

ПРОЦЕДУРА РАЗРАБОТКИ И РЕАЛИЗАЦИИ ВНУТРИФИРМЕННЫХ ПЛАНОВ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В УСЛОВИЯХ САНКЦИОННЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ

Д.Б. Лебединская

Воронежский государственный технический университет
Россия, 394006, Воронеж, ул. 20-летия Октября, 84

Введение. Актуальность исследования обусловлена необходимостью совершенствования процедур внутрифирменного планирования деятельности промышленных предприятий в условиях усиливающегося санкционного давления и повышенной неопределенности внешней среды. В этих условиях особое значение приобретает применение инновационных подходов, которые способны обеспечить адаптацию предприятий к новым вызовам, минимизацию рисков и устойчивость экономических результатов.

Данные и методы. В исследовании использованы общенаучные методы анализа и синтеза, системный подход, а также специализированные методики стратегического и ситуационного анализа. Автором выполнен комплексный анализ внешней и внутренней среды промышленных предприятий с разделением на макро-, мезо- и микроуровни. Применена модель Эйбелла для определения миссии и стратегических целей предприятия, использованы методы генерации и оценки стратегических альтернатив, включающие мозговой штурм и экспертные оценки.

Полученные результаты. Автором разработана и структурирована процедура разработки и реализации внутрифирменных планов промышленного предприятия, которая учитывает специфику деятельности в санкционных условиях. Предложенный алгоритм планирования включает последовательные этапы комплексного анализа среды, формулировки миссии и целей предприятия, генерации и оценки стратегических альтернатив, разработки стратегических и тактических планов, а также реализации, мониторинга и корректировки плана. Особое внимание уделено роли инновационной стратегии, направленной на импортозамещение и обеспечение технологического суверенитета.

Заключение. Предлагаемая процедура планирования обладает значительным потенциалом для повышения эффективности управления промышленными предприятиями, способствуя их устойчивому развитию в условиях санкционного давления. Представленные подходы и инструменты могут быть адаптированы и успешно применены в практике российских предприятий с учетом их отраслевой специфики и стратегических приоритетов.

Ключевые слова: внутрифирменное планирование, промышленное предприятие, санкционное давление, инновационная стратегия, стратегические альтернативы, адаптивное планирование, технологический суверенитет, ситуационный анализ

Для цитирования:

Лебединская Д.Б. Процедура разработки и реализации внутрифирменных планов деятельности промышленного предприятия в условиях санкционных ограничений // Организатор производства. 2025. Т.33. № 1. С. 22-29. DOI: 10.36622/1810-4894.2025.12.71.002

Сведения об авторах:
Лебединская Диана Борисовна (dianleb@mail.ru),
соискатель кафедры экономической безопасности

On authors:
Lebedinskaya Diana B. (dianleb@mail.ru), Applicant of the
Department of Economic Security

PROCEDURE FOR THE DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF INTRA-COMPANY PLANS FOR THE ACTIVITIES OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE IN THE CONTEXT OF SANCTIONS RESTRICTIONS

D.B. Lebedinskaya

Voronezh State Technical University

84, 20th Anniversary of October St., Voronezh, 394006, Russia

Introduction. *The relevance of the research is determined by the need to improve the procedures of intra-company planning of industrial enterprises in the conditions of increasing sanctions pressure and increased uncertainty of the external environment. In these conditions, the application of innovative approaches that can ensure the adaptation of enterprises to new challenges, risk minimisation and sustainability of economic results is of particular importance.*

Data and methods. *The study uses general scientific methods of analysis and synthesis, system approach, as well as specialised methods of strategic and situational analysis. The author performed a comprehensive analysis of the external and internal environment of industrial enterprises with division into macro-, meso- and micro-levels. The Abell model was applied to determine the mission and strategic goals of the enterprise, methods of generation and evaluation of strategic alternatives, including brainstorming and expert evaluations were used.*

Results obtained. *The author has developed and structured a procedure for the development and implementation of intra-company plans of an industrial enterprise, which takes into account the specifics of activity in sanctions conditions. The proposed planning algorithm includes consecutive stages of complex analysis of the environment, formulation of the mission and goals of the enterprise, generation and evaluation of strategic alternatives, development of strategic and tactical plans, as well as implementation, monitoring and adjustment of the plan. Special attention is paid to the role of innovation strategy aimed at import substitution and ensuring technological sovereignty.*

Conclusion. *The proposed planning procedure has a significant potential for improving the efficiency of management of industrial enterprises, contributing to their sustainable development in the conditions of sanctions pressure. The presented approaches and tools can be adapted and successfully applied in the practice of Russian enterprises, taking into account their industry specifics and strategic priorities.*

Keywords: *intra-firm planning, industrial enterprise, sanctions pressure, innovation strategy, strategic alternatives, adaptive planning, technological sovereignty, situation analysis*

For citation:

Lebedinskaya D.B. Procedure of development and realisation of intra-company plans of activity of industrial enterprise in the conditions of sanctions restrictions // Organizer of Production. 2025. Vol. 33. No. 1. Pp. 22-29. DOI: 10.36622/1810-4894.2025.12.71.002

Введение

Среди множества проблем экономической науки и практики вопросы, связанные с планированием деятельности предприятия, занимают особое место. В современных реалиях действующих санкционных ограничений возникла необходимость учета процессов, происходящих на рынке для принятия управленческих решений, что приводит к

развитию систем планирования на предприятиях, отвечающим вызовам внешней среды.

Рынок побуждает компании работать в режиме рентабельности, предполагающем, что целью функционирования и главным результатом деятельности предприятия в современных условиях является прибыль [1]. Одним из главных источников получения прибыли рассматривается

Практика организации производства

применение инноваций, что отмечено в трудах отечественных и зарубежных ученых [3,4]. Активное применение результатов инновационной деятельности позволяет компаниям развиваться и достигать своих коммерческих целей.

Из-за природы беспрецедентной силы санкционного давления, высокого риска и неопределенности, влекущих за собой финансовые потери, значимую роль играет формирование нового подхода к управлению компаниями в целом и планированию, как функции управления.

Для своевременного и эффективного реагирования на изменения компании нужно планировать свою деятельность, чтобы учитывать изменения внешнего конкурента предприятия и определять альтернативы развития.

Методы

Формирование процедуры разработки внутрифирменных планов предприятия является ключевым элементом системы планирования предприятия.

Особенностью формирования системы планов предприятия в санкционных условиях является:

1) большой массив вариантов стратегий и оценка стратегических альтернатив, наиболее полно соответствующих реакции на угрозы и ограничения внешней среды;

2) доминантой планирования становится инновационная стратегия как базис развития предприятия;

3) ситуационная корректировка планов в соответствии с меняющимися внешними условиями и новыми возможностями развития.

Процедура разработки стратегии и тактики деятельности предприятия в условиях санкций строится по алгоритму (рис.1), который определяется как логическая последовательность этапов, необходимых для достижения целей. При разработке стратегии использовался алгоритм, предложенный Ю.П. Анисимовым [2].

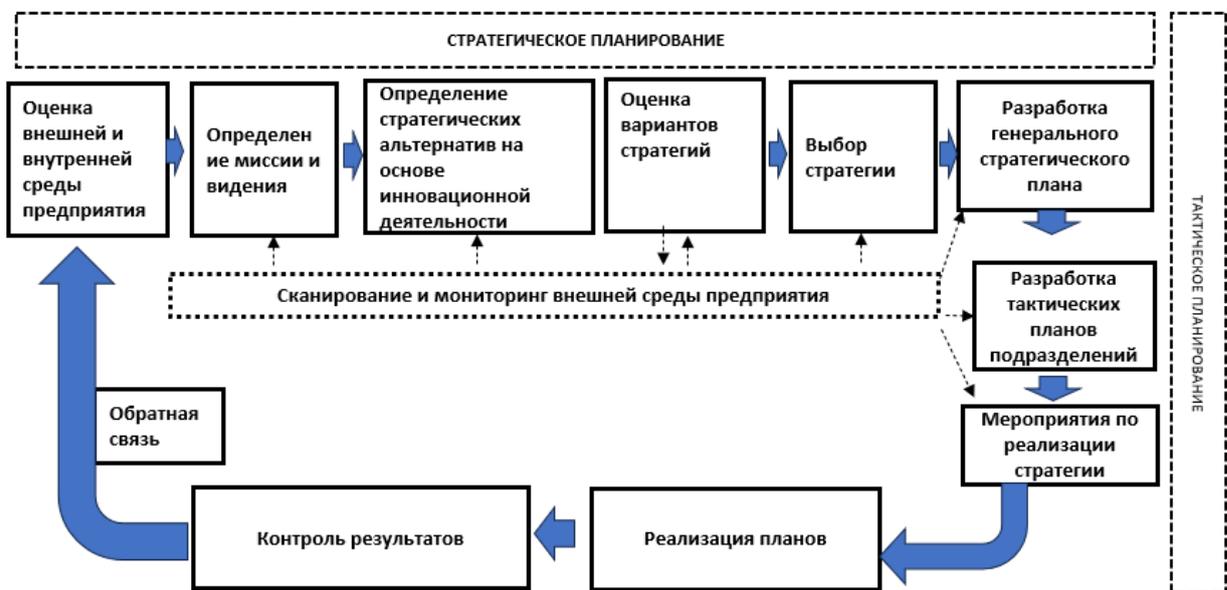


Рис. 1. Процедура разработки внутрифирменных планов предприятия в условиях санкционных ограничений

Охарактеризуем эти этапы. В качестве начала процедуры выступает *комплексный*

анализ, который подразумевает сканирование внешней и внутренней среды, состоящей из следующих уровней:

- макросреда — среда косвенного окружения, анализ факторов, условий, определяющих стратегию на уровне региона;

- мезосреда — среда непосредственного окружения, анализ условий, определяющих стратегию на уровне отрасли;

- микросреда — внутренняя среда организации, анализ условий, определяющих стратегию на уровне предприятия.

На внутреннем уровне аудит оценивает экономические показатели, организационная структура, особенности производства, парк оборудования, технологии, оценивается обеспеченность кадрами, определяется уровень материально-технического снабжения. На внешнем уровне сканируются рыночные данные, изменения в правовом регулировании, ход конкуренции, динамика санкционных воздействий, ситуация в отрасли, предпочтения клиентов и потребительские тренды. Отметим, сканирование среды проводится регулярно, на протяжении всего процесса планирования с целью синхронизации сформулированной и выбранной стратегии с внешним контуром, позволяя учитывать воздействия санкций.

Результаты и обсуждение

На основе проведенного анализа формируется *целеполагание*-определении миссии, видения, генеральной линии поведения служит отправной точкой процесса планирования и служит для понимания стратегической траектории развития предприятия.

Миссия и видение компании раскрывают основную мотивацию и амбиции компании, служат ориентиром, направляющим стратегический выбор и повседневные решения предприятия. При

этом видение определяет проект желаемого будущего предприятия.

Миссия предприятия представляет качественно выраженную цель организации, которая трансформируется в систему долгосрочных и краткосрочных целей.

В качестве инструмента формирования миссии используется модель Эйбелла, которая позволяет выявить ту сферу деятельности, на которой компании лучше сконцентрироваться. Границы сферы деятельности компании определяются по трем измерениям:

- Каковы потребности, функции или комбинации функций, которые нужно удовлетворять, (что)?

- Каковы различные группы потребителей, которых нужно удовлетворять, (кто)?

- Каковы существующие технологии, способные выполнить эти функции (как)?

После определения миссии определяются стратегические цели, которые детализирует общую цель компании. Прибыль - непосредственная цель и одновременно результат деятельности фирмы. При этом также важны как цели в направлении повышения прибыльности и устойчивости предприятия, а так и те, что связаны с развитием бизнеса путем внедрения инноваций. Эти цели являются соподчиненными и взаимозависимыми.

Цели иерархичны. Они разделяются по уровням иерархии на цели вышележащего и цели нижележащего уровня. Цели нижележащего уровня выступают в качестве средств достижения целей более высокого уровня.

Стратегия деятельности предприятия в условиях санкционного давления - поиск наиболее результативных вариантов использования ресурсов для реализации главной цели. Основные цели могут быть сформулированы следующим образом:

- развитие инновационного потенциала предприятия (при этом акцент

Практика организации производства

необходимо делать на технологических инновациях, обеспечивающих импортозамещение и суверенитет);

- выявление эффективных направлений деятельности, связанных с инновациями.

Этап формирования и анализа стратегических альтернатив является одним из основных. Он включает поиск альтернатив решения поставленных стратегических экономических целей, их соответствующую оценку с позиций внешних возможностей и опасностей, а также реального внутреннего потенциала предприятия. Поиск альтернатив, отвечающих поставленным целям, ведется в отраслевом разрезе, по различным объектам стратегического управления.

На данном этапе широко используется мозговой штурм, формируются варианты, связывающие цели предприятия с открытиями и возможностями. Возникающие идеи могут варьироваться от постепенных улучшений до радикальных

преобразований или изучения новых стратегических альтернатив.

Основными критериями выбора стратегии являются:

1) Осуществимость соотносит практические аспекты реализации с ограничениями.

2) Приемлемость учитывает влияние на миссию и соответствие ценностей чаяниям заинтересованных сторон.

3) Пригодность определяет, насколько хорошо стратегия максимизирует использование ресурсов для достижения целей.

4) Варианты ранжирования на основе взвешенных критериев определяют точное соответствие задачам.

При планировании в условиях санкционного давления необходимы стратегии деятельности, основанные на внедрении инноваций как фактора устойчивости и развития предприятия.

Эффективность инноваций зависит от внешних и внутренних факторов, систематизация факторов представлена на рис. 2.

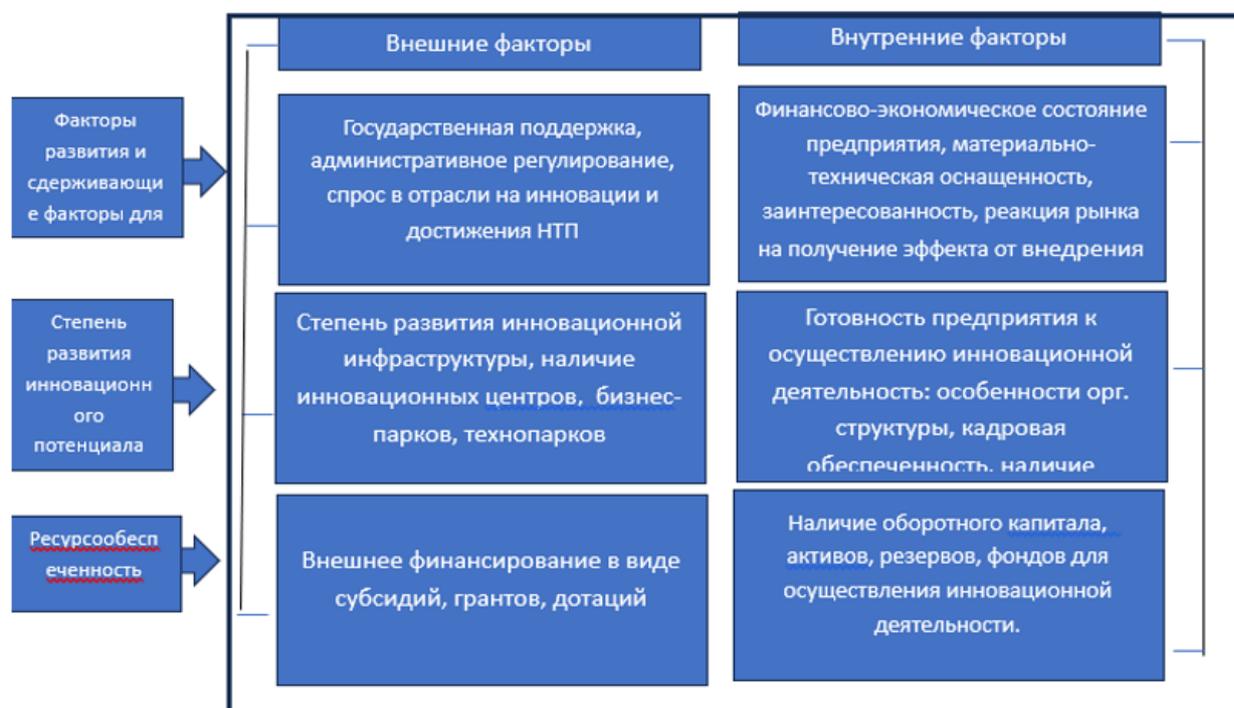


Рис. 2. Внутренние и внешние факторы, воздействующие на эффективность нововведений

Разработка стратегических планов конкретизирует выбранную стратегию в действиях. Проявление данного этапа - в формировании плана с конкретными задачами и мероприятиям, с закреплением четких обязанностей, их увязка по срокам и исполнителям.

Ресурсы (персонал, технологии, бюджеты) согласуются в оптимизированной координации. Системы мониторинга и процедуры отчетности создают инфраструктуру отслеживания процесса планирования для обеспечения его эффективности.

Основную роль в процессе разработки системы планов играет планово-экономический отдел предприятия. Планирование как процесс представляет собой систему расчетов, которые необходимы для выбора целей развития, и подготовку управленческих решений, необходимых для их достижения. Составление стратегической программы действий должно базироваться на информации, собранной на этапе стратегического анализа, а также на конкретных стратегических выборах по основным видам решений. Далее стратегические планы путем каскадирования трансформируются в тактические планы для функциональных подразделений, чтобы довести их до уровня задач конкретного исполнителя.

Особенностью формирования стратегического плана является необходимость адаптации плана к санкционным условиям. План предусматривает действия на случай непредвиденных обстоятельств, необходимо использовать ситуационное (гибкое, адаптивное) планирование, таким образом, обеспечивается принцип гибкости планирования.

В ходе *реализации планов* выполняются стратегические и тактические изменения, формируется новая организационно-экономическая структура, мобилизуются

ресурсы, задействуется кадровый потенциал, прорабатываются сопротивление изменениям.

Этап реализации стратегии заканчивается *контролем процесса*, обеспечивая стратегическую гибкость. Основной объект стратегического контроля - эффективность использования ресурсов с точки зрения достижения его конечных целей, критерии оценки - количественные и качественные показатели.

Поиск путей оптимального планирования постоянен. В силу того, что некоторые аспекты реализации стратегии не срабатывают как предполагалось, план необходимо корректировать. Этот процесс подразумевает устранение причин, порождающих отклонения, путем ликвидации, нейтрализации; изменение стандартов, если они устанавливались на основе прогноза, от которого реальная ситуация существенно отличается [6].

Заключение

Разработанная процедура может быть использована на отечественных промышленных предприятиях, с учетом адаптации к специфике и особенностям их функционирования, обеспечивая преодоление санкционного воздействия и создавая условия для перспективного развития предприятий.

Библиографический список

1 Управление бизнесом при развитии инноваций / Ю. П. Анисимов, Ю. В. Журавлев, В. Б. Артеменко, Л. В. Прозоровская. – Воронеж : Воронежская государственная технологическая академия, 2004. – 501 с. – ISBN 5-89448-329-8. – EDN UXYDAY.

2 Анисимов, Ю. П. Методика оценки инновационной деятельности предприятия / Ю. П. Анисимов, И. В. Пешкова, Е. В. Солнцева // Инновации. – 2006. – № 11(98). – С. 88-90. – EDN KWQHRR.

3 Усачева, И. В. Процедура разработки стратегии создания благоприятных условий для развития инновационного потенциала промышленного предприятия / И. В. Усачева // Креативная экономика. – 2011. – № 7(55). – С. 114-120. – EDN NYBMEZ.

4 Лютова, И. И. Разработка и реализация стратегии инновационного развития предприятия / И. И. Лютова // Вестник Адыгейского государственного университета. Серия 5: Экономика. – 2010. – № 3. – С. 126-132. – EDN NBJZER.

5 Шишкин, Р. А. Методика стратегического планирования в условиях санкций и неопределенности окружения / Р. А. Шишкин, Л. М. Божко // Экономика и управление: научно-практический журнал. – 2023. – № 2(170). – С. 4-8. – DOI 10.34773/EU.2023.2.1. – EDN WXZPKB.

6 Султанова, М. Б. Кәсіпорын стратегиясын дайындаудағы ұстанымдар / М. Б. Султанова // Ғылым және білім. – 2023. – No. S2-1(71). – P. 114-122. – EDN DJOGOF.

7 Самойлов, П. А. Стратегическое инновационное планирование на предприятии: формы, особенности, подходы к процессу разработки / П. А.

Самойлов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2017. – Т. 1, № 8. – С. 77-82. – EDN KFPVBT.

8 Стрижаков, Д. В. Разработка эффективной стратегии предприятия в условиях осуществления инновационных процессов в экономике / Д. В. Стрижаков, Е. Н. Стрижакова // Актуальные проблемы социально-гуманитарных исследований в экономике и управлении : VII всероссийская научно-практическая конференция факультета отраслевой и цифровой экономики БГТУ : сборник научных статей, Брянск, 30 сентября 2021 года. – Брянск: Брянский государственный технический университет, 2022. – С. 46-49. – EDN UTDQIQ.

9 Дмитров, В. А. Применение эффективных методов стратегического планирования с целью повышения конкурентоспособности предприятия / В. А. Дмитров, В. Ю. Фролова, А. М. Пимкина // Педагогика, психология и экономика: вызовы современности и тенденции развития : материалы первой международной научно-практической конференции, Москва, 08 февраля 2024 года. – Москва: Московская международная академия, 2024. – С. 23-33. – EDN PTDIDY.

Поступила в редакцию – 8 марта 2025 г.

Принята в печать – 25 марта 2025 г.

Bibliography

1 Upravlenie biznesom pri razvitii innovacij / YU. P. Anisimov, YU. V. ZHuravlev, V. B. Artemenko, L. V. Prozorovskaya. – Voronezh : Voronezhskaya gosudarstvennaya tekhnologicheskaya akademiya, 2004. – 501 s. – ISBN 5-89448-329-8. – EDN UXDAY.

2 Anisimov, YU. P. Metodika ocenki innovacionnoj deyatelnosti predpriyatiya / YU. P. Anisimov, I. V. Peshkova, E. V. Solnceva // Innovacii. – 2006. – № 11(98). – S. 88-90. – EDN KWQHRR.

3 Usacheva, I. V. Procedura razrabotki strategii sozdaniya blagopriyatnyh uslovij dlya razvitiya innovacionnogo potentsiala promyshlennogo predpriyatiya / I. V. Usacheva // Kreativnaya ekonomika. – 2011. – № 7(55). – S. 114-120. – EDN NYBMEZ.

4 Lyutova, I. I. Razrabotka i realizaciya strategii innovacionnogo razvitiya predpriyatiya / I. I. Lyutova // Vestnik Adygejskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya 5: Ekonomika. – 2010. – № 3. – S. 126-132. – EDN NBJZER.

5 SHishkin, R. A. Metodika strategicheskogo planirovaniya v usloviyah sankcij i

neopredelennosti okruzheniya / R. A. SHishkin, L. M. Bozhko // *Ekonomika i upravlenie: nauchno-prakticheskij zhurnal*. – 2023. – № 2(170). – S. 4-8. – DOI 10.34773/EU.2023.2.1. – EDN WXZPKB.

6 Sultanova, M. B. Kәsiporyn strategiyasyn dajyndaudaғы ұстанымдар / M. B. Sultanova // *Fylym zhәne bilim*. – 2023. – No. S2-1(71). – P. 114-122. – EDN DJOGOF.

7 Samojlov, P. A. Strategicheskoe innovacionnoe planirovanie na predpriyatii: formy, osobennosti, podhody k processu razrabotki / P. A. Samojlov // *Ekonomika i upravlenie: problemy, resheniya*. – 2017. – T. 1, № 8. – S. 77-82. – EDN KFVPBT.

8 Strizhakov, D. V. Razrabotka effektivnoj strategii predpriyatiya v usloviyah osushchestvleniya innovacionnyh processov v ekonomike / D. V. Strizhakov, E. N. Strizhakova // *Aktual'nye problemy social'no-gumanitarnyh issledovaniy v ekonomike i upravlenii : VII vserossiyskaya nauchno-prakticheskaya konferenciya fakul'teta otraslevoj i cifrovoj ekonomiki BGTU : sbornik nauchnyh statej, Bryansk, 30 sentyabrya 2021 goda*. – Bryansk: Bryanskij gosudarstvennyj tekhnicheskij universitet, 2022. – S. 46-49. – EDN UTDQIQ.

9 Dmitrov, V. A. Primenenie effektivnyh metodov strategicheskogo planirovaniya s cel'yu povysheniya konkurentosposobnosti predpriyatiya / V. A. Dmitrov, V. YU. Frolova, A. M. Pimkina // *Pedagogika, psihologiya i ekonomika: vyzovy sovremennosti i tendencii razvitiya : materialy pervoj mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii, Moskva, 08 fevralya 2024 goda*. – Moskva: Moskovskaya mezhdunarodnaya akademiya, 2024. – S. 23-33. – EDN PTDIDY.

Received – 08 March 2025

Accepted for publication – 25 March 2025