

УДК 338

***АНАЛИЗ ПРОБЛЕМ ОРГАНИЗАЦИИ ПЛАНИРОВАНИЯ  
ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ НА ПРЕДПРИЯТИИ***

***Махинова Н.В.***

*К.э.н., доцент*

*ФГБОУ ВО «Уральский государственный экономический университет»,  
г. Екатеринбург, Россия*

**Аннотация:** Настоящая статья посвящена вопросам организации системы планирования на производственном предприятии. Проведенный анализ внешней и внутренней среды предприятия позволил определить основные факторы, влияющие на процесс планирования деятельности ООО «Башэнергонефть». Обозначены основные проблемы, тормозящие эффективность организации планирования производственной деятельности предприятия.

**Ключевые слова:** планирование, организация, производство, внешние факторы, эффективность.

***ANALYSIS OF THE PROBLEMS OF ORGANIZING THE PLANNING  
OF PRODUCTION ACTIVITIES AT THE ENTERPRISE***

***Makhinova N.V.***

*Ph. D. in Economics, associate Professor,*

*Ural state University of Economics,*

*Yekaterinburg, Russia*

**Abstract:** This article is devoted to the organization of the planning system at a manufacturing enterprise. The analysis of the external and internal environment of the enterprise made it possible to identify the main factors influencing the planning process of LLC Bashenergoneft. The main problems hindering the effectiveness of the organization of planning of production activities of the enterprise are identified.

**Keywords:** planning, organization, production, external factors, efficiency.

Актуальность данной темы проявляется в конкретизации целей развития всего предприятия, каждого подразделения в отдельности на установленный период времени, определении хозяйственных задач, средств их достижения, сроков и последовательности реализации; выявлении трудовых, материальных и финансовых ресурсов, необходимых для решения поставленных задач. Планирование призвано обеспечить взаимодействие между отдельными структурными подразделениями предприятия, включая всю технологическую цепочку: научные исследования и разработки, организацию производства продукции, ремонтно-эксплуатационные работы [2, 5].

Появление и развитие новых технологий, колебания рыночного спроса и конъюнктуры определяют процесс планирования производственной деятельности предприятия. Поэтому промышленным предприятиям необходимо уделять внимание не только внутренним возможностям, но и оценивать внешние факторы, влияющие на процесс планирования, и приспосабливаться к их изменениям [1,6].

Планирование производственной деятельности начинается с составления прогноза развития предприятия на ближайшие пять лет. Необходимо отметить, что объектами стратегического плана ООО «Башэнергонефть» являются рыночная стратегия предприятия, показатели темпов его развития, задачи по совершенствованию производственной и организационной структуры предприятия, его кадровое развитие повышение финансовой устойчивости, новые услуги.

Таким образом, стратегический план развития ООО «Башэнергонефть» содержит общую стратегию предприятия с четким указанием целей и наиболее важных целевых показателей, обозначением миссии предприятия, а также основных направлений его последующего развития и годовых программ развития. Выработанная общая стратегия развития ООО «Башэнергонефть» затем конкретизируется до задач и оформляется в виде плана действий на

ближайшие 5 лет. Затем каждое из представленных в плане действий положение формулируется в виде конкретного задания оперативного плана.

На предприятии используются следующие виды планов:

- план оказания услуг на год, ориентированный на определение годовой потребности предприятия в материальных, трудовых и финансовых ресурсах и определяющий стратегию закупки сырья, материалов, комплектующих и т.д.;

- план оказания услуг на квартал, представляющий собой среднесрочный план, ориентированный на уточнение и детализацию годового плана;

- план оказания услуг на месяц, ориентированный на выполнение заказов на оказание услуг клиентам ООО «Башэнергонефть» в необходимом количестве с минимальными совокупными затратами.

Важно отметить, что в ООО «Башэнергонефть» разработан и широко используется стандарт «Планирование основной деятельности предприятия», посредством которого устанавливается единый порядок планирования различных сторон его основной деятельности.

Процесс планирования в ООО «Башэнергонефть» организуется по методу встречного потока. Данный метод заключается в том, что сначала высшее руководство временно устанавливает «верхние» цели, а затем на их основе нижестоящие уровни (отделы компании) четко разрабатывают подцели и подпланы для проверки того, возможно ли реализовать «верхние» цели [4,7].

Далее начинается обратный поток - снизу вверх: планы нижних уровней поэтапно координируются и сводятся воедино. Этот процесс заканчивается тем, что руководство окончательно определяет цели и планы. Подобная организация работы предполагает активное участие всех отделов компании в системе планирования и может гарантировать, что планы, которые формируются, таким образом, являются достаточно реальными и более чем выполнимыми.

Что касается плана продаж ООО «Башэнергонефть» то, он разрабатывается на основе определенных в стратегическом плане развития предприятия целевых показателей с учетом анализа требований, предъявляемых рынком, особенностей занимаемого предприятием рыночного сегмента, а также с учетом результатов анализа объемов оказанных услуг за предыдущий год. В описательной части плана продаж ООО «Башэнергонефть» находят отражение:

- описание системы сбыта услуг предприятия с указанием конкретных компаний, привлекаемых к реализации оказываемых ООО «Башэнергонефть» услуг;

- обоснование необходимого объема инвестиций для организации качественного оказания услуг и покрытия издержек ООО «Башэнергонефть»;

- выявление перечня предполагаемых действий конкурентов с указанием наиболее существенных элементов стратегии противодействия им;

- обоснование цены на оказываемые ООО «Башэнергонефть» услуги.

Что касается перспективного плана разработки нового ассортимента, то он разрабатывается специалистами ООО «Башэнергонефть» на ближайшие 3 года на основе стратегического плана развития данного предприятия и результатов анализа рынка энергопотребления.

В перспективном плане разработки нового ассортимента находят отражение мероприятия по следующим направлениям:

- создание нового ассортимента услуг и освоение технологий их оказания;

- совершенствование уже оказываемых ООО «Башэнергонефть» услуг.

В системе стратегического, тактического и оперативного планирования финансовое планирование играет важную роль. На предприятии данное планирование осуществляется финансово-экономическим отделом. В состав системы финансового планирования ООО «Башэнергонефть» входят:

- финансовый бюджет, отражающий предполагаемые источники финансовых средств предприятия и наиболее важные направления их использования в предстоящем периоде;
- операционный бюджет, отражающий планируемые предприятием операции на предстоящий период;
- бюджет продаж, отражающий месячный план и квартальные объемы продаж услуг в натуральных и стоимостных показателях;
- бюджет реализации, отражающий ожидаемый поток финансовых средств от оказания услуг;
- бюджет коммерческих расходов, размер которого соотносится с планируемыми объемами оказания услуг;
- бюджет производственных запасов, в котором содержится вся необходимая информация для составления прогнозного баланса;
- бюджет общепроизводственных накладных расходов, отражающий объем всех затрат, связанных с оказанием услуг;
- бюджет общехозяйственных расходов, отражающий расходы, связанные с управлением предприятием в целом, а также расходы на водоснабжение, освещение, ремонт и амортизацию основных средств и т.д.;
- бюджет движения денежных средств, составляемый с целью планирования денежных потоков ООО «Башэнергонефть» и позволяющий планировать сроки и размер временного недостатка денежных средств, и как эффективно распоряжаться временно свободными денежными средствами.

Также с целью планирования показателей прибыли и рентабельности ООО «Башэнергонефть» финансовая служба данного предприятия составляет бюджет доходов и расходов. Это чрезвычайно важно для разработки планов дальнейшего эффективного использования получаемой предприятием прибыли для целей инвестирования, а также для погашения банковских займов и кредитов [3].

В процессе планирования определяются внешние и внутренние факторы, влияющие на процесс планирования производственной деятельности предприятия. Внешняя среда предприятия ООО «Башэнергонефть» предполагает влияние государства, потребителей, поставщиков и конкурентов на предприятие. ООО «Башэнергонефть» работает в отрасли, характеризующейся высоким уровнем государственного регулирования. Приобретение товаров, работ, услуг регламентируется «Положением о закупках товаров, работ и услуг ООО «Башэнергонефть», которое разработано в соответствии с требованиями Федерального закона от 18 июля 2011 года № 223-ФЗ «О закупках товаров, работ, услуг отдельными видами юридических лиц». Что касается тарифов на энергоресурсы, то они устанавливаются Постановлениями Государственного Комитета Республики Башкортостан.

Основными партнерами предприятия являются такие предприятия как ООО «Башнефть-Добыча», ООО «Башнефть-Полюс», ООО «Мантрак Восток», ООО «Лукойл-Уралнефтепродукт», ООО «БашРЭС», ООО «Ситроникс Башкортостан», ООО «Энергоспецналадка» и МК Сервис.

Оценка конкурентной среды предполагает выявление главных конкурентов, реальные и потенциальные угрозы с их стороны и выявление собственных сильных сторон, которые могут способствовать предприятию в конкурентной борьбе [8]. В качестве основных существующих конкурентов ООО «Башэнергонефть» рассматривает следующие организации: Электросеть ОАО «Мытищи», ОАО «Тольяттинская энергосбытовая компания», АО «Омскэлектро», ООО «БСК» и т.д.

Таким образом, к внутренним факторам, влияющим на процесс планирования, следует отнести производственно-технические факторы, а к внешним факторам – поставщиков.

Анализ внутренних возможностей, а также оценка влияния внешних факторов, позволили провести SWOT-анализ предприятия, который предполагает исследование и изучение сильных и слабых сторон,

возможностей и угроз. В таблице 1 представлен SWOT-анализ ООО «Башэнергонефть».

Таблица 1 - SWOT-анализ ООО «Башэнергонефть»<sup>1</sup>

| <b>Сильные стороны</b>   | <b>Слабые стороны</b>   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Наличие собственных ДЭС с целью обеспечения ООО «Башнефть-Полюс»</li> <li>➤ Наличие централизованного планово-экономического отдела</li> <li>➤ Четко сформулированная стратегия</li> <li>➤ Компенсирование недостающих затрат ПАО АНК «Башнефть»</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Износ сетей и фондов</li> <li>➤ Высокие затраты на энергоресурсы</li> <li>➤ Регулирование государством тарифов на тепловую энергию (мощность), на транспортировку тепловой энергии, на питьевую, техническую воду, очистку сточных вод</li> <li>➤ Низкие показатели ликвидности</li> <li>➤ Зависимость от поставщиков</li> </ul> |
| <b>Возможности</b>   | <b>Угрозы</b>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Увеличение количества новых технологических присоединений</li> <li>➤ Появление новых крупных заказчиков работ</li> <li>➤ Внедрение новых передовых технологий</li> <li>➤ Приобретение инновационного оборудования</li> <li>➤ Оптимизация затрат по оказываемым видам деятельности</li> <li>➤ Восстановление электроснабжения потребителей в случае возникновения аварийных ситуаций путем заключения соглашения с ООО «Башкирэнерго»</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Выход из строя производственного оборудования</li> <li>➤ Несвоевременный ввод в эксплуатацию производственного оборудования</li> <li>➤ Стихийные бедствия</li> <li>➤ Снижение стоимости активов под влиянием показателей инфляции</li> <li>➤ Ужесточение позиций налоговых органов</li> </ul>                                    |

Посредством данного анализа определены сильные и слабые стороны предприятия. Наряду с многочисленными возможностями, рассматриваемое предприятие имеет определённый набор угроз, избежать которых помогут продуманные действия руководства и слаженная работа всего коллектива.

Благодаря результатам SWOT-анализа стало возможным сформулировать основные проблемы планирования производственной деятельности рассматриваемой организации.

<sup>1</sup> Составлено автором

К основным проблемам планирования в ООО «Башэнергонефть» относятся:

### *1. Износ сетей и фондов.*

На этом этапе периодически в ООО «Башэнергонефть» происходит замена непригодного для работы оборудования, а также ремонт теплотрасс. Большие затраты идут для ремонта аварийных участков, но нужно помнить, что замена техники не может решить все вопросы, ведь кроме физического износа, оборудование устаревает и морально. Оно плохо автоматизировано и поэтому малоэффективно на производстве.

Морально устаревшее и изношенное оборудование подстанций, ТЭС и котельных вызывает низкий КПД при их работе и нарастающее число отказов с соответствующими отрицательными последствиями. При устаревшем оборудовании велико количество аварий и утечек, вследствие чего возникают большие потери.

### *2. Зависимость от поставщиков.*

ООО «Башэнергонефть» применяет систему Just In Time – это система поставок товара, позволяющая предприятию избавиться от больших складских запасов. При использовании системы поставок точно-в-срок составляется специальное расписание, в котором указывается, когда и сколько товаров будет поставлено.

Однако данная система имеет свои недостатки. К числу недостатков можно отнести неспособность справляться с непредвиденными обстоятельствами (поломки, возможность простоев среди рабочих), экономическая ситуация, трудность сокращения времени на переналадку и связанных с этим затрат, зависимость от высокого качества поставляемых материалов, необходимость работать в стабильном производстве, хотя спрос часто колеблется.

### *3. Слабое использование инновационных технологий и оборудования.*

Внедрение инновационных технологий и оборудования позволяет повысить конкурентоспособность предприятия, эффективность производственной деятельности, снижая издержки. Основными целями инноваций являются минимизация себестоимости продукции и повышение качества технологических, организационных и кадровых решений.

При внедрении высокоэффективной новой технологии наибольшее значение имеют следующие результаты:

- сокращение доли ручного труда и улучшение условий труда;
- обеспечение непрерывного и стабильного производственного процесса, снижение непроизводственных затрат времени;
- снижение трудоемкости и материалоемкости на единицу продукции;
- повышение эффективности использования оборудования;
- диффузия инновации в других организациях на коммерческой основе.

В ходе анализа было выявлено, что в ООО «Башэнергонефть» создана и применяется единая комплексная система автоматизации и управления деятельностью предприятия. Данная система носит название «Lexema». Она позволяет высшему руководству просматривать и анализировать информацию о состоянии предприятия, а также позволяет решать задачи управленческого, бухгалтерского и производственного учета, контролировать эффективное использование материальных, финансовых и информационных ресурсов.

Однако на предприятии модули внедрены не в полном объеме. Поскольку планированием на предприятии ООО «Башэнергонефть» занимается планово-экономический отдел, на сегодняшний день на предприятии внедрены такие модули системы, как:

1. Модуль «Бизнес-планирование», который предназначен для формирования плановых смет и калькуляций, план-фактного анализа.
2. Модуль «Бюджетное управление». Данный модуль используется для планирования и моделирования различных вариантов бюджета,

осуществления функции управления, контроля и анализа финансово-экономической деятельности предприятия.

3. Модуль «Финансовое планирование», используемый для планирования финансовых ресурсов, составления финансового плана предприятия.
4. Модуль «Учет производства», который предназначен для проведения ежемесячного закрытия затрат.

Таким образом, для устранения выявленных проблем и совершенствования процесса планирования производственной деятельности ООО «Башэнергонефть» требуется применение мероприятий, которые будут рассмотрены в дальнейшем исследовании.

#### **Библиографический список**

1. Бухалков, М. И. Планирование на предприятии / М.И. Бухалков. - М.: ИНФРА-М, 2021. - 416 с.
2. Васильченко, Мария Планирование на предприятии: моногр. / Мария Васильченко. - М.: Научная книга, 2020. - 411 с.
3. Герасимов, Б. И. Организация планирования на предприятии / Б.И. Герасимов, В.В. Жариков, В.Д. Жариков. – М.: Гостехиздат, 2021. - 240 с.
4. Дубровин, И. А. Организация и планирование производства на предприятиях / И.А. Дубровин. - М.: КолосС, 2022. - 360 с.
5. Ильин, А. И. Планирование на предприятии / А.И. Ильин. - М.: Новое знание, 2022. - 672 с.
6. Планирование деятельности на предприятии. - М.: Юрайт, 2022. - 352 с.
7. Организация и планирование производства / Под ред. Балакина М.Ф., Рязанова В.А.. - М.: Academia, 2018. - 736 с.
8. Черепанова Т. Г., Махинова Н.В. Ценностно-сетевая модель стратегии развития малого предприятия // Human Progress. – 2022. – Т. 8, № 4.

*Оригинальность 85%*