

ПРОБЛЕМЫ И НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Макалада чакан жана орто бизнес мекемелериндеги фирманын ички пландаштыруу проблемалары чагылдырылган.

В статье представлены проблемы внутрифирменного планирования, имеющие место на предприятиях малого и среднего бизнеса.

This article is devoted to the problems of internal firm planning in small and medium business enterprises.

В условиях перехода к рыночным отношениям плановая деятельность предпринимателей постсоветского пространства довольно продолжительное время связывалась с командно-административными методами управления в экономике, т.е. планирование непосредственно на предприятии, отвергалось. Такой подход негативно отразился на деятельности многих кыргызских предприятий, в то время как в зарубежных странах внутрифирменное планирование деятельности компаний активно использовалось, что способствовало достижению значительных успехов на внутренних и внешних рынках.

Естественно, планирование финансово-хозяйственной деятельности позволяет предприятию учесть все потенциальные возможности и устранить негативные проблемы для повышения финансовой устойчивости предприятия и его платежеспособности, а также обеспечить эффективность финансово-хозяйственной деятельности. Однако простое копирование опыта финансового планирования западных стран не принесет кыргызским предприятиям положительных результатов, если игнорировать нестабильность экономики в республике и современные кризисные условия хозяйствования.

Кыргызские предприятия в современных условиях хозяйствования соприкасаются с растущей неопределенностью, которая на фоне хронических неплатежей контрагентов, постоянного роста инфляции, микро- и макроэкономических изменений ставит под сомнение вероятность их развития, так как риски, с которыми сталкивается бизнес среда, весьма многообразны и оказывают негативное влияние на финансово-экономическую устойчивость предприятия. В ходе развития хозяйственных отношений расширяется «рисковое поле» субъектов предпринимательской деятельности, что требует обязательного внедрения современных экономически эффективных методов управления рисками в практику хозяйственной деятельности предприятий.

Однако необходимо учесть, что опыт применения процедуры финансового планирования на предприятии не может учесть все возникающие особенности развития внешней и внутренней среды, в результате под сомнение ставится вопрос эффективности его развития.

Следует отметить, что в современных условиях внутрифирменного финансового планирования, несмотря на новейшие разработки в области риск - менеджмента и на многообразии подходов к его осуществлению, данные методы финансового менеджмента присутствуют, как правило, в практике крупных предприятий. В то время как малый и средний бизнес, в силу значительной ограниченности финансовых ресурсов и диапазона своей деятельности, считают необязательным использовать в ходе финансово-хозяйственной деятельности такие управленческие функции, либо не имеют возможности их использования. В случае внедрения в практику деятельности малого и среднего

бизнеса финансового планирования и риск-менеджмента, чаще всего такие управленческие функции реализуются обособленно друг от друга, что отрицательно сказывается на эффективности управления рисками ввиду отсутствия финансирования на проведение необходимых мероприятий.

Предусмотренные в финансовом плане параметры, зачастую становятся невыполнимыми предприятием, а это отрицательно сказывается на его финансовой устойчивости и платежеспособности. Кроме того, следует учесть то обстоятельство, когда формированием плановых решений занимаются не плановые службы предприятия, а специалисты других структур, то, в таких случаях, нет четкой системы взаимодействия ответственных лиц за отдельные стороны плановой работы на предприятии.

В большинстве случаев используется прием «сверху вниз», который, на наш взгляд, игнорирует творческий потенциал и интересы других подразделений предприятия и не является эффективной формой организации внутрифирменного планирования. Сегодня, на предприятиях малого и среднего бизнеса, как правило, преобладает разработка не долгосрочных, а краткосрочных планов, т.е. период планирования сокращен до минимума.

В целях совершенствования и развития внутрифирменного планирования предлагаются следующие методы направления:

1. Организация внутрифирменного планирования. В свободных рыночных отношениях организационная структура управления хозяйствующих субъектов постоянно находится под влиянием как внешних, так и внутренних экономических факторов, в силу чего возникает необходимость ее совершенствования.

Необходимо отметить, что и штатный состав сотрудников плановой службы предприятий зависит от таких факторов, как размер предприятия, стиль управления предприятием, расширение номенклатуры выпускаемой продукции, и многих других факторов. В этой связи, самой оптимальной структура плановой службы может быть только та, которая действительно обеспечит оперативность и полноту выполнения плановых задач.

Для определения места внутрифирменного планирования в структуре предприятия следует ответить на следующие вопросы:

- какое из подразделений будет ответственным за функции организации и координации внутрифирменного планирования?
- как оптимально распределить функции стратегического и тактического планирования между структурными подразделениями предприятия и специалистами?

Необходимо отметить, что остается неоднозначным ответ на вопрос о том, за какими подразделениями предприятия следует закрепить функции организации и координации внутрифирменного планирования. Процессы стратегического и тактического планирования на малых предприятиях могут замыкаться на высшем руководстве, что гарантирует их согласованность. Плановая деятельность на более крупных промышленных предприятиях настолько объемна и многогранна, что диктует ее распределение по различным подразделениям и должностям. Высший руководитель не в состоянии единолично организовывать и координировать такую деятельность, что требует формирования иерархических специализированных звеньев. Поэтому, по нашему мнению, целесообразно создание соответствующих структур внутрифирменного планирования.

2. Разработка алгоритма стратегического планирования, который может быть представлен как последовательный взаимосвязанный процесс. В целях выполнения задач внутрифирменного планирования, при его формировании, необходимо, как нам представляется, разработать такие инструменты стратегического планирования, которые способствовали бы организационному развитию предприятия, повышая его конкурентоспособность и не требуя, при этом, больших материальных и финансовых затрат. Такие методы смогут позволить предприятию сформулировать задачи и цели на

перспективу, обосновать стратегию их выполнения, а также сосредоточить усилия трудового коллектива в нужном направлении.

Изучение теории и практики показывает, что альтернативы стратегическому планированию нет. Вместе с тем, на сегодняшний день детально не разработан его механизм, что осложняет внедрение стратегического планирования в практику внутрифирменного планирования, так как, несмотря на то, что в нем есть ряд общих правил для анализа проблем и выбора стратегии, потребуется проведение специальных исследований по методологическому и методическому обеспечению стратегического планирования [2, с. 120]. В качестве примера в таблице 1 показан механизм стратегического планирования предприятия [4, с. 79].

Таблица 1 - Механизм стратегического планирования предприятия

№ п/п	Стадия планирования	Механизм стратегического планирования
I	Анализ ресурсной обеспеченности предприятия и прогноз перспектив развития	Определение диапазона изменения финансовых и ресурсных возможностей
II	Анализ и прогноз изменения рынков и потребительского спроса (качественные и ценовые показатели ассортиментного спроса)	Определение вероятного диапазона изменений различных показателей потребительского спроса.
III	Анализ и прогноз интенсивности конкуренции, планирование конкурентного статуса фирмы (доля на рынке, размер прибыли, престижность и т.д.)	Оценка и прогноз конкурентных позиций фирмы на товарных и ресурсных рынках и перспективность выбранных ею стратегических зон хозяйствования
IV	Выбор товарных стратегий	Нахождение оптимальных вариантов товарных стратегий с учетом выявленных диапазонов изменения показателей потребительского спроса, возможностей конкурентного позиционирования на рынках и ресурсных ограничений
V	Определение ресурсных стратегий	Формирование ресурсных стратегий с учетом выбранных фирмой товарных стратегий. Ресурсные стратегии должны отвечать требованиям экономичности и рациональности и не выходить за границы ресурсных возможностей, определенных предприятием
VI	Составление планов и формирование программ выполнения стратегий.	Совершенствование методов проведения стратегического планирования: выработка конкретных показателей плана; построение алгоритмов нахождения оптимальных решений.

3. Для того чтобы система внутрифирменного планирования выполняла возложенные на нее функции, она должна соответствовать требованиям, наиболее важными из которых являются: полнота и точность планирования, системность, гибкость,

приоритет текущих оперативных решений над планом, участие персонала всех структурных подразделений предприятия в процессе планирования. Кроме того, необходимо объединение всех разрозненных частей стратегического, тактического, оперативного, бизнес-планирования и бюджетирования в единую многоуровневую систему внутрифирменного планирования с соответствующим методическим обеспечением.

Следует отметить, что широко применяемая в зарубежной практике система бюджетирования является относительно новой формой планирования для кыргызских предприятий. Бюджетирование – есть ни что иное, как разновидность оперативно-календарного планирования, представляющее собой объединение взаимосвязанных процессов планирования, контроля и реализации текущих планов, как в целом предприятия, так и его структурных подразделений.

Каждая из указанных форм имеет собственную методику, технологию, область применения, информационную базу и соответствующую систему показателей, но имея, также, свои преимущества и недостатки они, при этом, могут противоречить и дополнять друг друга, хотя эффект от внутрифирменного планирования может быть получен только в их совместном использовании [5, с. 16].

Следующим немаловажным требованием является гибкость и полнота планирования. Однако попытка учесть все факторы может усложнить и ужесточить план, что станет обременительным для исполнителей. Полнота планирования предполагает детализацию всех звеньев плана, т.е. необходимость определения всех планируемых показателей с достаточной степенью подробности, причем, точность должна быть достаточно высокой для достижения цели, поставленной в плане.

Следует обратить внимание на директивность характера плана, но, при этом, он не должен связывать инициативу работников, осуществляющих его задачи и не должен преобладать над решениями. План должен служить в качестве инструмента достижения целей предприятия, а не в качестве препятствия для принятия эффективных управленческих решений, направляя, при этом, действия работников. Поэтому текущие решения, принимаемые на стадии выполнения плана, должны преобладать над принятыми ранее, уточнять и детализировать их. Вместе с тем, должна быть четкая система оценки текущих решений и корректировки плана, иначе попытки внести изменения в план, могут привести к негативным, для предприятия, последствиям.

Несмотря на то, что потенциальные возможности любой системы планирования не могут быть реализованы без поддержки руководства предприятия, вместе с тем, необходима разработка эффективной системы морального и материального стимулирования плановых работников, поощряющая нетрадиционные новаторские плановые решения.

4. Весьма существенным направлением развития внутрифирменного планирования на предприятиях является использование зарубежного опыта. Наиболее распространенными зарубежными аналитическими информационными системами планирования являются: «Just in time», «MRP» («Material Requirements Planning»), «MRP-II» («Manufacturing Resource Planning»), «ERP» («Enterprise Resource Planning»), «CRP» («Capacity Requirements Planning»), «Business Planning Advisor» и другие.

Вместе с тем, невозможно просто копировать зарубежный опыт.

Во-первых, его применение требует высокого уровня организации труда, производства, управления и исполнительской дисциплины.

Во-вторых, экономическая ситуация, в которой работают кыргызские предприятия, часто не позволяет им непосредственно использовать зарубежные методические разработки в процессе планирования. В этой связи необходима их адаптация к реальным хозяйственным, правовым, социальным и другим условиям нашей страны. Для этого необходимо на государственном уровне решить все организационные и теоретико-

методологические проблемы, связанные с формированием в Кыргызстане эффективной системы внутрифирменного планирования. Такая система должна базироваться как на рыночных механизмах управления предприятием, так и на централизованном государственном регулировании.

Список литературы

1. Забодаева И.В. Проблемы развития внутрифирменного планирования на российских предприятиях [Текст] / И.В.Забодаева // Молодой ученый. – М.: 2011. – № 3. Т.1. – С. 159-162.
2. Ильин А.И. Основные направления совершенствования внутрифирменного планирования [Текст] /А.И.Ильин, С.В. Касько // Проблемы управления. – М.: 2008. – № 2. – С. 118-122.
3. Кузнецова Т.Е. Теоретическое содержание внутрифирменного планирования на промышленных предприятиях [Текст] / Т.Е.Кузнецова // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2011. – № 3. – С. 44-45.
4. Меркулова Е.В. Методологические основы эффективной системы планирования российской экономики [Текст] /Е.В.Меркулова // Российское предпринимательство. – М.: 2013. – № 13 (235). – С. 78-90.
5. Одинцова Л. Планирование как система [Текст] Л.Одинцова // Экономика и жизнь. – М.: 2010. – № 1. – С. 16.