

К ВОПРОСУ О ПРИМЕНЕНИИ СИСТЕМНОГО ПОДХОДА В ПЛАНИРОВАНИИ И УПРАВЛЕНИИ РАЗВИТИЕМ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ: ТРЕБОВАНИЯ К РАЗРАБАТЫВАЕМЫМ ПЛАНАМ

Л.А. Баев, В.М. Новосад

Планирование на предприятии является первостепенной и основной функцией, реализуемой в системе менеджмента. При этом указанная функция управления предприятием имеет ряд характеристик:

а) планирование – это процесс, деятельность, нацеленная на определенный результат, а именно, формирование плана будущего состояния предприятия;

б) результатом процесса планирования должны являться не просто некие целевые установки, которые могут носить как монетарный характер и быть измеримыми, так и качественными, но и указанные целевые ориентиры должны быть представлены в виде системы взаимосвязанных показателей;

в) на этапе планирования необходимо определить каким образом, исходя из какого начального состояния предприятия и за счет какого его ресурсного обеспечения возможно достичь поставленные цели и добиться желаемых результатов. При этом способ достижения целей должен отвечать интересам собственников бизнеса и быть для них приемлемым;

г) необходимо раскрыть способы организации планирования и мониторинга исполнения плана, что необходимо для своевременного принятия управленческих решений, как реакцию на отклонения от плановых заданий.

Таким образом, под планированием подразумевают деятельность, направленную на установление будущего состояния предприятия в виде системы целевых показателей и определение путей по эффективному их достижению.

В результате процесса планирования должен быть сформирован и принят план функционирования и развития предприятия, который бы отвечал определенным требованиям. Ковалев В.В. выделил два таких требования: а) адекватность текущему состоянию предприятия и его окружению; б) соответствие принятой стратегии развития предприятия. По нашему мнению, сформированный и принимаемый план должен также раскрывать методы, механизмы и процессы его эффективной реализации. И это третье требование, которому должен отвечать разрабатываемый план развития предприятия.

По нашему мнению процессы планирования и управления развитием предприятия целесообразно рассматривать с системных позиций., так как любое предприятие, в том числе и производственное, представляет собой открытую социально-экономическую систему, состоящую из ряда взаимосвязанных элементов. Такая система имеет цель («выход» системы – ре-

зультат функционирования), «вход» (ресурсное обеспечение: трудовые, материальные, информационные и проч. ресурсы), связь с внешней средой и обратную связь. Элементы социально-экономической системы должны быть взаимосвязаны друг с другом не только в пространстве (при определенных факторах), но и во времени. Более того, в соответствии с закономерностями функционирования и развития управляемых объектов. Сущность системного подхода к управлению развитием предприятия можно определить через раскрытие принципов (свойств):

1. Принцип целеполагания. Каждая социально-экономическая система формулирует собственную основную цель, а также ищет пути достижения этих целей. Кроме того, каждый отдельный элемент системы также может свои конкретные подцели. Такие цели должны быть согласованными и неконфликтными друг с другом. Сформулированные цели должны быть реальными, что связано с полным обеспечением цели ресурсами, с выбранной стратегией ее достижения. Также цели должны быть конкретными и контролируруемыми.

2. Принцип связности. Все элементы системы взаимосвязаны, и изменения состояния одних элементов в обязательном порядке вызовет изменение состояния других. Кроме того, сама система связана с окружающей средой, а, следовательно, изменение факторов внешней среды неизбежно приведет к адаптивной реакции самой системы. В соответствии с этим самому социально-экономическую систему следует рассматривать как элемент старшей системы. Связи между элементами ряду признакам:

- а) по степени существенности – на сильные и слабые,
- б) по степени воздействия – на прямые и обратные,
- в) по степени влияния – на конструктивные и деструктивные.

Стоит отметить, что необходимо усиливать связи конструктивные, и минимизировать или сводить к нулю – связи деструктивного, разрушающего характера. Такой принцип управления как обратная связь является ярким примером принципа связности.

Принцип эмерджентности. Как уже было отмечено, социально-экономическая система состоит из взаимосвязанных элементов, при объединении которых у системы появляется такое свойство, которое у ее элементов в отдельности отсутствует.

3. Принцип общесистемной приоритетности: общесистемные цели должны иметь приоритет и главенство над внутрисистемными. Примером такого принципа является согласование целей оперативно-тактического уровня управления со стратегическими целями развития предприятия. Более того, различные разрабатываемые функциональные стратегии предприятия (финансовые, маркетинговые, производственные и проч.) должны быть соподчинены как между собой, так и с общей экономической стратегией развития предприятия.

4. Принцип сложности. Система управления и объект управления должны быть адекватны друг другу. Данный принцип еще называют принципом Эшби (прим. автора – Эшби Уильям Росс, 1903–1972 гг., английский психиатр, специалист по кибернетике), который гласит, что если система находится в управляемом состоянии, то необходимо, чтобы на случай любого внешнего воздействия, способного вывести систему из допустимого состояния, существовала такая ее реакция, которая бы возвращала систему в одно из допустимых состояний;

5. Принцип двойственности развития (или дуализма). Социально-экономическая система может развиваться в двух взаимосвязанных режимах: в бифуркационном, то есть когда в рамках существующей возникает новая система с качественно отличными системообразующими свойствами, и в адаптационном, когда система приспосабливается к окружающей среде без существенных изменений своих характеристик. С управленческой точки зрения, с одной стороны, для нормального функционирования предприятия и реализации его производственного потенциала необходима стабильность внешней среды, но в тоже время, длительный период развития предприятия в адаптационном режиме приводит к консерватизму и неприятию существенных, качественных, объективно необходимых изменений. В случае бифуркационного развития предприятия старая система гибнет, но на ее месте рождается качественно новая. В связи с этим старая система будет стремиться к самосохранению. Идеальным состоянием для обеспечения динамичного развития самоорганизующихся систем является «управляемая неустойчивость», то есть при управлении социально-экономическими системами необходимо создание таких управленческих механизмов, которые не давали бы «закостенеть» ни самой системе, ни ее элементам и создавали бы стабильные условия развития наиболее перспективных ее составляющих – в этой ситуации говорят о стабильном развитии системы;

6. Принцип эффективности: предусматривает достижение рационального соотношения между затратами на создание и функционировании системы и целевыми эффектами, включая конечные результаты. С точки зрения менеджмента, управляя социально-экономическими системами по критерию роста эффективности, мы управляем в соответствии с объективными закономерностями их саморазвития;

7. Принцип неопределенности: чем сложнее система, тем неопределеннее реакция на конкретные воздействия. Следовательно, процесс управления должен быть непрерывным. Особо высоко значение данного принципа в стратегическом управлении предприятием. Его понимание позволяет утверждать, что в стратегическом плане управлять следует не траекториями, а тенденциями развития, обеспечивая желаемый вектор изменения состояния объекта управления.

Любое производственное предприятие управляется в соответствии с указанными принципами. В целях эффективного управления предприятием необходимо создавать и использовать адекватную систему планирования. При этом такая система должна состоять из уровней в зависимости от целеполагания (или существенности изменения состояния предприятия):

- стратегическое планирование и управление,
- тактическое планирование и управление,
- оперативное планирование и управление.

Такая система должна соответствовать принципу общесистемной приоритетности. Это позволяет на основе ресурсного потенциала предприятия добиваться качественного его развития.

Мы предлагаем данные уровни планирования и управления рассматривать с процессных позиций:

оперативное управление развитием – это обеспечение существующих бизнес-процессов необходимыми ресурсами,

тактическое управление развитием – это совершенствование и оптимизация обеспечивающих бизнес-процессов,

стратегическое управление развитием – это переход от одной технологии производства к качественно иной.

В этом случае необходимо решить задачу отслеживания исполнения стратегических целей развития предприятия на текущем уровне управления. Одним из таких способов является применение концепции системы сбалансированных показателей (ССП). Однако и она имеет ряд недостатков, к которым можно отнести следующие:

– система показателей может быть построена только после того, как всеми сотрудниками принята и понята стратегия;

– отсутствует ответственность за общий результат;

– более ориентирована на управление активами и ресурсами, а не на их финансирование;

– остается нерешенной проблема сбалансированности самой системы показателей;

– стандартные обязательные элементы концепции практически не учитывают причинно-следственных связей с необходимостью увеличения рыночной стоимости организации.

Кроме того, некоторые специалисты указывают на то, что концепция СПП отражает модель стратегии и служит для управления стратегической (инвестиционной) деятельностью. Но необходима система, которая бы не только позволяла управлять текущей (операционной) деятельностью предприятия, а которая бы сводила эти две системы в единую сущность.

Таким образом, на наш взгляд необходимо а) конкретизировать стратегические целевые ориентиры организации. При этом считаем, что они должны носить монетарный характер; б) выделение наиболее существенных бизнес-процессов организации и закрепление за ними соответствующими

щих ресурсов. При этом бизнес-процессы, протекающие в организации необходимо увязать не только с внутренней средой, но и с ее внешним деловым окружением; в) предложить способ мониторинга исполнения стратегического плана и достижения стратегических целей на основе стандартной финансовой отчетности организации.

Библиографический список

1. Баев, Л.А. К вопросу о системном подходе к управлению социально-экономическими объектами / Л.А. Баев // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика». – 2003. – № 13. – С. 120–125.
2. Ковалев, В.В. Введение в финансовый менеджмент / В.В. Ковалев. – М.: Финансы и статистика, 2007.
3. Хан, Д. П и К: Планирование и контроль: концепция контроллинга: пер с нем. / Д. Хан. – М.: Финансы и статистика, 1997.
4. Kaplan R.S., Norton D.P. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. – Boston (Ma., USA): Harvard Business School Press, 1996.