

*Умидуллаев Максуд Уйгун угли*  
*магистрант кафедры менеджмента и инновации ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»*  
*РФ, Санкт-Петербург*

## **ПРОБЛЕМА ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ ДИНАМИКИ ВНЕШНЕЙ СРЕДЫ**

*Аннотация В данной статье рассматривается понятие и виды планирования на предприятии. Исследовано влияние внешней среды на планирование. Разработаны направления совершенствования планирования деятельности предприятия в условиях высокой динамики внешней среды.*

*Ключевые слова: предприятие, ресурсы, планирование, стратегия, внешняя среда, развитие, потенциал, система, процесс, финансовое планирование.*

*Annotation This article is available concept and types of planning for the enterprise. The influence of the external environment on planning is investigated. The directions of improving the planning of the enterprise activity in the conditions of high dynamics of the external environment have been developed.*

*Keywords: enterprise, resources, planning, strategy, external environment, development, potential, system, process, financial planning.*

Актуальность выбранной темы обозначена тем, что основным конкурентным преимуществом в условиях рыночной экономики в нашей стране является гарантия стабильности и финансовой устойчивости организации, которая достигается благодаря планированию деятельности предприятия в условиях высокой динамики внешней среды. В настоящее время роль эффективного управления и планирования сильно актуализируется. Благополучие организации, ее владельцев и сотрудников напрямую зависит от того насколько целесообразно используются эти

ресурсы, а также насколько эффективно они преобразуются в основные и оборотные средства предприятия.

Цель работы – исследовать проблемы планирования деятельности предприятия в условиях высокой динамики внешней среды.

Задачи работы:

- 1) рассмотреть теоретические вопросы планирования на предприятии;
- 2) проанализировать процесс планирования в условиях внешней среды;
- 3) разработать предложения, направленные на совершенствование процесса планирования в условиях внешней среды.

Объект исследования: процесс планирования в организациях. Предмет: планирование в условиях внешней среды.

Для написания работы использовались такие методы, как анализ нормативно-правовой базы, научной, публицистической литературы, электронных источников, экономических показателей, статистическая обработка данных, проектирование и обоснование предложений.

В рыночных отношениях именно финансы, персонал, информация являются основным видом ресурсов, и их ограниченное количество дает основу конкуренции предпринимателей. В связи с этим наблюдается увеличение значимости планирования, изменяются формы его применения, как в организациях.

Планирование в современных условиях призвано обеспечить эффективную деятельность организации, в том числе создать непрерывное и рациональное движение ресурсов, определить оптимальные пути их распределения на основе анализа, представляющего собой изучение и оценку основных показателей и параметров организации, а также прогноз финансового состояния предприятия в целом.

Переход России к рыночной экономике, безусловно, дал основу необходимости глубокого изучения видов и методов планирования ресурсов

организаций, обозначил актуальность и значимость этой проблемы. Перед экономистами нашей страны были определены задачи по разработке и изучению широкого спектра вопросов теоретического и практического характера, связанных с планированием.

Планирование - это метод управления ресурсными потоками организации. В ходе изучения литературы по вопросам планирования было выявлено три основных подхода к определению данного понятия (рис. 1.).

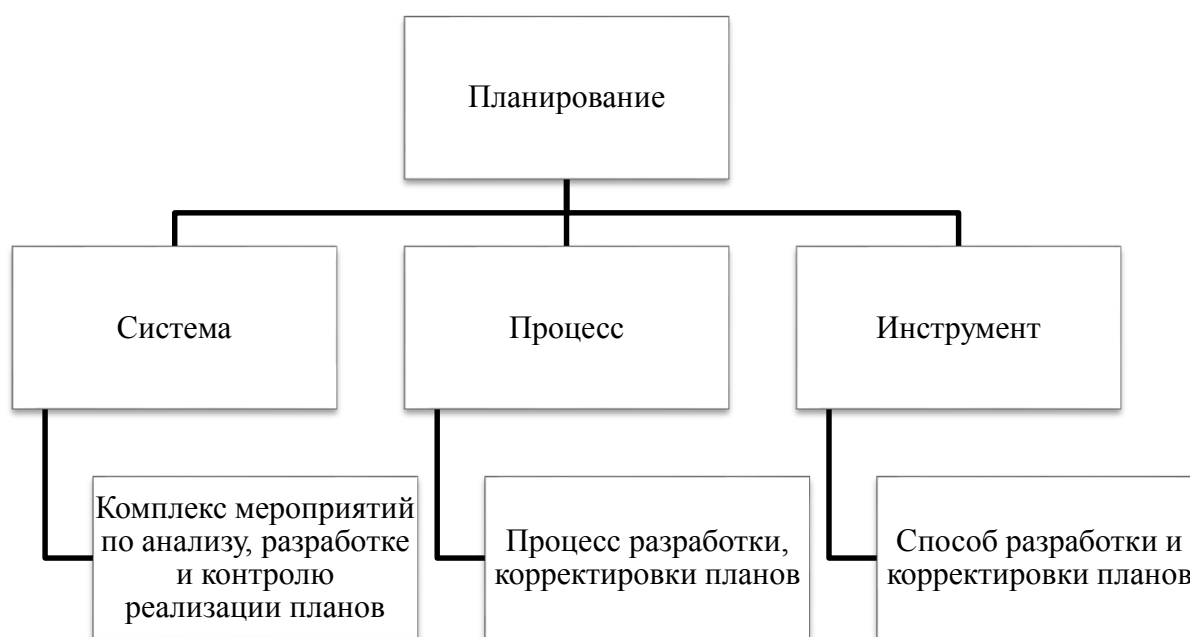


Рис. 1. Теоретические подходы к определению понятия «планирование»

Первый теоретический подход определяет планирование как комплекс мероприятий по анализу, разработке и контролю реализации планов. Системный подход к планированию представлен в работах А.М. Фридмана. По мнению данного автора, планирование является частью социально-экономического развития предприятия, и определяет развитие организации, так как затрагивает все элементы организационной системы [13, с. 450].

Схожая позиция представлена в работах А.Д. Шеремета. Данный автор рассматривает планирование как систему взаимосвязанных, сбалансированных показателей, изменение которых зависит от внешних и

внутренних факторов, и определяет финансовое положение предприятия [14, с.51].

Второй подход рассматривает планирование как процесс разработки и корректировки планов. А.А. Володин определяет планирование как «организацию движения ресурсов по разным направлениям на определенный временной период» [2, с. 321]. А.Н. Трошин рассматривает планирование как функцию менеджмента, направленную на «определение необходимого объема ресурсов из различных источников и рациональное распределение этих ресурсов во времени и по структурным подразделениям предприятия» [12, с. 176]. Практическая реализация данного подхода заключается в использовании планирования как управленческой функции, позволяющей разработать план достижения ключевых показателей работы предприятия.

Третий подход к определению планирования носит инструментальный характер и заключается в том, что план рассматривается как документ или система документов, где установлены плановые показатели доходов, расходов, прибыли, изменения структуры баланса. Н.А. Лупей определяет планирование как метод управления, использование которого позволит обеспечить производственную и коммерческую деятельность предприятия необходимыми ресурсами, прежде всего, финансовыми. Гурнович Т.Г. считает, что планирование позволяет обосновать принимаемые управленческие решения и обеспечить контроль достижения поставленных организационных целей путем сопоставления плановых и фактических показателей [4].

Рассмотренные подходы к определению планирования позволяют конкретизировать цель данного действия. Целью планирования является определение значений ключевых показателей, при которых достигается устойчивое положение предприятия. Наличие и использование плана в практике управления позволяет систематизировать все направления деятельности, обеспечить достижение организационных целей [4].

Планирование позволяет решить следующие задачи [11, с. 30]:

- оценить текущее положение организации на основании результатов анализа финансово-хозяйственной деятельности;
- оптимально распределить ресурсы организации в соответствии с актуальными целями, стратегией развития, текущим положением;
- дать обоснование принимаемым управленческим решениям;
- повысить качество и эффективность управления путем установления контрольных показателей и сроков их достижения, а также выявления проблемных зон на предприятии.

Гладчук Е.Г. в перечень задач, решаемых в рамках планирования, вводит такие, как [3]:

- обеспечение необходимыми ресурсами производственной, инвестиционной и коммерческой деятельности;
- контроль состояния, платежеспособности и кредитоспособности предприятия;
- оценка эффективности использования капитала и определение оптимальных направлений использования;
- выявление внутренних резервов предприятия по увеличению прибыли;
- обеспечение рациональных отношений с собственниками бизнеса, акционерами, инвесторами, бюджетом, банками, иными контрагентами.

Таким образом, планирование представляет собой комплекс мероприятий и процесс по разработке, обоснованию и контролю реализации планов предприятия по использованию ресурсов. Целью планирования является обеспечение достижения организационных целей при эффективном использовании ресурсов. Задачи планирования включают оценку текущего положения организации, выявление и использование резервов, конкретизацию показателей, обоснование принимаемых управленческих решений.

Для того, чтобы разрабатывать объективные и адекватные текущей ситуации планы, необходимо учитывать виды планирования. В зависимости от периода, на которых рассчитан разрабатываемый план, выделяют краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное планирование [11, с. 30].

Краткосрочное планирование обеспечивает план текущей деятельности предприятия и охватывает период до 1 года. Это могут быть планы на месяц, квартал, полугодие, а также дневные, недельные планы. Краткосрочные планы необходимы для более качественной организации деятельности, обеспечения текущего контроля, оценки эффективности использования организационных ресурсов, причем, не только финансовых, но и трудовых, материально-технических, временных. Краткосрочные планы составляются с учетом среднесрочных и должны обеспечивать их реализацию.

Среднесрочные планы охватывают период времени от 1 года до 3-х лет. Такие планы позволяют реализовывать масштабные проекты, например, строительные проекты. Значение среднесрочных планов в том, что их наличие и исполнение обеспечивает стабильность предприятия, упрощает процесс принятия управленческих решений, согласует текущие и долгосрочные цели.

Долгосрочное планирование представляет собой разработку планов-прогнозов, реализация которых соответствует выбранной стратегии развития предприятия. Долгосрочные планы чаще всего подлежат корректировке и пересмотру, что обусловлено высокой изменчивостью внешней среды, но, несмотря на это, именно они характеризуют процесс реализации стратегии предприятия.

В зависимости от точности планов и используемых методов разработки выделяют укрупненное и уточненное планирование. Укрупненное планирование предполагает разработку общего плана предприятия без детализации по отдельным направлениям деятельности, центрам ответственности. Уточненное планирование конкретизирует общий план. В рамках данного планирования разрабатываются не только планы по

направлениям деятельности, центрам ответственности и учета, но и варианты планов в зависимости от изменения текущего положения предприятия.

Для реализации планирования используются следующие методы:

- расчетно-аналитический метод, позволяющих рассчитать плановые величины показателей на основании анализа достигнутых результатов деятельности, преимущественно, финансовых показателей;
- метод бюджетирования – составление плановых бюджетов движения денежных средств, доходов и расходов, на основании результатов анализа финансово-хозяйственной деятельности и организационных целей;
- нормативный метод – применение заранее установленных нормативов (например, налоговых ставок, процентов за пользование заемными средствами, отраслевые нормы рентабельности и доходности);
- балансовый метод, предполагает анализ соотношения доходов и расходов организации, обязательств и активов;
- метод экономически-математического моделирования – создание модели ожидаемого состояния объекта управления с учетом влияния внешних и внутренних факторов;
- метод оптимизации плановых решений, заключается в разработке нескольких вариантов планов и обоснованном выборе наиболее оптимального варианта с учетом текущего положения предприятия, его целей и задач, а также условий внешней среды.

Далее перейдем к исследованию влияния внешней среды на планирование в организации.

На первом этапе разработки планирования стратегии развития предприятия проводится анализ рынка, внешней среды, в которой планируется продвигать услуги. Это может быть как внутренний рынок, так и международный рынок. Здесь анализируются политические, экономические, социальные условия, формирующие отрасль. Также необходимо учесть, какие технологии (информационные, материально-технические) применяются

конкурентами в отрасли. Результатом данного этапа будет представление об условиях ведения бизнеса, конкурентной ситуации в отрасли, потенциальных целевых группах.

На данном этапе используются методы PESTEL (PEST), SWOT, сценарный анализ. Метод PEST (или PESTEL в более широком варианте) позволяет выявить влияние таких факторов внешней среды, как политика, экономика, социальная структура, технологии, экология и юриспруденция. Каждый фактор рассматривают с позиции критериев, имеющие наибольшее значение для предприятия или отрасли. В таблице 1 приведен пример матрицы PESTEL, перечислены факторы, относящиеся к системам макросреды.

Таблица 1 – Пример матрицы PESTEL для анализа внешней среды

Система макросреды	Факторы
Р – политика	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Наличие или отсутствие мер регулирования рынка, вмешательства в экономику.</li> <li>2. Порядок регистрации бизнеса.</li> <li>3. Регламентация требований, которым должны соответствовать предприятия определённой отрасли.</li> <li>4. Правила распределения и доступа к ресурсам, в том числе административным, финансовым, материальным.</li> </ol>
Е – экономика	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Тип экономики (рыночная, плановая).</li> <li>2. Уровень инфляции.</li> <li>3. Налоговая система.</li> <li>4. Наличие свободных финансовых ресурсов и инвестиций.</li> <li>5. Процентные ставки по заемному капиталу, курс национальной валюты.</li> </ol>
S – социальная сфера (общество)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Социально-демографическая структура: доля экономически активного населения.</li> <li>2. Социальные характеристики кадрового состава (рынок труда).</li> <li>3. Запросы и потребности отдельных социальных групп, типы потребления.</li> <li>4. Социальная мобильность, трудовая миграция.</li> </ol>
Т – технологии	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Инновации в производстве, предоставлении услуг, изменение технологических процессов</li> <li>2. Технологии сбора, систематизации, обработки и анализа информации.</li> </ol>



	3. Управленческие технологии, новые формы и методы организации труда и ведения бизнеса
Е – экология	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Природно-климатические условия, предрасположенность к занятию определенными видами бизнеса.</li> <li>2. Уровень техногенного влияния на природную среду.</li> <li>3. Использование природных ресурсов в производственном процессе.</li> </ol>
Л – право, юридические аспекты	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Регламентация процессов создания, ведения, ликвидации предприятий.</li> <li>2. Законы и нормативные акты, регулирующие взаимоотношения участников бизнеса: работодателей и работников, деловых партнеров, кредиторов и заемщиков, инвесторов, акционеров.</li> <li>3. Установление уровня ответственности за соблюдение и нарушения правил ведения бизнеса.</li> </ol>

В современной практике анализа внешней среды количество факторов, рассматриваемых в методе PESTEL, было сокращено до 4-х. Правовой (юридический) фактор был отнесен к политической составляющей, так как разработка и принятие нормативных актов, регулирующих ведение бизнеса, является функцией органов исполнительной власти[3]. Экологический фактор рассматривается как элемент экономической системы, если он обуславливает выбор направления коммерческой или производственной деятельности.

Анализ внешней среды необходимо для маркетинговой деятельности, так как позволяет выявить возможности и угрозы коммерческой деятельности организации. Методом анализа внешних возможностей и угроз является SWOT-анализ. Суть метода заключается в определении наиболее значимых факторов внешней среды и оценке их влияния на деятельность организации. В развернутой матрице SWOT определены сочетания сильных сторон и возможностей, сильных сторон и угроз, а также слабых сторон и возможностей и слабых сторон и угроз. Детализация анализа позволяет проанализировать ситуацию в комплексе, оценить, способно ли предприятие противостоять угрозам макросреды за счет внутренних ресурсов (сильных сторон) или нуждается в дополнительной поддержке извне или во внутренних изменениях. Сочетание слабых сторон и угроз макросреды может привести к снижению

финансовой и конкурентной устойчивости предприятия, потере предприятием своего места на рынке[4, с. 24].

С целью изучения возможных вариантов развития предприятий и организации, функционирующей в ней, используется сценарный метод. В рамках данного метода составляются сценарии, в которых устанавливаются определенные значения для каждого фактора макросреды. Для коммерческих организаций наиболее значимым фактором является экономический фактор, поэтому основу сценариев составляют такие параметры, как уровень дохода и прибыли предприятия. Сценарный метод предполагает определение трех вариантов развития событий: позитивного, негативного и наиболее вероятного. Реализация позитивного сценария предполагает, что макросреда будет способствовать достижению стратегической цели организации, позволит компании укрепить свое положение на рынке, вывести новые коммерческие предложения, создать внутренний резервный фонд для обеспечения дальнейшего развития.

Негативный сценарий заключается в том, что угрозы макросреды окажут более заметное влияние, чем возможности, а организация со своей стороны не сможет им противостоять. Например, негативный сценарий может быть таким. В связи с нестабильной финансовой ситуацией произойдет снижение платежеспособного спроса на круизный отдых, что повлияет на финансовую устойчивость и прибыльность организации.

Наиболее вероятный сценарий объединяет негативные и позитивные сценарии и предполагается, что выбранная маркетинговая стратегия будет реализована в условиях макросреды, но придется привлекать дополнительные ресурсы, в том числе и финансовые. Ориентация на наиболее вероятный сценарий позволяет организации активизировать сильные стороны и устранять проблемные зоны в работе предприятия [2].

Применение сценарного подхода позволяет перейти от анализа макросреды к разработке конкретных предложений по продвижению коммерческого продукта предприятия.

Второй этап разработки маркетинговой стратегии заключается в анализе внутренней среды предприятия, её предложения, комплекса маркетинга, который применяется в настоящее время. На данном этапе необходимо оценить эффективность применяемых стратегий продвижения, определить сильные стороны, выявить ресурсы и конкурентные преимущества, на которых может быть построена новая стратегия.

Анализ конкурентных преимуществ организации необходимо проводить в сравнении с другими организациями. Обозначенные характеристики могут присутствовать у многих фирм. Конкурентоспособность достигается в том случае, когда данные характеристики являются значимыми для клиента. Также необходимо учитывать, что наличие конкурентных преимуществ не обеспечивает организации длительного лидерства в отрасли[5, с. 36]. Для этого необходимо постоянно изучать запросы целевой аудитории, предвосхищать ожидания.

Третий этап разработки плана развития заключается в сопоставлении планов по продвижению продукта с общей стратегией предприятия. На данном этапе план маркетинга реализует четыре основные функции: аналитическую, продуктовую, сбытовую и организационную.

Таким образом, технология разработки плана развития предприятия включает анализ внешней и внутренней среды организации, уточнение стратегических целей, выбор вида стратегии, определение целевой аудитории и каналов коммуникации, а также составление плана и бюджета продвижения.

С целью совершенствования системы планирования на российских предприятиях в условиях нестабильности внешней среды предлагаются следующие мероприятия:

1) закрепить зоны ответственности по разработке и реализации финансового плана между специалистами и руководителями организации;

2) конкретизировать финансовые цели на краткосрочный период (до 1 года) и долгосрочный период (до 3-х) лет;

3) разработать систему финансовых планов по достижению поставленных целей.

Оптимальным вариантом будет закрепление ответственности по разработке системы планов именно за финансовым директором. Элементы системы планирования, такие, например, как создание объективной информационной базы в форме бухгалтерского учета и отчетности, будут реализовывать специалисты финансовых служб, в частности, бухгалтерии. Также к разработке финансовых планов предлагается привлекать руководителей подразделений: производственной службы, договорного отдела, так как они в свою очередь будут отвечать за реализацию финансового плана.

Также важно внедрять сопоставление плановых показателей с фактическими данными обеспечивает контроль деятельности подразделений, позволяет рассчитать процент выполнения плана.

Для реализации предлагаемого плана необходимо активизировать производственную и коммерческую деятельность, обеспечивать выполнение работ по заключенным договорам, а также привлекать новых клиентов.

Достижению плановых показателей по себестоимости способствует использование таких инструментов, как:

–анализ затрат: сокращение непрофильных затрат, не обеспечивающий прирост выручки, например, обслуживание неиспользуемых административных помещений;

–оптимизацию бизнес-процессов и технологических процессов (логистика, продвижение), с целью снижения затрат на их осуществление;

–обновление технологии работ, в результате чего сокращается время достижения результатов при установленном уровне затрат;

–усиление платежной дисциплины и финансового контроля контрагентов с целью снижения уровня дебиторской задолженности, в том числе, просроченной.

Реализация мероприятий по совершенствованию планирования обеспечивает достижение следующих результатов:

–сопоставление текущих и долгосрочных организационных целей;

–приведение в соответствие финансовых, коммерческих и производственных показателей;

–поиск возможностей для достижения плановых показателей, повышение эффективности использования организационных ресурсов;

–повышение эффективности контрольных мероприятий за счет четко установленных финансовых, производственных и коммерческих показателей;

–повышение доходов и прибыли организации.

### **Список литературы**

1. Блажевич О.Г., Шальнева В.В. Методы разработки текущего финансового плана на предприятии // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2016. – № 3 (36). – С. 31-36.
2. Вдовина Е.С. Финансовое планирование на уровне хозяйствующего субъекта как часть его инновационной политики //Фундаментальные исследования. – 2015. – № 11-6. – С. 1154-1158.
3. Гладчук Е.Г., Лебедева И.Н. Финансовое планирование как важнейший элемент устойчивости предприятия // Вестник научных конференций. - 2016. - № 11-2 (15). - С. 28-32.
4. Гурнович Т.Г., Зарубенко А.В. Проблемы и пути совершенствования финансового планирования на российских предприятиях//В сборнике: Инновационное развитие современной науки: проблемы, закономерности,

- перспективы сборник статей VI Международной научно-практической конференции : в 2 ч.. 2018. С. 112-114.*
5. Зуб, А.Т. *Стратегический менеджмент: теория и практика. М.: Аспект Пресс, 2017. – 289 с.*
  6. Крымов С.М., Николаева О.В. *Стратегическое планирование на предприятии малого бизнеса//В сборнике: ЛУЧШАЯ НАУЧНАЯ СТАТЬЯ 2018 сборник статей XV Международного научно-практического конкурса. 2018. С. 93-97.*
  7. Лисанов А.А. *Проект мероприятий по разработке стратегии развития предприятия // Молодежь и наука. 2017. № 4-3. С. 60.*
  8. Полтева Т.В., Кирюшкина А.Н. *К вопросу о содержании понятий «финансовое планирование» и «бюджетирование» // Карельский научный журнал. - 2017. - Т. 6. - № 4 (21). - С. 267-270.*
  9. *Приказ Минфина России от 02.07.2010 № 66н (ред. от 06.03.2018) «О формах бухгалтерской отчетности организаций» (Зарегистрировано в Минюсте России 02.08.2010 N 18023)*
  10. Росстат. *Официальная статистика. Строительство. [Электронный ресурс] Режим доступа: [http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat\\_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/building/#](http://www.gks.ru/wps/wcm/connect/rosstat_main/rosstat/ru/statistics/enterprise/building/#) дата обращения 20.12.2018*
  11. Сосунова Л.А., Тойменцева И.А., Ермолаев К.Н., Войткевич Н.И., Погорелова Е.В. *Особенности разработки маркетинговой стратегии на предприятиях // Вопросы экономики и права. 2017. № 114. С. 22-28.*
  12. Трошин А.Н., Мазурина. Т.Ю., Фомкина В.И. *Финансы и кредит. Учебник. 2-е изд., доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 332 с.*
  13. Фридман А.М. *Финансы организаций (предприятия). Учебник – М.: Дашков и К, 2013. – 488 с.*
  14. Шеремет А.Д. *Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия: учебник для вузов – М.: Инфра-М, 2015. – 366 с.*
  15. Эсенжанов Д.Э. *Проблемы разработки стратегии проблемы разработки*

*стратегии развития предприятий развития предприятий // Ежеквартальный научно-информационный журнал "Экономический вестник". 2017. № 1. С. 35-40.*

*16. Evaluating the Efficiency of Investments in Mobile Telecommunication Systems Development/T. Nekrasova, V. Leventsov, E. Axionova//Lecture Notes in Computer Science. 2016, No. 9870 LNCS. PP. 741-751.*

*17. Telyshevska, L. I., Andrushchenko, N. P., Serheiev, S. S. (2013). Finansove planuvannia yak peredumova finansovoi stabilnosti pidpriemstva . Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky -The mechanism of regulation of the economy, 2, 71-79 .*