286-648X](https://orcid.org/0000-0002-9286-648X)

E-mail: ygerzik@bmstu.ru

Аннотация: В статье рассматриваются процессы планирования в организациях различных отраслей, проведен подробный сравнительный анализ особенностей, имеющихся возможностей и недостатков.

Ключевые слова: процесс планирования; стратегическое планирование; бизнес-процесс; организационная структура; машиностроение.

Comparative analysis of planning processes for machine-building enterprises

Ksenia V. Dobryakova, postgraduate student, Department of Industrial Logistics,
Moscow State Technical University named after N.E. Bauman,
2nd Baumanskaya St., 5, bldg. 1, 105005, Moscow, Russia

Scientific adviser: Yury G. Gertsik, Doctor of Economic Sciences, Ph.D (biological science),
Professor,

Moscow state technical university named after N.E. Bauman,
2nd Baumanskaya St., D. 5, bldg. 1, 105005, Moscow, Russia

ORCID: [0000-0002-9286-648X](https://orcid.org/0000-0002-9286-648X)

E-mail: ygerzik@bmstu.ru

Abstract: The article examines the planning processes in organizations of various industries, a detailed comparative analysis of the features, existing capabilities and shortcomings has been carried out.

Key words: planning process; strategic planning; business process; organizational structure; mechanical engineering.

В современных условиях устойчивое развитие и успех любого предприятия зависит от того, каким образом выстроены процессы планирования. Исходя из этого, проблема выстраивания процессов планирования является актуальной и требует серьезного внимания со стороны руководства предприятий. Системный подход к управлению организацией предполагает и научно обосновывает необходимость создания системы планирования в организации, включающей стратегическое, тактическое, оперативное планирование как важнейшее условие ее эффективного функционирования¹. В различных отраслях процессы планирования выстроены в соответствии со спецификой рассматриваемой отрасли.

¹ Богомолов, И.Н. Теоретико-методологические аспекты формирования системы планирования в организации: специальность: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Богомолов Игорь Николаевич; [Место защиты: Поволжская академия государственной службы]. – Саратов, 2005. – 190 с.

План – это образ, модель, желаемого будущего; планирование – умственный процесс обработки информации по обоснованию предстоящих действий². Группа процессов планирования состоит из процессов, выполняемых для определения общего содержания работ, постановки и уточнения целей и разработки последовательности действий, требуемых для достижения данных целей. Различают следующие виды планирования: оперативное, тактическое и стратегическое.

Оперативное планирование понимается как процесс принятия каждодневных текущих решений по распределению, увязке и координации экономических ресурсов предприятия в целях обеспечения реализации намеченных стратегических целей. Тактическое планирование и оперативное планирование являются инструментами реализации стратегий организации в конкретное время и на конкретной территории³.

Тактическое планирование занимает промежуточное положение между стратегическим и оперативным планированием. Тактическое планирование является средством реализации стратегических планов. Решения, принимаемые при тактическом планировании, менее субъективны, чем при стратегическом, потому что базируется на более объективной и полной информации⁴.

Стратегическое планирование – это такой вид планирования, который опирается на человеческий потенциал как основу деятельности предприятия; ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей; обеспечивает необходимые преобразования в организации, адекватным изменениям, происходящим во внешней среде, что позволяет предприятию выжить и в долгосрочной перспективе достичь своих целей.

Формы и содержание процесса планирования на современном этапе определяются особенностями функционирования машиностроительных предприятий, а также сложившейся организационной структурой. На рис. 1 представлен бизнес-процесс стратегического планирования на одном из предприятий наукоемкого производства тяжелой промышленности.

По результатам проведенного анализа процесса планирования на предприятии наукоемкого производства тяжелой промышленности, были получены следующие данные по возникающим проблемам:

1. На каждом уровне управления формируется свое восприятие и интерпретации информации о рынке, деятельности предприятия и т.д., в результате чего неточность, допущенная на каком-либо уровне, превращается в поток регулярных ошибок на других уровнях управления;
2. Информационный поток превращается в хаотичное движение сложных для восприятия данных;
3. Стратегия предприятия сложна для понимания и с трудом воспринимается (или вообще не воспринимается) на разных уровнях управления⁵.

Учитывая вышеизложенное, стратегия становится сложной для реализации.

² Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии: учебник для бакалавров / В.А. Горемыкин. — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2013. — 696 с.

³ Богомолов, И.Н. Теоретико-методологические аспекты формирования системы планирования в организации: специальность: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Богомолов Игорь Николаевич; [Место защиты: Поволжская академия государственной службы]. – Саратов, 2005. – 190 с.

⁴ Шарипов, Т.Ф. Планирование на предприятии [Текст]: учебник для студентов, обучающихся по программам высшего профессионального образования по направлению подготовки 180100.62 Экономика / Т. Ф. Шарипов; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования "Оренбургский гос. ун-т". – Оренбург: ООО ИПК "Университет", 2013. – 266 с.: ISBN 978-5-4417-0280-5.

⁵ Орел, О.А. Анализ внутрифирменного планирования в машиностроительном комплексе астраханской области / О.А. Орел, Н.В. Василенкова // Экономика и управление. – 2008. – № 16 (73). – С. 70-73.

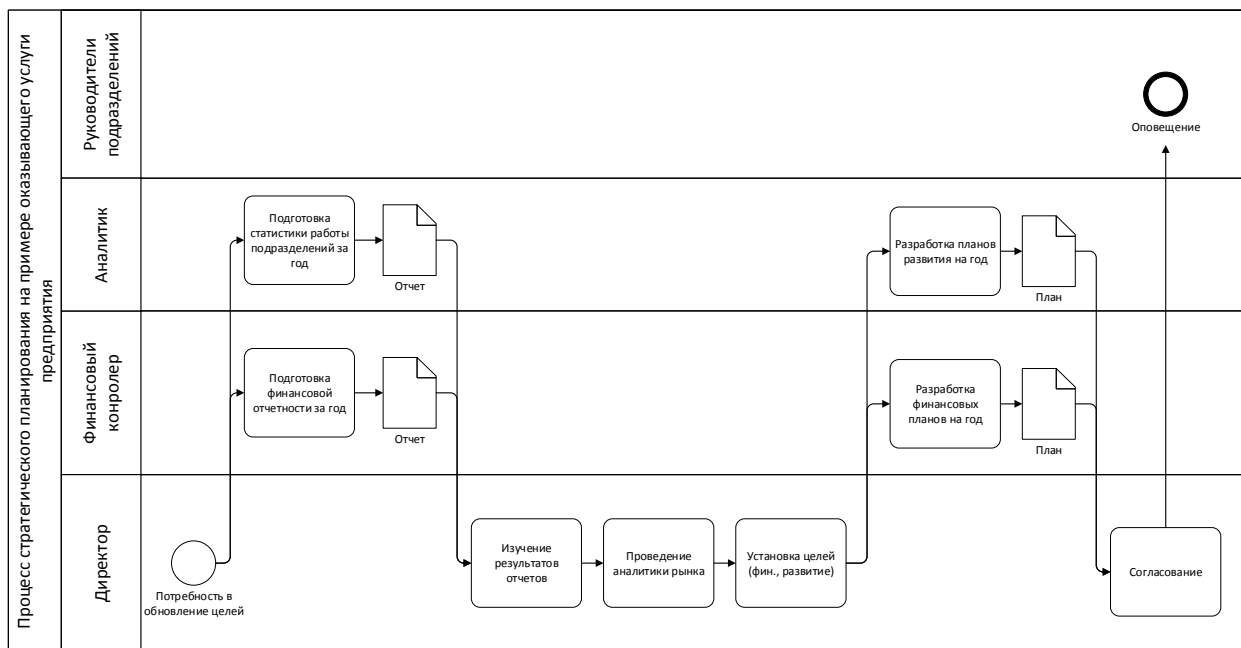


Рис. 3. Процесс стратегического планирования на примере оказывающего услуги предприятия

Данная схема процесса стратегического планирования также является малоэффективной и имеет множество узких мест, за счет использования лицом принимающее решение недостоверной информации о ситуации во вне. К ним относятся:

1. Отсутствие достаточного уровня коммуникаций между подразделениями с целью достижения установленных планов.
2. В организации не проводится оценка и анализ внешней и внутренних сред, а используется субъективная оценка руководителя, что приводит к ошибкам в планировании.

Схема процесса стратегического планирования реализуется на рассматриваемом предприятии при организационной структуре, изображенной на рис. 4.

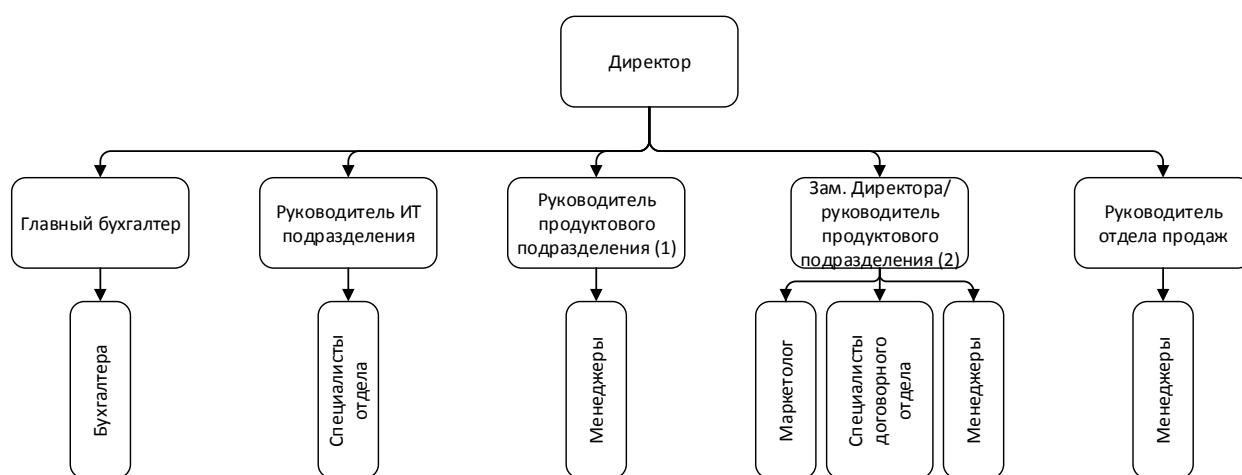


Рис. 4. Укрупненный вариант организационной структуры предприятия оказывающего услуги

В отличие от первого рассматриваемого предприятия, где была функциональная организационная структура, в этом применяется упрощенный вид дивизиональной структуры. Таким образом, во второй организации есть разделение на департаменты, работа

каждого из которых направлена на отдельной целевой рынок, в данном случае по критерию предлагаемой на рынке продукции.

В рассматриваемой организации ярко проявляется автономия каждого из продуктовых дивизионов. Однако эта автономия проявляется не только в том, что подразделения работают на свой результат, а не общий, но также в том, что при взаимодействии с другими обслуживающими подразделениями каждый из дивизионов выстроил свою собственную модель работы и принимает её единственно верной. Подобная ситуация приводит к увеличению затрачиваемого времени на реализацию процессов, а также значительным финансовым потерям.

Поскольку стратегическое планирование предполагает, что организация должна либо предвидеть изменения окружающей среды, контролировать её, либо прогнозировать её стабильность⁶, то применение обеих схем процесса стратегического планирования не будут работать на увеличение эффективности организаций.

Стоит отметить, что выбор менеджерами конкретной стратегии означает, что из всех возможных путей развития и способов действия, открывавшихся перед компанией, решено выбрать одно направление, в котором она будет развиваться⁷. Исходя из этого, принятая к реализации стратегия, должна основываться на достоверных данных.

Как правило, стратегическое планирование способствует принятию управленческих решений по комплексным проблемам деятельности организации: определению размеров инвестиций и источников их финансирования; внедрению прогрессивных технологий; диверсификации производства и обновлению выпускаемой продукции; совершенствованию управления организацией. На рис. 5 представлен набор наиболее важных управленческих функций, способствующих реализации планов.

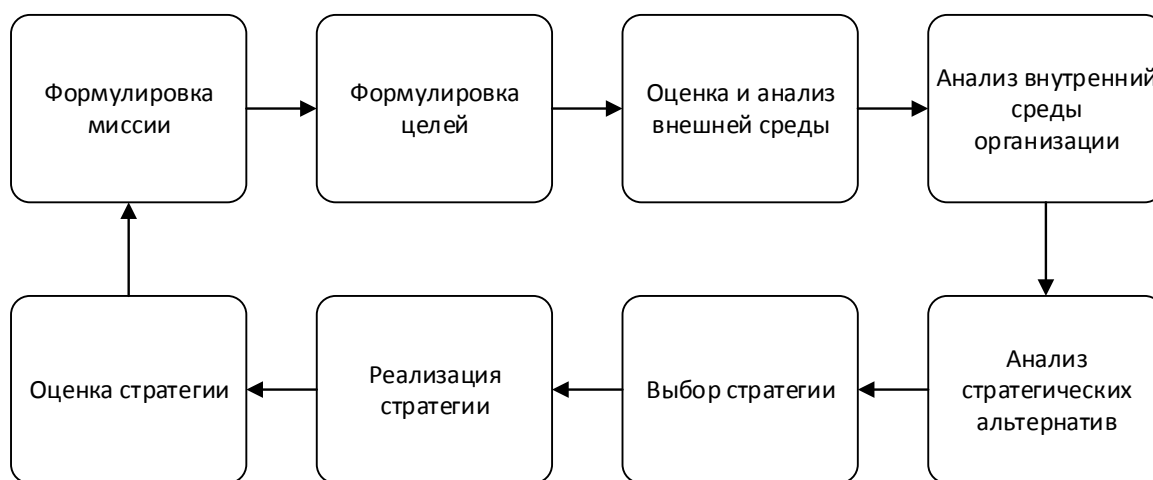


Рис. 5. Процесс стратегического планирования по И. Ансоффу⁸

Описанный процесс является обобщенной последовательностью действий для выбора и реализации стратегии.

Поскольку одним из подходов к построению организационной структуры является то, что структура следует за стратегией (по А. Чандлеру). Здесь стоит отметить, что в подобных условиях невозможно определить конкретную организационную структуру, при которой эта схема выполнялась бы в полной мере.

⁶ Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозев Лампель; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 367 с.

⁷ Томсон, А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Томсон, А.Дж. Стрикленд. – Москва: ЮНИТИ, 1998. – 576 с.

⁸ Ансофф И. Стратегическое управление: [Пер. с англ.]. М.: Экономика, 1989. 519 с.: ISBN 5-282-00652-9 (в пер.).

Стратегически важные виды деятельности должны становиться основными звеньями организационной структуры⁹. Соблюдение этого правила позволит руководству компании уделять должное внимание условиям и результатам осуществления стратегически значимых видов деятельности.

Особое внимание руководства компании к важнейшим видам деятельности – гарант того, что потребности данных подразделений в ресурсах будут удовлетворяться в первую очередь, а их руководители смогут оказывать существенное влияние на процесс принятия решений высшим руководством.

По результатам проведенных исследований, сформулированы следующие выводы:

1. В различных отраслях процессы планирования выстроены в соответствии со спецификой рассматриваемой отрасли. Однако, эффективность реализации стратегии зависит от текущей организационной структуры организации.

2. В каждом из рассматриваемых отраслевых процессов была обнаружена проблема в коммуникации между звеньями организационной структуры и получением ими достоверных данных.

3. Все указанные отраслевые процессы имеют мало общего с процессом, описанным на рис. 5, что может являться причиной постановки менее эффективной стратегии для предприятия, поскольку отсутствует большое количество элементов последовательности.

4. Для повышения эффективности разрабатываемых стратегий рассматриваемых организаций в первую очередь необходимо выстроить более четкие коммуникационные потоки между подразделениями, а также выстроить прозрачные бизнес-процессы.

Литература

1. Адамов Н.А., Мельцас Е.О. Методология финансового планирования как инструмент предотвращения банкротства // Современное состояние и особенности национальной экономики в условиях глобализации: коллективная монография / под общей редакцией Н.А. Адамова. – М.: Институт исследования товародвижения и конъюнктуры оптового рынка, 2014. – 528 с. С. 302-314. ISBN 978-5-00082-014-8.

2. Ансофф И. Стратегическое управление: [Пер. с англ.]. М.: Экономика, 1989. 519 с.: ISBN 5-282-00652-9 (в пер.).

3. Богомолов, И.Н. Теоретико-методологические аспекты формирования системы планирования в организации: специальность: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Богомолов Игорь Николаевич; [Место защиты: Поволжская академия государственной службы]. – Саратов, 2005. – 190 с.

4. Быкова, А.А. Организационные структуры управления / А.А. Быкова. – Москва: «ОЛМА-ПРЕСС инвест», 2003. ISBN 5-94848-070-4.

5. Герцик, Ю. Г. Анализ основных положений теории предпринимательства и ее роли в развитии инновационной экономики / Ю.Г. Герцик, С.А. Москаленко, А.С. Журавлева // В центре экономики. – 2020. – № 2. – С. 23-28. ISSN 2713-2242.

6. Горемыкин, В.А. Планирование на предприятии: учебник для бакалавров / В.А. Горемыкин. — 8-е изд., перераб. и доп. — Москва: Издательство Юрайт, 2013. — 696 с. ISBN 978-5-9916-2101-4.

7. Минцберг Г., Альстранд Б., Лампель Ж. Стратегическое сафари: экскурсия по джунглям стратегического менеджмента / Генри Минцберг, Брюс Альстранд, Жозев Лампель; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 367 с. ISBN 978-5-9614-2223-8.

8. Орел, О.А. Анализ внутрифирменного планирования в машиностроительном комплексе астраханской области / О.А. Орел, Н.В. Василенкова // Экономика и управление. – 2008. – № 16 (73). – С. 70-73. ISSN 1998-1627.

⁹ Быкова, А.А. Организационные структуры управления / А.А. Быкова. – Москва: «ОЛМА-ПРЕСС инвест», 2003.

9. Томсон, А.А. Стратегический менеджмент / А.А. Томсон, А.Дж. Стрикленд. – Москва: ЮНИТИ, 1998. – 576 с. ISBN 0-256-15027-3 (англ.).
10. Шарипов, Т.Ф. Планирование на предприятии [Текст]: учебник для студентов, обучающихся по программам высшего профессионального образования по направлению подготовки 180100.62 Экономика / Т.Ф. Шарипов; М-во образования и науки Российской Федерации, Федеральное гос. бюджетное образовательное учреждение высш. проф. образования "Оренбургский гос. ун-т". – Оренбург: ООО ИПК "Университет", 2013. – 266 с.: ил., табл.; 21 см.; ISBN 978-5-4417-0280-5.
11. Шмырева, М.Б. Формирование и реализация инструментария внутрифирменного планирования на машиностроительных предприятиях: диссертация ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Шмырева Марианна Борисовна; [Место защиты: Воронеж. гос. техн. ун-т]. – Воронеж, 2010. – 167 с.

References

1. Adamov N.A., Meltsas E.O Methodology of financial planning as a tool for preventing bankruptcy // The current state and features of the national economy in the context of globalization: a collective monograph / edited by N.A. Adamova. – M.: Research Institute of commodity circulation and conjuncture of the wholesale market, 2014. – 528 p. – P. 302-314. ISBN 978-5-00082-014-8.
2. Ansoff I. Strategic management: [Per. from English]. M.: Economics, 1989.519 p.: ISBN 5-282-00652-9 (in trans.).
3. Bogomolov, I.N. Theoretical and methodological aspects of the formation of a planning system in an organization: specialty: dissertation ... Candidate of Economic Sciences: 08.00.05 / Bogomolov Igor Nikolaevich; [Place of protection: Volga Region Academy of Public Administration]. – Saratov, 2005. – 190 p.
4. Bykova, A.A. Organizational management structures / A.A. Bykov. - Moscow: "OLMA-PRESS invest", 2003. ISBN 5-94848-070-4.
5. Gertsik, Yu. G. Analysis of the main provisions of the theory of entrepreneurship and its role in the development of an innovative economy / Yu.G. Gertsik, S.A. Moskalenko, A.S. Zhuravleva // In the center of the economy. – 2020. – No. 2. – P. 23-28. ISSN 2713-2242.
6. Goremykin, V.A. Planning at the enterprise: textbook for bachelors / V.A. Goremykin. – 8th ed., Rev. and add. – Moscow: Yurayt Publishing House, 2013. – 696 p. ISBN 978-5-9916-2101-4.
7. Mintzberg G., Alstrand B., Lampel J. Strategic safari: excursion through the wilds of strategic management / Henry Mintzberg, Bruce Alstrand, Josev Lampel; Per. from English - M.: Alpina Publisher, 2013. – 367 p. ISBN 978-5-9614-2223-8.
8. Orel, O.A. Analysis of intrafirm planning in the machine-building complex of the Astrakhan region / O.A. Orel, N.V. Vasilenkova // Economics and Management. – 2008. – No. 16 (73). – P. 70-73. ISSN 1998-1627.
9. Thomson, A.A. Strategic management / A.A. Thomson, A.J. Strickland. – Moscow: UNITI, 1998. – 576 p. ISBN 0-256-15027-3 (англ.).
10. Sharipov, T.F. Planning at the enterprise [Text]: a textbook for students enrolled in higher professional education programs in the direction of training 180100.62 Economics / T.F. Sharipov; Ministry of Education and Science of the Russian Federation, Federal State budgetary educational institution higher. prof. education "Orenburg State University". – Orenburg: LLC IPK "University", 2013. – 266 p.: ill., Table; 21 cm; ISBN 978-5-4417-0280-5.
11. Shmyreva, M.B. Formation and implementation of tools for in-house planning at machine-building enterprises: dissertation ... Candidate of Economic Sciences: 08.00.05 / Shmyreva Marianna Borisovna; [Place of protection: Voronezh. state tech. un-t]. – Voronezh, 2010. – 167 p.