

УДК 338.24

## **ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ**

*Мацкевич Н.В., ассистент,  
УО «Витебский государственный технологический университет»,  
г. Витебск, Республика Беларусь*

Проблема совершенствования внутрифирменного планирования становится все более актуальной. Эффективность деятельности предприятий в условиях рыночной экономики определяется в значительной степени эффективностью действия системы планирования и каждого ее элемента в отдельности. Анализ экономической ситуации на предприятиях Республики Беларусь показывает, что значительное число субъектов хозяйствования не выполняет задания бизнес-планов. Причина такого положения заключается, прежде всего, в постановке ошибочных, заведомо нереалистичных целей предприятия, сформулированных без учета тенденций внешней и внутренней среды. Другой причиной является недостаточность методического обеспечения на предприятиях систем внутрифирменного планирования.

Недостаточный уровень методического обеспечения объясняется тем, что на предприятиях, в основном, действуют системы внутрифирменного планирования, созданные в период плановой экономики. Их методическое обеспечение базировалось на двух основополагающих документах: типовой методике разработки техпромфинплана производственного объединения, предприятия и методических указаниях к разработке государственных планов экономического и социального развития. Безусловно, они устарели и не могут служить надежной основой внутрифирменного планирования в настоящее время. Современных документов такого назначения и масштаба, к сожалению, не создано. Попытки создать методическое обеспечение внутрифирменного планирования, адекватное рыночным методам хозяйствования, завершились разработкой двух основных документов. К ним относятся Правила по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов [1] и Отраслевые рекомендации по разработке бизнес-планов организаций [2].

Следует отметить, что указанные методические материалы не решают всех задач внутрифирменного планирования. Но главный недостаток указанных правил и отраслевых рекомендаций состоит 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. Опрос работников плановых служб ряда отечественных промышленных предприятий выявил основные факторы, определяющие уровень внутрифирменного планирования [3, С. 119], среди которых значительный удельный вес занимают субъективные факторы, связанные с подготовкой кадров и условиями труда плановиков, а так же недостаточный уровень методического обеспечения системы внутрифирменного планирования. На эти же проблемы, характерные и для Российских предприятий указывает в своей работе Забодаева В.И. [4, С. 160]. По мнению Каверзиной Л.А. главной причиной неудовлетворительной организации планирования на предприятиях инвестиционно-строительного комплекса является отсутствие эффективного механизма внутрифирменного планирования. Похожие проблемы выявлены и другими авторами в разных регионах по различным видам деятельности. Большинство авторов, исследующих данную тему, сошлись во мнении о решающей роли методического обеспечения. Экспертный опрос, проведенный на предприятиях легкой промышленности г. Витебска, отражает ситуацию, сложившуюся в Республике Беларусь по данной проблеме.

Таким образом, главным свойством системы внутрифирменного планирования должна быть способность к обновлению, адаптации ее структуры и содержания к изменяющимся условиям рыночной сферы. Этому будут способствовать следующие направления совершенствования.

1. Интеграция разрозненных компонентов стратегического, тактического, оперативно-календарного, бизнес - планирования и бюджетирования в единую, многоуровневую систему внутрифирменного планирования с соответствующим методическим обеспечением. Сегодня на предприятиях достаточно широко применяются указанные формы планирования. Каждая из них имеет собственную область применения, методику и технологию, информационную базу, специфическую систему показателей.

Необходимо отметить, что указанные формы планирования имеют свои преимущества и недостатки, могут противоречить и дополнять друг друга. Но эффект от внутрифирменного планирования возможно получить только в их совместном использовании, то есть создании интегрированной многоуровневой системы внутрифирменного планирования.

2. Формирование ряда необходимых требований для внутрифирменных планов с обязательным их отражением в методическом обеспечении. Наиболее важными среди них являются:

– гибкость плана. Несмотря на то, что план носит директивный характер, он не должен отрицать инициативу людей, работающих по нему;

– полнота планирования. Данное требование предполагает учет при принятии плановых решений всех факторов, влияющих на эффективность и реализуемость заданий плана. Однако попытка учесть все факторы может сделать план слишком сложным, жестким и обременительным для исполнителей;

– приоритет текущих решений над планом. План не должен довлеть над решениями. Он составляется для того, чтобы направлять действия работников, служить в качестве инструмента достижения целей предприятия. Поэтому текущие решения, принимаемые на стадии выполнения плана, должны обладать приоритетом над ранее принятыми, уточнять и детализировать их;

– участие персонала всех уровней в процессе планирования. Потенциальные возможности любой системы планирования не могут быть реализованы без поддержки высшего руководства предприятия. Наряду с этим, должна быть разработана эффективная система морального и материального стимулирования плановых работников, поощряющая нетрадиционные новаторские плановые решения;

– точная формулировка планов, не предусматривающая разночтений. Позволяет лучше усвоить требования плана и является залогом его успешной реализации.

Существующие методические рекомендации [1; 2] вообще не упоминают об этих требованиях.

3. Использование зарубежного опыта внутрифирменного планирования. Однако его использование будет эффективным только в случае осмысленной адаптации существующих теорий и методик к реальным хозяйственным, правовым, социальным и другим условиям нашей страны.

В заключение, резюмируя вышесказанное, следует подчеркнуть, что практическое развитие внутрифирменного планирования на отечественных предприятиях требует эффективного методического обеспечения. Для этого необходимо на государственном уровне решить все теоретико-методологические и организационные проблемы, связанные с созданием эффективной системы внутрифирменного планирования. Решение указанных проблем позволит вывести деятельность по внутрифирменному планированию на качественно новый уровень и сделать ее действенным инструментом управления на предприятии.

#### Список использованных источников

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 Республики Беларусь: приказ Министерства промышленности Республики Беларусь от 2 окт. 2002 г. №372.
3. Ильин, А. И. Основные направления совершенствования внутрифирменного планирования / А. И. Ильин, С. В. Касько // Проблемы управления. – 2008. – № 2. – С. 118-122
4. Забодаева, И. В. Проблемы развития внутрифирменного планирования на российских предприятиях / И. В. Забодаева // Молодой ученый. – 2011. – № 3. – С. 159-163
5. Каверзина, Л. А. Методический подход к повышению эффективности внутрифирменного планирования на предприятиях инвестиционно-строительного комплекса Иркутской области / ЛА. Каверзина // Проблемы современной экономики. – 2008. – № 2. – С.26
6. Абусаламова, Н. А. Проблемы и перспективы развития внутрифирменного планирования на предприятиях пищевой промышленности Республики Дагестан /Н. А. Абусаламова // Управление экономическими системами: электронный научный журнал. [Электрон,

ресурс]. – Режим доступа: <http://uecs.ru/uecs-35-352011/item/752-2011-11-03-05-39-48?pop=1&tmpl=component&print=1>– Дата доступа: 08.09.2013

УДК 005.95

## ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

*Мещерякова Е.В., к.э.н., доцент,*

*УО «Белорусский государственный технологический университет»,*

*г.Минск, Республика Беларусь*

Как сделать нашу экономику конкурентоспособной в глобальном масштабе? Как повысить эффективность функционирования предприятий? Эти вопросы не сходят с повестки дня и выходы предлагаются многообразные – предоставление полной свободы действий, неограниченный доступ иностранного капитала, расширение сбытовой сети, повышение качества, снижение затрат и т.д. Никакие инвестиции и новые технологии не помогут, если руководить предприятиями будут менеджеры, не умеющие эффективно управлять персоналом. На мировом рынке произошло смещение конкуренции из зоны финансов и технологий в зону человеческих ресурсов. Рассмотрим причины, определяющие основную роль человеческого капитала в создании устойчивой конкурентоспособности, параметры, которые следует принимать во внимание при управлении человеческими ресурсами и кадровые стратегии, которые могут быть использованы.

Почему именно человеческий капитал способен создать устойчивую конкурентоспособность?

Во-первых, люди могут быть уникальным ресурсом, уникальным настолько, что у конкурентов такого просто не будет. Например, персонал с уникальной квалификацией, позволяющей выпускать штучную продукцию, персонал, преданный своей компании, что позволяет пережить любой кризис, персонал инновационный, кративный, инициативный – предприятие все время опережает конкурентов по инновационным продуктам и т.д.

Во-вторых, человеческий капитал может создавать разную дополнительную стоимость (оказывать сильное положительное влияние на результаты деятельности).

В третьих, человеческий капитал трудно воссоздаваем, он не может быть легко скопирован конкурентами. Hewlett-Packard создала прочную корпоративную культуру, основанную на доверии сотрудников компании, их преданности и гордости компанией, причастности к решению задач бизнеса. Конкуренты частенько пытаются повторить этот опыт, но пока мало удачно.

В чем же отличие человеческого капитала от остальных ресурсов [1]?

**1. Время.** *Убеждения, привычки прошлого формируют поведение человека в настоящем.* Это справедливо как для отдельного человека, так и для народа в целом. У нас совершенно другой менталитет, чем в Америке, Европе или Японии. Другие привычки, образ действий и мышление, а значит и другая мотивация и способы воздействия на персонал. Но при этом необходимо помнить, что процесс человеческого развития идет в соответствии с общей для всех последовательностью и мировой опыт в области менеджмента накопил ответы на наши многие вопросы, и его следует использовать.

*Поведение человека в настоящем определяется его картинкой будущего.* Все вдохновение и энтузиазм человека в работе подпитываются энергией будущего. Если он не видит перспективы, к которой он может стремиться, цели, которой он добивается, то остается работа «из-под палки». А как показал весь мировой опыт, и, в первую очередь, именно наш, отечественный, те, кто работают ради вдохновляющей их идеи, могут делать чудеса, работать и быстро и качественно. И наш опыт уже используют. Ведущие компании любые изменения начинают проводить с разработки детального видения будущего, яркого и образного, способного вдохновить всех сотрудников. Для того, чтобы зажечь персонал организации, люди привлекаются к разработке проекта этого видения.

*Развитие навыков и приобретение знаний происходит в течение определенного времени.* Если надо научить выполнять стандартные операции у станка, то требуется от недели до двух-трех месяцев, а если надо воспитать топ-менеджера – на это затрачиваются годы. Можно взять многообещающего выпускника из престижного университета и выращивать его по технологии