УДК 005.1

О ПОДХОДАХ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЯ ПРОЦЕССА УПРАВЛЕНИЯ*Иванов С.В.*

Развитие процесса управления возможно с помощью инструментов планирования. Высшая цель управления состоит в сохранении и успешном дальнейшем развитии предприятия. Планирование содействует достижению главной монетарной цели предприятия – оптимизации финансового результата.

Ключевые слова: управление, оптимизация, концепции планирования

Проблемы совершенствования процесса управления приобретают особую актуальность в условиях нарастания сложности и объемов управленческой информации, усложнения процессов контроля внешней среды. Целью статьи является конкретизация подходов совершенствования управления с учетом особенностей планирования.

Базовая концепция системы управления строится исходя из того, что одновременное планирование целей, потенциала и операции для предприятия в целом и подразделений на практике затруднено и потому выделяют комплексы планирования, к которым относятся: генеральное целевое планирование; стратегическое планирование, оперативное планирование и общефирменное планирование финансового результата [3, 4]. Планирование целей включает как определение генеральных целей предприятия, так стратегических и оперативных целей. К планированию генеральных целей можно отнести задание всех общих экономических и неэкономических целей, т.е. разработку концепций предприятия.

Генеральные цели всегда выражают ценностные представления высшего руководства или других внутренних и внешних центров волеизъявления. И очевидно, что разработанная система генеральных целей – это результат проведения политики предприятия.

Существование и успешное развитие предприятия должно достигаться в условиях рыночной экономики, прежде всего при стремлении к максимальному результату (стоимость капитала или прибыль за период при постоянном соблюдении определенного уровня ликвидности). Стремление к прибыли и гарантированной ликвидности и являются теми генеральными и глобальными целями (конечно с учетом других целей). Для предприятия в социальном рыночном хозяйстве это означает, что стремление к максимальному результату, выражаемому в конечном итоге в максимизации прибыли (стоимости капитала) предприятия, формулируется как высшая монетарная цель, которая может достигаться только при постоянном сохранении определенного уровня ликвидности и достижении установленных по периодам целей производства и сбыта конкурентоспособных продуктов и целей с учетом социальных сфер.

Инструментарий стратегического планирования представляет собой по возможности одновременное планирование программы и потенциала и должно проводиться в координации с другими плановыми комплексами, особенно со сводным технико-экономическим и финансовым планированием. В ходе стратегического планирования на базе установленных генеральных целей должны определяться в долгосрочной перспективе структура и объемы продуктово-ассортиментной программы, а также структура и объемы потенциала (средства производства и персонал), необходимого для производства и реализации продукции. Планирование программы и потенциала должно образовать ядро стратегического планирования, и потому его называют планированием бизнес продуктов, стратегии функциональных сфер деятельности и региональных стратегий.

Оперативное планирование, прежде всего, является планированием достижения целей, предусмотренных в генеральном, целевом и стратегическом планировании и зависит от принятой в результате стратегического планирования производственных концепций, структуры потенциала и системы управления. Поэтому оперативное планирование должно быть по возможности синхронно осуществляемым планированием программ и мероприятий. Оперативное планирование в широком смысле называют текущим или регулярным.

Монетарные и немонетарные планово-контрольные расчеты являются количественным выражением генерального целевого, стратегического и оперативного планирования. Ориентированные на финансовые результаты и ликвидность планово-контрольные расчеты, или планирование и контроль должен включать общефирменное планирование финансово-экономических результатов (калькуляционной и балансовой прибыли, денежного потока, инвестиций, поступлений и выплат денежных средств, резервов ликвидности).

Рассмотренные выше плановые комплексы образуют базовую концепцию системы планирования и контроля в рамках управления. Планирование сегодня относится к важнейшим задачам и институтам управления на предприятии, поэтому в настоящее время происходит модификация базовой концепции планирования и контроля в рамках управления, ориентированного на видение, взаимосвязи и диалог. Современный подход к совершенствованию планирования должен характеризоваться следующими моментами.

Исходным пунктом планирования на предприятии должен стать видение будущего. В рамках дискуссии о культуре и политике предприятия в последнее время особое внимание уделяют именно видению будущего, или ведущей идее высшего руководства относительно путей сохранения и успешного дальнейшего развития предприятия. Видение должно позволить создать картину будущего, как представление высшего руководства о желаемом будущем предприятия, т.е. представление о будущей роли предприятия относительно смысла его существования, целей и самопонимания. [1, 2, 3, 4]. Видение развития деятельности можно и должно рассматривать в качестве предмета политики предприятия. Оно должно влиять существенным образом на стратегическое и оперативное планирование, особенно на выбор стратегии, организационных структур, системы управления, подбор и расстановку руководящих кадров. Как правило, видение формируют и развивают отдельные высшие руководители предприятия, потому сегодня теория и практика выдвинула вопрос о необходимости наряду с так называемым транзакционным руководством выдвижения на передний план трансформационного руководства. [4]. При транзакционном руководстве работников пытаются мотивировать, вознаграждая за выполняемую работу, на базе уже сформированных стратегий, структур и систем. При трансформационном руководстве, напротив, стремятся к проведению изменений при помощи харизматических руководителей, излучающих силу, обладающих потрясающим видением, действующих с душевным подъемом, уважением к личности. Синтез этих концепций возможен на путях междисциплинарного кооперативного управления, соединения принципа работы в команде и лидерства.

Генерирование идеи и формулирование видения должно являться главной задачей высшего руководства предприятия. Видение, сформированное в результате стратегического анализа, прогнозирования или в процессе планирования, должно конкретизироваться в целевой картине, принципах функционирования предприятия и управления им.

И чтобы можно было оказывать в качестве побудительной силы на постановку и реализацию целей, видение, очевидно, должно быть широким и перспективным, обладать объединяющей и организующей и побуждающей силой, быть убедительным и достижимым.

В связи с вышеизложенным, возрастает роль сценариев и потребность в их разработке для проверки и углубления выделения, целей и стратегий предприятия. К технике разработки сценариев, и относят методы, при помощи которых можно составлять так называемые сценарии («картинки будущего»), отражающие гипотетическую последовательность событий, показывающие причинно-следственные связи между ними и ключевые параметры, имеющие важное значение для принятия решений. В сценариях должны учитывать в основном характеристики внешней среды, но, кроме того, и специфические для принятия аспекты. В сценарии речь должна идти как об описании возможных будущих ситуаций, так и о ходе развития условий возникновения этих ситуаций. Для описания границы возможного будущего события наряду с наиболее вероятным сценарием (трендовый сценарий) необходимо разрабатывать и альтернативные сценарии, в частности экстремальные сценарии.

При решении комплексных проблем стратегического характера, наряду с собственно проблемной областью определяют еще проблемную область внешней среды, влияющую на данную про-

блему. Сценарии должны быть использованы в качестве базы для генерального целевого и стратегического планирования, а в дальнейшем – и для контроля планов.

Должен быть расширен каталог целей предприятия. Как всегда, гарантией сохранения и дальнейшего успешного развития предприятия должно служить стремление к высоким финансово-экономическим результатам посредством производства и сбыта, ориентированных на рынок продуктов и услуг, и комплексных решений. Необходимо также стремиться к максимизации прибыли за период в рамках оперативного управления на базе стратегической траектории развития предприятия. Оценка и выбор наиболее экономически эффективных стратегических альтернатив необходимо проводить как для отдельного объекта, так и для предприятия в целом, путем расчета показателей стоимости совокупного, собственного и остающегося чистого в распоряжении предприятия капитала («богатство» предприятия). До уровня ключевых целей предприятия должны быть подняты поддержание на достаточном уровне ликвидности, как гаранта финансового равновесия и финансовой безопасности, а также различные (обязательные) условия или ограничения, к которым относятся защита и улучшение окружающей среды, использование новых прогрессивных технологий, поддержка и защита социально-рыночной экономики.

В связи с этим, наряду с пирамидальным построением системы целей по периодам в рамках оперативного управления, необходимо широко использовать систему управления на основе целевых издержек [2], в рамках стратегического управления. Выбор продукта или изделия, ценообразование, плановое калькулирование должны быть ориентированы на желание потребителей и поведение конкурентов, так как необходимо обеспечить конкурентоспособность, в качестве целевого планирования должны рассматриваться издержки и их компоненты.

Предметом стратегического планирования должен стать во все возрастающей степени не только поиск, оценка и выбор бизнес продукта, на такие и соответствующие стратегии функциональных сфер деятельности и региональные стратегии. Поэтому к главным задачам стратегического планирования на практике все в большей мере должны относиться стратегически ориентированное формирование организационной и правовой структуры предприятия, системы управления с соответствующими руководящими кадрами, а также внутренних и внешних информационных систем.

Ориентированное на отдельные группы персонала управление на основе диалога должно стать важным условием идентификации предприятия.

При возрастающей комплексности, динамичности и как следствие неопределенности внешней и внутренней среды предприятия возникает потребность в руководителях, обладающих способностью управлять при помощи диалога. Только диалоговое управление может обеспечивать мотивацию, идентификацию и улучшение имиджа предприятия, что в конечном счете гарантирует его будущее. Предприятие, как общественный институт, должно информировать всех заинтересованных в нем общественных групп о желаемом и фактическом состоянии дел на предприятии, в установление связей и дискуссии с этими группами.

Необходимо стремиться сделать процессы, происходящие на предприятии, доступными и понятными не только для руководителей и сотрудников самого предприятия, но и для всех других заинтересованных в нем групп, только в диалоге можно добиться доверия и понимания. Доверие и понимание должно определять намерения и действия на предприятиях. Управление на основе диалога должно снизить уровень неопределенности, повысить шансы и уменьшить риск участвующих в диалоге партнеров при постановке и достижении целей.

Управление через диалог необходимо не только в среде самих руководителей, но и по отношению ко всем сотрудникам предприятия, поскольку только таким образом можно гарантировать:

- уяснение, понимание и принятие политики и культуры своего предприятия;
- формирование, проверки и дальнейшее проявление выделения целевой картины и отдельных целей предприятия;
- формулирование и детализацию стратегии и оперативных планов их реализации.

Очевидно, что если руководство в ходе диалога ясно сформулирует и объяснит, как оно желает, чтобы развивалось предприятие, оно может добиться признания и воплощения в жизнь своих решений.

ВЫВОДЫ

Реализация как базовой, так и модифицированной концепции управления может быть достигнута с помощью инструментов планирования. Высшая цель состоит в сохранении и успешном дальнейшем развитии предприятия. Планирование содействует достижению главной монетарной цели предприятия – оптимизации финансового результата, через максимизацию прибыли или стоимости капитала при гарантированной ликвидности, достижение которых можно четко координировать с достижением рыночных и социальных целей и необходимыми для этого мероприятиями и ресурсами.

Основные задачи управления – в информационном обеспечении ориентированных на конечный результат процессов планирования, регулирования и контроля (мониторинга) на предприятии, в выполнении функции интеграции, системной организации и координации, базу которого должны составлять показатели финансового и управленческого учета:

- планирование и контроль на предприятии в особенности, ориентированные на результат плано-контрольные расчеты;
- учет, как фиксирование и документирование;
- формирование систем, методики и организационных структур контроллинга;
- подготовка и передача первичной ориентированной на результат информации.

Плано – контрольные расчеты являются инструментом достижения более высоких результатов деятельности предприятия через улучшение управленческого процесса. Они позволят количественно описывать будущие и фактически произошедшие события во взаимосвязи с процессами на самом предприятии. Тем самым требуется качественное осмысление и количественное описание собственных целей, действий и реакций и таковых у партнеров по рынку, и других групп во внешней среде предприятия.

Для системы планирования и контроля необходимы: четкие количественные данные о поставленных целях и задачах; внутренние и внешние ограничения и дополнительные условия; об альтернативных вариантах решений; о последствиях реализации альтернатив решений; плановая информация как результат принятия решений; информация для оперативного регулирования; информация для контроля, фиксирования и документирования.

Главная цель системы интегрированного планирования и контроля заключается в том, чтобы при ее помощи определять близко к оптимальным результатам решений, задавать (принимать) их в качестве плановых целей и контролировать их достижение путем оперативного и своевременного сопоставления фактических и запланированных результатов и анализа причины возможных отклонений для корректировки усилий. Система интегрированного планирования и контроля делает возможным управление предприятием:

- через согласование целей, когда плановые цели определяются и ставятся в процессе их обсуждения;
- через отклонения, когда отклонения превосходят допустимы пределы;
- через увязку планирования целей и контроля за их достижением с системой вознаграждения.

СПИСОК ИСПОЛЬЗУЕМЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Друри К. Управленческий и производственный учет - М.: ЮНИТИ, 2003. – 321с.
2. Тян Р.Б., Ткаченко В.Н. Планирование и контроль деятельности предприятия. – Днепропетровск: ДУЭП, 2004. – 214с.
3. Хилл Н. Закон успеха - М.: Попурри, 2006. – 432 с.
4. Хилл Н. Ключи к богатству. - М.: Попурри, 2006 -165с.