

Направления совершенствования внутрифирменного планирования на предприятиях Республики Беларусь

*Василец Е. А., Куцук О. В., студ. IV к. БГЭУ,
науч. рук. Ильин А. И., канд. эк. наук, проф.*

Наиболее значимой проблемой внутрифирменного планирования на белорусских предприятиях являются недостатки его методического обеспечения. Основными документами, регламентирующими внутрифирменное планирование в Республике Беларусь, являются Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов [1] и Отраслевые рекомендации по разработке бизнес-планов организации [2]. Главный недостаток указанных документов в том, что они вообще не содержат методических рекомендаций по разработке бизнес-планов, а содержат правила их оформления, что вызывает определенные трудности в их применении на практике. Тем более, что бизнес-план не может заменить собой план технико-экономического и социального развития предприятия, а должен дополнять его.

Сегодня на предприятиях достаточно широко применяются такие формы планирования как стратегическое, тактическое, оперативно-календарное бизнес-планирование и бюджетирование. Каждая из них имеет собственную область применения, методику и технологию, информационную базу, специфическую систему показателей, различный лаг. Но эффект от внутрифирменного планирования может быть получен только в их совместном использовании. Их интеграция представляет собой сложную проблему, для решения которой могут использоваться следующие подходы: планирование только важнейших ресурсов и объектов; применение различных методов обоснования плановых решений, начиная от интуиции и заканчивая количественными математическими методами; проверка согласованности планов должна осуществляться на протяжении всего процесса планирования и учитывать соответствие их стратегическим планам и единой нормативной базе; соблюдение определенной последовательности составления планов в соответствии с нормативно-технической и методической документацией. Однако следует иметь в виду, что многие связи носят неформальный характер и не могут быть регламентированы; разработка системы взаимосвязанных сквозных показателей планирования, начиная со стратегического планирования и заканчивая бюджетированием.

Для того, чтобы система внутрифирменного планирования выполняла возложенные на нее функции, она должна удовлетворять ряду требований, которые необходимо отразить в методическом обеспечении. Наиболее важным среди них является гибкость плана. Существует несколько методов, направленных на повышение гибкости планирования:

- дополнение стратегического и тактического плана системой различных бюджетов;
- разработка нескольких вариантов плана, рассчитанных на различные условия его реализации;

– применение гибкого подхода к оценке результата (по показателям, скорректированным с учетом фактических событий, произошедших во внешней и внутренней среде предприятия);

– метод переменных расходов плана. Переменные расходы плана составляются в целях надлежащей координации действий по мере изменения условий, заложенных в план.

Повышению гибкости планирования может способствовать расширение использования не только абсолютных, но и относительных показателей (соотношение экономических величин, характеризующих требования к положению предприятия на рынке, отдаче на капитал, эффективности производства, соотношению собственных и заемных средств и т. д.). В отличие от абсолютных, относительные показатели характеризуются большей устойчивостью по отношению к изменению внешних условий, что расширяет возможности их использования при увеличении горизонтов планирования: чем больше временной интервал (горизонт планирования), тем выше значение относительных показателей (рис. 1).

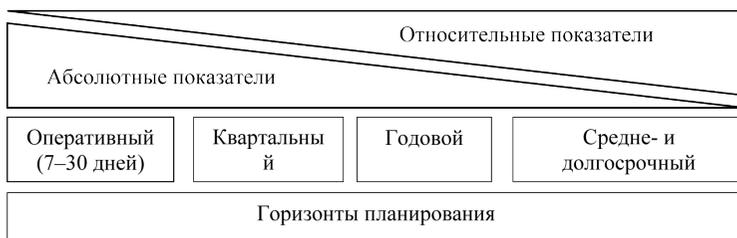


Рисунок 1. Динамика соотношения абсолютных и относительных показателей при расширении горизонтов планирования [3, с.73].

Таким образом, решение указанных проблем обеспечит условия для внедрения в практику управления предприятием всех элементов системы планирования.

Литература

1. Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов: Постановление Министерства экономики Респ. Беларусь от 31 авг. 2005 г. № 158 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. — 2005. — № 158, 8/13184.

2. Отраслевые рекомендации по разработке бизнес-планов организаций Министерства промышленности Респ. Беларусь: приказ Министерства промышленности Респ. Беларусь от 2 окт. 2002 г. № 372.

3. Красильников, С. Планирование как инструмент управления: твердость и гибкость / С. Красильников // Проблемы теории и практики управления. — 2007. — №7. — С. 70-77.