

УДК 658

СИТУАЦИОННАЯ НЕОБХОДИМОСТЬ РЕОРГАНИЗАЦИИ ТЕХНИКО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ

П.И. Тишков, Е.Э. Манохина, А.А. Торосян

ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет», Санкт-Петербург,
email: pavel249@mail.ru, jana73@mail.ru, alisato2311@gmail.com

Аннотация. В статье рассматривается ситуационная необходимость реорганизации технико-экономического планирования деятельности предприятий. Технико-экономическое планирование — локальная часть системы планирования бизнеса, ограниченная целями и периодом охвата. Объектом изучения технико-экономического планирования является организация форм оборота авансированного капитала с целью получения конкретного результата деятельности хозяйствующих субъектов, осуществляющих предпринимательскую деятельность в форме юридического лица, представляющего основное звено народнохозяйственного комплекса. Предметом технико-экономического планирования деятельности предприятия являются методы организации системы планирования для балансировки основных воспроизводственных и экономических пропорций планового периода по критерию достижения положительных производственных и финансовых результатов при условии эффективного использования материально-вещественных факторов производства. Основной целью технико-экономического планирования деятельности предприятия является сбалансировать воспроизводственные и экономические пропорции производственного процесса, установить конкретные производственные и экономические показатели, которые обеспечивают достижение заданных параметров планового периода. Достижение этой цели позволяет обеспечить баланс экономических интересов и устойчивость экономических отношений всех участников предприятия.

Ключевые слова: технико-экономическое планирование, деятельность предприятия, проектная деятельность, операционная деятельность предприятия.

SITUATIONAL NEED FOR REORGANIZATION OF TECHNICAL AND ECONOMIC PLANNING OF ENTERPRISE ACTIVITIES

P.I. Tishkov, E.E. Manokhina, A.A. Torosyan

Saint Petersburg State University of Economics, St. Petersburg, email: pavel249@mail.ru, jana73@mail.ru,
alisato2311@gmail.com

Abstract. The article examines the situational need to reorganize the technical and economic planning of enterprise activities. Technical and economic planning is a local part of the business planning system, limited by goals and a coverage period. The object of study of technical and economic planning is the organization of forms of turnover of advanced capital in order to obtain a specific result of the activities of economic entities carrying out entrepreneurial activity in the form of a legal entity representing the main link in the national economic complex. The subject of technical and economic planning of enterprise activities are the methods of organizing the planning system for balancing the main reproductive and economic proportions of the planning period according to the criterion of achieving positive production and financial results, subject to the efficient use of material and tangible factors of production. The main goal of technical and economic planning of enterprise activities is to balance the reproductive and economic proportions of the production process, to establish specific production and economic indicators that ensure the achievement of the specified parameters of the planning period. Achieving this goal allows us to ensure a balance of economic interests and the stability of economic relations between all participants in the enterprise.

Keywords: technical and economic planning, enterprise activities, project activities, enterprise operational activities, economic proportions.

Дата поступления статьи в редакцию: 24.11.2025

Дата принятия статьи в печать: 15.01.2026

Введение

В условиях существующего способа производства деятельность предприятия состоит в управлении оборотом авансированного капитала с целью получения конкретного производственного и финансового результатов в условиях жестких конкурентных ограничений. Результат деятельности предприятия оценивается по финансовым показателям и уровню капитализации его активов.

Действия в области экономической деятельности должны быть предельно рациональны. Такая рациональность достигается путем балансировки материальных и нематериальных факторов производства для достижения заданного производственного и финансового результатов в перспективном периоде. Это означает, что в каждый конкретный момент предприятие должно поддерживать оптимальные воспроизводственные и экономические пропорции.

Воспроизводственные пропорции производственного процесса – это вещественное соотношение материальных и нематериальных факторов производства для получения производственного результата. Экономические пропорции представляют собой ценовые соотношения привлекаемых материальных и нематериальных факторов. Стоит отметить, что в конкретных условиях требуется определить систему показателей для управления техническими и экономическими параметрами, а также способы точной балансировки натуральных и стоимостных показателей организации производственного процесса. Нарушение балансов технико-экономических показателей всегда ведет к непроизводительным затратам и потерям, а сегодня такие потери часто становятся непростительными.

Технико-экономическое планирование играет роль инструмента, который позволяет установить воспроизводственные и экономические пропорции, обеспечивающие получение намеченного производственного и финансового результата [1].

В качестве регулирующих параметров такого инструмента принято выделять четыре группы параметров:

1. Материальные факторы: предметы труда, орудия труда (с учетом используемой технологии), персонал (труд) и капитал.
2. Нематериальные факторы: обоснованная удовлетворяемая общественная потребность, доступные производственные технологии, система организации и планирования производственного процесса, система управления продуктом и финансами.
3. Производственный результат: товары, услуги и работы.
4. Финансовый результат: затраты на привлеченные материальные и нематериальные факторы, реализация, доход и прибыль.

Чтобы перейти от теории к практике действий в технико-экономическом планировании эти параметры преобразуются в конкретные показатели, по которым принимаются определенные методы выполнения измерения количественных значений и устанавливаются функциональные зависимости между показателями, включенными в систему технико-экономического планирования.

Объекты и методы исследования

Объект исследования: технико-экономическое планирование деятельности предприятия.

Метод исследования: анализ научной литературы с использованием контент-анализа. Данный метод исследования включал в себя поиск, анализ и обработку полученной информации.

Результаты исследования

Содержание технико-экономического планирования состоит в моделировании осознанных действий будущего периода, которые обеспечивают приемлемый производственный и финансовый результат. По сути, планирование, разработка и обоснование мероприятий (проектов), обеспечивающих переход предприятия на новый уровень значений ключевых показателей, осуществляется в соответствии с планами стратегического развития [2].

Определение объекта, предмета и цели позволяет выделить три обязательных условия эффективной организации технико-экономического планирования на предприятии, которые обеспечивают системность в решении задачи:

1. Установление сфер отношений и показателей для балансировки экономических интересов всех участников и заинтересованных лиц.
2. Управление циклом оборота авансированного капитала.
3. Использование проектного подхода в отработке подсистем управления на локальных фазах движения авансированного капитала.

Первое условие – планируемые показатели должны обеспечивать сбалансированность экономических интересов всех участников. Экономические интересы участников должны поддерживать систему внутренних и внешних экономических отношений хозяйствующего субъекта и тем самым формировать экономическое единство предприятия, как обязательное условие его устойчивого экономического положения.

Поддержание экономического единства предполагает сбалансированные экономические отношения между всеми участниками воспроизводственного процесса, протекающего в основном звене народного хозяйства – предприятии. Такие отношения строятся на основе личных или групповых интересов участников воспроизводственного процесса.

На рисунке 1 представлена схема, описывающая условия балансировки экономических интересов основных участников производственного процесса.

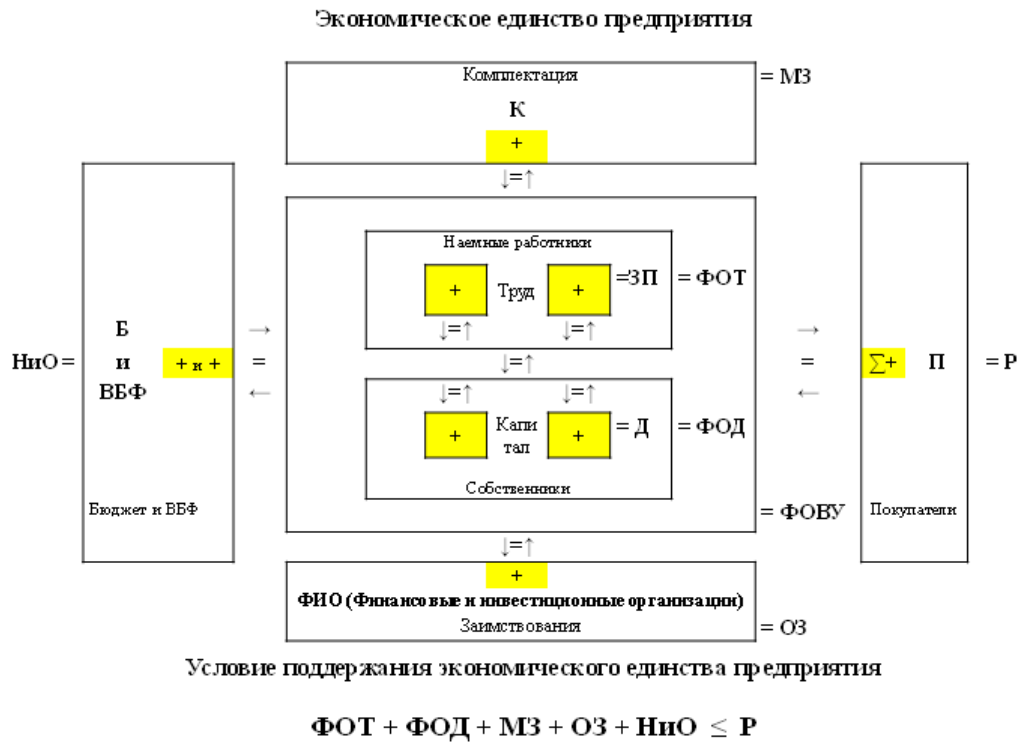


Рис. 1. Условия балансировки экономических интересов основных участников производственного процесса

Примечание:

- ФОТ – фонд оплаты труда,
- ФОД – фонд оплаты дивидендов,
- ФОВУ – фонд оплаты вознаграждения участников,
- МЗ – материальные затраты,
- ОЗ – обслуживание займов,
- НиО – налоги и обязательные платежи,
- Р – реализация.

В первой группе можно выделить отношения по формированию и использованию авансированного капитала. Величина авансированного капитала должна быть достаточной для бесперебойного протекания производственного процесса, а управление достаточно эффективным для того, чтобы вовлеченный в производство капитал был бы достаточно оплачен. Разрешается данное противоречие в ситуации, когда инвесторы выполнили свои обязательства по уставным вкладам, а планируемый фонд оплаты дивидендов (ФОД) будет достаточным и адекватным ожиданиям инвесторов в текущей экономической ситуации.

К этой же группе следует отнести отношения по привлечению наемного труда. Здесь, с одной стороны, выступают экономические интересы наемных работников, с другой – уровень оплаты наемного труда. Баланс интересов может быть достигнут при условии соответствия фонда оплаты труда адекватному уровню оплаты труда в текущей экономической ситуации.

Интересы инвесторов или собственников предприятия ориентированы на получение средств для оплаты за пользование вложенным капиталом, а интересы наемных работников, ориентированны на создание фонда оплаты труда и получение вознаграждения за живой труд, и совпадут в случае, если их ожидания перекроет плановая сумма фонда оплаты дивидендов и фонда оплаты труда. Из интересов этих двух групп складывается новый групповой интерес – интерес участников предприятия, который состоит в том, чтобы планируемый доход был бы достаточным, для формирования фонда оплаты труда и фонда оплаты дивидендов или фонду оплаты вознаграждения участников (ФОВУ).

Баланс отношений в этой группе возникает тогда, когда выплачиваемая наемным работникам заработная плата соотносится со средним и прожиточным уровнем, а интересы инвесторов и собственников – со средним банковским процентом, выплачиваемым по депозитным вкладам с учетом степени риска вложений.

Вторая группа отношений – отношения предприятия на рынке. Здесь встречаются интересы предприятия и покупателя его продукции и услуг. Результативность отношений здесь зависит от потребительских свойств, цены и платежеспособного спроса. Оценивается эта группа отношений показателем реализации (Р).

Третья группа отношений формируется из интересов бюджета и внебюджетных фондов (Б+ВБФ) с одной стороны и интересов предприятия по созданию государством благоприятных условий ведения предпринимательской деятельности. При соблюдении получения адекватной государственной поддержки, обеспечении социальных и правовых гарантий, нормально функционирующей инфраструктуры за перечисленные налоговые платежи и отчисления в бюджет и внебюджетные фонды, сбалансированности данной группы отношений становится достаточной, чтобы сложились партнерские бесконфликтные отношения.

Четвертая группа отношений – отношения предприятия с третьими юридическими лицами, вовлеченными в производственно-финансовую деятельность предприятия. По своему характеру эти отношения строятся на рыночной основе по поводу оказания друг другу различного рода услуг или поставок. Оценивается эта группа отношений показателем материальных затрат за поставки комплектующих (МЗ).

Еще одна группа интересов связана с формированием заемного капитала, здесь с одной стороны выступают интересы кредитных организаций и займодавцев, а с другой – интересы предприятия по обслуживанию заимствований (ОЗ).

Экономическое единство предприятия достигается тогда, когда групповой интерес участников предприятия (собственников, инвесторов, наемных работников) становится наиболее эффективной формой достижения их личных экономических интересов при соблюдении интересов других участников производственного процесса. Условие формирования экономического единства предприятия можно выразить следующим соотношением:

$$\text{ФОТ} + \text{ФОД} + \text{МЗ} + \text{ОЗ} + \text{БиВБФ} \leq \text{Р}.$$

Главное условие обеспечения экономического единства предприятия – поддержание достаточной эффективности предпринимательской деятельности и поддержание баланса интересов всех участников воспроизводственного процесса [3].

Второе условие означает поддержание пропорциональности отдельных составляющих авансированного капитала в процессе его кругооборота. Это условие предполагает наличие строго определенных пропорций между составляющими отдельных материальных и нематериальных частей капитала (сырье, оборудование, рабочая сила) и денежными средствами, необходимыми для их вовлечения в производственный процесс.

Третье условие состоит в сочетании проектного и операционного подходов в формировании плановых показателей.

Операционная деятельность направлена на выполнение повторяющихся операций или бизнес-процессов, составляющих технологию получения производственного результата. Каждый продукт (проект) проходит все составляющие производственного процесса. Такая нарезка выделяет только самостоятельные производственные процессы, независимо от того, сколько в этом процессе реализуется самостоятельных проектов (частей проектов). Управление осуществляется по функциональным составляющим производственного процесса. Это как бы валовый подход, упрощенный и устаревший.

Проектная деятельность направлена на достижение определенных, как правило, производственных целей, закрепленных за каждым из проектов. Управление осуществляется по каждому из проектов с учетом заполнения ими составляющих производственного процесса.

Таких проектов на предприятии одновременно реализуется достаточно много, они заполняют все составляющие производственного процесса и формируют содержание и структуру операционного процесса.

Операционный процесс становится видимым по всем элементам и управляемым путем комбинирования внутренних процессов. Проектный подход раскрывает внутреннюю структуру каждого из операционных процессов, позволяет делать локальные улучшения.

Выделение третьего условия планирования связано с выбором подхода прочерчивания будущего. Принято рассматривать деятельность предприятия в прошедшем, настоящем и будущем периодах.

Это важно для понимания динамики развития. Фактическая оценка состояния предприятия по указанным параметрам производится по данным учета и анализа. Ценность планирования состоит в том, чтобы сформировать значения основных воспроизводственных и экономических параметров производства на будущий период. Здесь учетные подходы и методы фактических измерений становятся неэффективными, нужно научиться предвидеть будущее.

Следует выделить три основные технологии прочерчивания будущего предприятия, они не являются взаимоисключающими и используются, дополняя друг друга:

1) анализ результатов предшествующих периодов и вычерчивание динамики их трендов на перспективу. Состоит в составлении прогнозов. Обычно, строятся на анализе статистики и составлении трендов. Позволяют установить ожидаемую рамочную конструкцию. Такая технология позволяют построить планируемую модель по принципу «задним умом».

2) технология пошагового приближения. Технология выполнения таких расчетов использует пошаговую периодизацию и выглядит так:

- в настоящем времени по свершившимся операциям;
- в настоящем времени по будущим операциям;
- в будущем времени по будущим операциям.

3) технология креативного моделирования ключевых показателей деятельности хозяйствующего субъекта, обеспечивающих экономический рост. Такая технология, как правило, основана на двух парадигмах. Первая группа: Модели ERP (планирование ресурсов предприятия) и ряда сопутствующих ей систем управления (ERP, SCM, CRM, BRP, OMS, WMS 6). Систем ограниченной функциональности, направленных на локализацию групп функций управления с последующей их оптимизацией с целью получения преимущества в конкурентной борьбе и подавлении конкурентов. Согласно такому подходу, планируются параметры, обеспечивающие преимущества в конкурентной борьбе. Широкое использование в управлении и планировании предприятиями IRP Модель, смысл ее состоит в вычленении отдельных функций управления и формировании цепочки стоимости с целью минимизации затрат и повышении конкурентоспособности с последующим доминировании на рынке. Но в связи с переизбытком производственных мощностей проигравшие несут большие потери, что отражается в социальных последствиях. Другая группа моделей – это Модели IEM (Intelligent Enterprise Managing, интеллектуальное управление предприятием). Направленность ее состоит в гибком управлении производственно-хозяйственной деятельности, которая проявляется в установлении производственного результата, востребованного обществом. Производить то и столько, что и сколько покупается. Естественно, что она ориентирована на стратегию диверсификации, проектные методы обоснования управленческих решений, балансировку ресурсов и результатов и адекватность (оптимизацию) производственных и финансовых результатов. В настоящее время, для ее реализации используются технологии построения цифрового аналога. В частности, для предприятия необходимо определять основные виды деятельности и ключевые показатели, определяющие финансовый результат. Сопоставление значения цифрового аналога с фактическими параметрами дает «цифровую тень», которая показывает конкретные направления планирования мероприятий по развитию предприятия [4].

Такой инструментарий дает реальные возможности малоконфликтного роста экономики предприятия.

Данная модель сегодня уже работает, но еще не совершенна. Не умаляя значения прогнозирования, построение цифровых аналогов – более точный и эффективный инструмент управления бизнесом.

Третий подход хорошо дополняется введением в методологию технико-экономического планирования системы мультипроектного управления [5].

Смысл мультипроектного управления сводится к тому, что каждое предполагаемое действие разрабатывается в форме проекта. Каждый проект имеет одинаковую структуру операционных элементов (составляющих) или цепочку формирования стоимости. Появляется возможность одновременно и планировать проект, и учитывать ограничения по операционным элементам (например, загрузка станка), и оценивать результат.

Настройка производится путем изменений в составе проектов и уточнении их параметров [6-8].

Схема мультипроектного управления выделяет три уровня управления:

1. Управление проектами – инициативная деятельность по разработке самостоятельных проектов согласно устремлениям заказчиков и стратегическим перспективам предприятия

2. Управление программами – группировка проектов по принятым на предприятии стратегическим перспективам и оптимизация состава программы с учетом доступных ресурсов.

3. Управление портфелем проектов – построение планов и графиков реализации программы с определением сроков, объемов работ и результатов по каждому из проектов программы.

Выводы

Таким образом, аналогичные процессы формирования цепочки стоимости по различным проектам совмещаются, что обеспечивает непрерывность и уровень концентрации работ. Последовательность действий включает:

- управление проектами
- управление программами
- управление портфелями
- управление операционной деятельностью, в том числе: формирование операционных составляющих, оценку операционных составляющих, оценку результата операционной деятельности по установленным стратегическим ключевым показателям деятельности предприятия.

Таким образом, формируется механизм тонкого управления операционной деятельностью, направленный на повышение эффективности деятельности предприятия с учетом стратегических перспектив развития предприятия.

Литература

1. Техничко-экономическое планирование деятельности предприятия: Практикум. СПб., 2019. 64 с.
2. Гришпун Е.А., Карлик А.Е., Тишков П.И. Организация технико-экономического планирования на предприятии: учебное пособие. СПб.: Изд-во С.-Петерб. гос. ун-та экономики и финансов, 2003. 103 с. ISBN: 5-7310-1736-0 EDN: QQDCBV.
3. Карлик А.Е., Тишков П.И., Хакимова Г.Р., Комаров А.Г., Малянов Д.В. Экономика предприятия: практикум / Под редакцией А.Е. Карлика. СПб.: Изд-во Санкт-Петербургского гос. экономического ун-та, 2021. 265 с.
4. Гаврилова Т.А., Муромцев Д.И. Интеллектуальные технологии в менеджменте: инструменты и системы: учебное пособие. 2-е издание. Изд-во «Высшая школа менеджмента»; Издат.дом С.-Петерб.гос.ун-та, 2008. 488 с. ISBN: 978-5-9924-0017-5 EDN: QTVBCZ.
5. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту».
6. ГОСТ Р ИСО 21500-2014 «Руководство по проектному менеджменту».
7. ГОСТ Р 54869-2011 «Проектный менеджмент. Требования «управлению проектом».
8. ГОСТ Р 54871-2011 «Проектный менеджмент. Требования «управлению программой».
9. ГОСТ Р 54870-2011 «Проектный менеджмент. Требования «управлению портфелем проектов».