

РАЦИОНАЛЬНАЯ МОДЕЛЬ ПЛАНИРОВАНИЯ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЯ

Простым способом учета различных взглядов менеджеров на выбор целей развития предприятия является включение целей в общий перечень без процедуры согласования. Упорядоченность целей достигается по выражению субъективных предпочтений высшего руководства и, как правило, главной целью выбирается максимизация прибыли [1, 882]. Естественно, такой подход к определению целей развития предприятия приводит к длительному итеративному планированию, постоянным проверкам на наличие противоречий, дублирующих и избыточных мероприятий, где решающим критерием принятия или отклонения целей, задач и действий выступает вклад в увеличение доходности и прибыли. Временные сдвиги в планировании приводят к снижению адекватности и релевантности

разрабатываемых планов развития, а ориентация на прибыль обуславливает приспособление к текущей рыночной конъюнктуре, что снижает производственную гибкость и устойчивость предприятия к воздействию негативных факторов.

Влияние отраслевых и финансовых кризисов, происходящих в Украине и мире, сопровождается снижением спроса на продукцию отечественных предприятий и, как следствие, снижением объемов производства и реализации промышленной продукции (рис. 1), увеличением задолженности перед поставщиками, госбюджетом и банками, задержкой выплаты заработной платы. Резкое сокращение объемов реализации продукции в условиях кризиса произошло в металлургии (на 29,95% в 2009 г. по сравнению с 2008 г.) и машиностроении (на 29,88%).

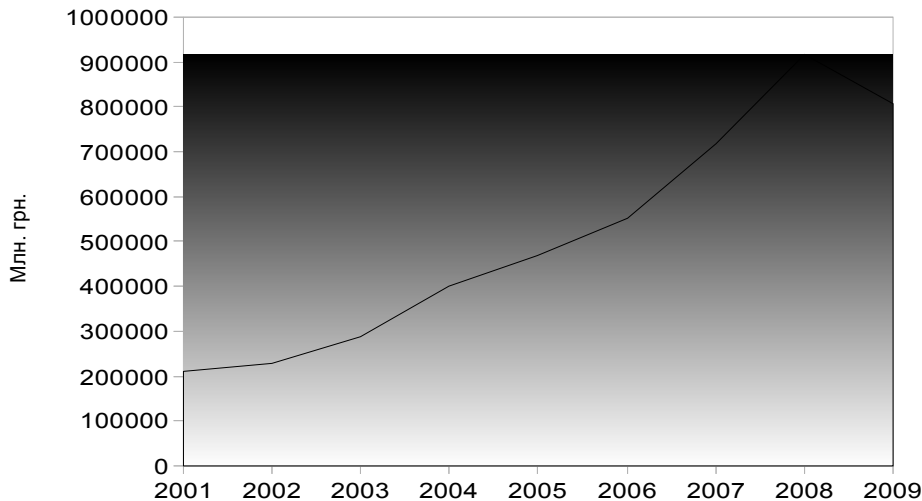


Рис. 1. Динамика объемов реализации промышленной продукции за период с 2001 по 2009 г., млн. грн.

На изменение объемов выпуска промышленной продукции негативно повлияло ухудшение условий экспортных

поставок, снижение совокупного спроса на внутреннем рынке, цепное падение платежеспособности предприятий многих

отраслей, увеличение затрат на сырье и материалы, приведшее к повышению себестоимости, что в условиях снижения спроса приводит к росту остатков продукции на производственных и коммерческих складах, валютные колебания и пессимистические субъективные ожидания.

Эффективность механизма управления развитием предприятия зависит от качества рациональной модели целеполагания, ориентированной на снижение степени влияния субъективных суждений на основе комплексного анализа сложившейся обстановки и изменений во внешней среде, что обуславливает важность разработки данной модели.

Концептуальная модель управления по целям А. Райа [2] содержит 4 этапа: разработки целей (организации в целом, подразделений и субъектов организации), планирования с учетом полученных целей и результатов оценки продвижения к целям, контроль над достижением целей, оценка результатов деятельности. Разграничение целеполагания и планирования приводит к специализации функции планирования, суть которой сводится к разработке плана проектов, реализация которых позволяет достичь установленных ранее целей. Отсюда следует, что данная модель реализует проектный подход к управлению.

Рациональное поведение субъектов является реагированием на фактическую, прогностическую и аналитическую информацию¹.

Управление развитием зачастую отождествляют со стратегическим планированием, которое является непрерывным методически-организационным процессом на предприятии, связанным с поиском, обработкой и систематизацией информации, ее преобразованием в знания о внешней и внутренней среде, и принятием решений (разработкой программ и планов) в контексте текущего режима функционирования и будущего развития [3]. Информационными входами общей модели планирования [3] являются требования и ожидания субъектов хозяйствования (собственников, руководителей, персонала, рабочих), данные о производственном потенциале предприятия

и его внешней среде. Изменения в требованиях и ожиданиях инициирует пересмотр действующих целей и стратегий. На основе комплексного анализа обстановки, в которой оказалось предприятие, устанавливаются слабые и сильные стороны, угрозы и возможности, и конкурентная позиция. Далее полученные аналитические результаты аккумулируются для оценки и анализа конкурентоспособности предприятия. Миссия, политика, цели, стратегии, программы и планы разрабатываются с целью повышения конкурентоспособности предприятия.

Модель рационального планирования, как методология принятия решений, широко используется в разных сферах человеческой деятельности, например, в управлении городом, коммунальным хозяйством, транспортной системой, промышленным предприятием и других систем. Она описывает процесс, состоящий из множества логически упорядоченных процедур анализа, подготовки альтернативных решений и выбора оптимальных или наиболее целесообразных из них, которые сгруппированы в такие стадии, как [4]: осмысление и выявление проблем; определение и оценка критериев планирования; разработка альтернативных решений; совершенствование альтернатив; выбор и реализация наиболее подходящих альтернатив (альтернативных решений, мероприятий, проектов); координация и контроль над их реализацией, а также мониторинг внешней среды.

Тем не менее, несмотря на значительное внимание ученых к стратегическому планированию, актуальными остаются теоретико-прикладные задачи по устранению фрагментарности в фиксации элементов стратегии, априорности в выборе целей развития, которые зачастую имеют обобщенную формулировку повышения качества процедур планирования, адаптации и интеграции современных концепций управления развитием экономических систем.

Цель данной статьи заключается в совершенствовании рациональной модели планирования развития предприятия посредством концентрации управленческих

¹ http://www.niss.gov.ua/book/jalilo_mon/r1.htm.

усилий на процессе целеполагания, синтезирующем эффективные концепции и подходы к управлению внутренними изменениями и бизнес-процессами.

На рис. 2 представлена блок-схема модели рационального планирования. Отправным этапом является сбор данных о внешней и внутренней среде предприятия. Обязательным атрибутом модели и, соответственно, системы управления

(планирования) является наличие информационных каналов обратной связи в управлении предприятием, по которым передаются данные о достигнутых предприятием результатах и оценке эффективности ранее утвержденного плана, а также прогнозные сценарии предстоящих мероприятий и изменения внешних факторов.

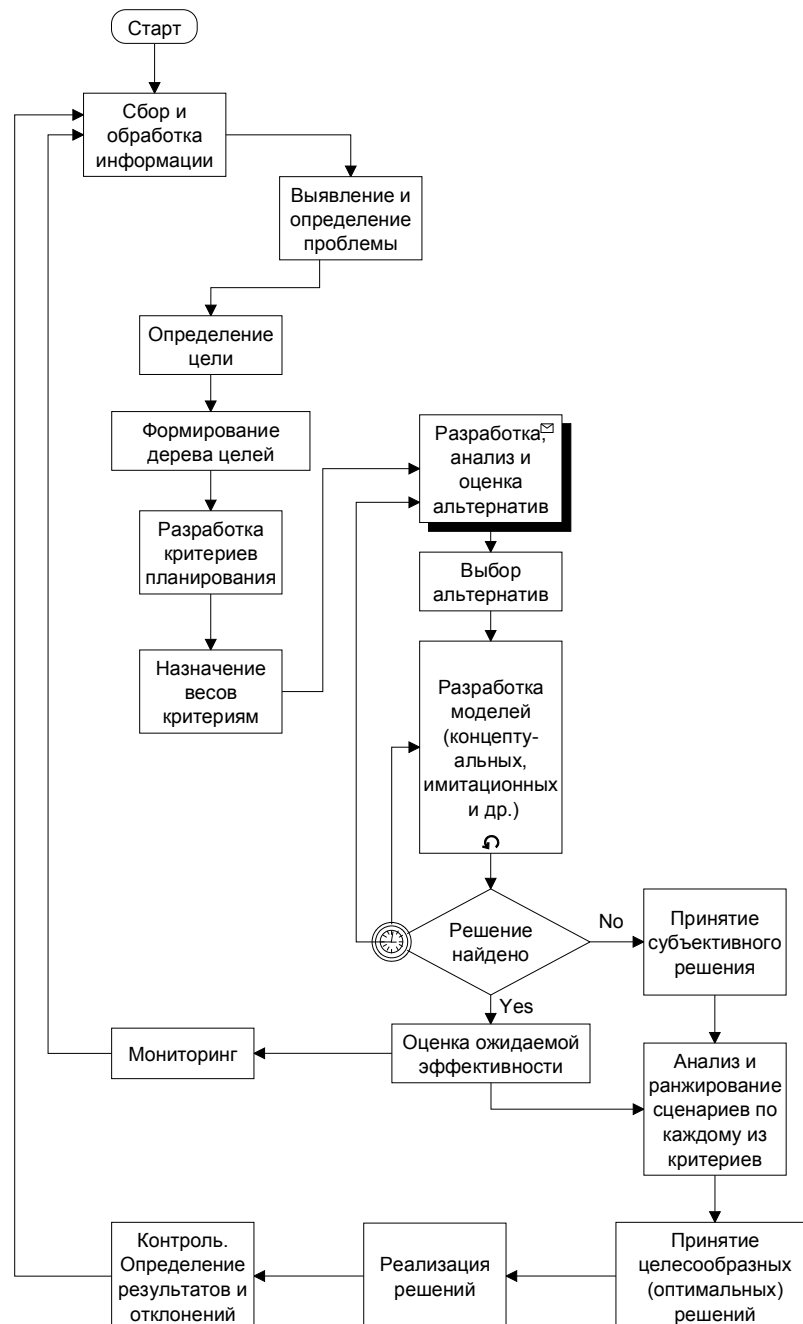


Рис. 2. Блок-схема модели рационального планирования развития предприятия

Далее формируется субъективное мнение о проблемах в управлении предприятием, генерируются варианты их определений и трактовок. Используя более формализованные и объективные подходы и методы выявления проблем, руководство предприятия преследует цель снижения субъективизма и неопределенности в оценке состояния предприятия и определении проблем. Дублирующие постановки проблемы исключаются, сходные между собой – объединяются, соподчиненные – агрегируются, обобщенные – детализируются. Следует отметить, что процедура выявления проблем так же, как сбор и обработка информации выполняется многократно в рамках планового периода (разработки, утверждения и реализации плана), потому что наступления разнообразных событий, частые изменения внешних условий и уточнение сценариев с учетом обновляемых обстоятельств могут изменять параметры проблем и структуру дерева проблем.

Определению проблемы способствует формирование первоначальных вариантов решения в форме идей и слабо формализованных планов на основе эмпирического анализа и мозгового штурма. Использование статистических, эконометрических, финансовых, экономико-математических методов и моделей анализа нацелено на уточнение и декомпозицию проблемы, идентификацию ее причин и последствий. Отметим, что выявление и определение проблемы не является тривиальной задачей, а ее полное или частичное игнорирование или неправильное решение приводят к конфликтным ситуациям в организации (системе управления), прежде всего, к так называемым конфликтам понимания, вызывающим впоследствии конфликты целей. Это приводит к росту различных рисков в деятельности предприятия и потере его жизнеспособности.

После точной и согласованной между управленцами формулировки проблемы осуществляется переход к этапу определения цели развития предприятия.

Цели развития определяются, исходя из результатов диагностики процессов развития, прежде всего, наиболее значимых

и трудно устранимых проблем, миссии предприятия, изменений и тенденций во внешней среде, потенциала предприятия. Результатом целеполагания является дерево целей, описание этих целей и связей между ними с обязательным использованием критериев и показателей, их целевых значений или (и) интервальных оценок.

Каждый из этапов в блок-схеме модели рационального планирования характеризуется минимальным, наиболее подходящим и максимальным значениями таких показателей, как время на выполнение этапов, количество и время работы сотрудников, общие затраты в расчете на один этап. Агрегирование позволяет найти средние значения, нижние и верхние границы диапазонов цикла планирования и общих затрат на осуществление данного цикла.

Наряду с традиционными источниками повышения эффективности стратегического управления развитием предприятия, предполагающим наращивание ресурсного потенциала, и реализации рациональной модели целеполагания экономическим сообществом ведется поиск принципиально новых управленческих источников по пути разработки инновационных технологий и рационализации. В настоящее время активно решаются такие задачи, как: синхронизация бизнес-процессов и моделей планирования, специализация на ключевых компетенциях, формирование единого информационного пространства и организация “сквозных” ресурсных и информационных потоков, организация процессов взаимодействия контрагентов между собой на принципах партнерства, нацеленных на повышение конкурентоспособности их продукции [5].

Управление интеграционными процессами развития предприятия основывается на процессном и объектно-ориентированном подходе, методологии управления цепями поставок и интегрированной логистикой, концепции управления цепочкой ценностей, учитывающей интересы (требования) всех внутренних и внешних субъектов хозяйствования и создания добавленной стоимости.

Определение целей развития предприятия с учетом изменяющихся

требований внешней и внутренней среды и формирование организационных ценностей и ее внутренней культуры, позволяющих решить поставленные задачи, исходя из теории управления Честера Барнарда, является первостепенной функцией менеджмента [6].

Отсутствие в арсенале управленческого аппарата знаний, стандартов и рекомендаций по организации функции целеполагания приводит к размытости формулировок целей и моделей бизнес-процессов, неопределенности в постановке критериев достижения заданных целей, искаженному пониманию того, какие мероприятия на предприятии должны быть задействованы в достижении дерева целей, начиная с главной цели.

Основным правилом целеполагания является «полнота редукции» – процесс сведения сложных явлений, процессов и систем к более упрощенным, абстрагированным составляющим.

При анализе ситуации лицо, принимающее решение (ЛПР), руководствуется текущей базой знаний или

формулирует гипотезу о желательных изменениях факторов деятельности предприятия [7]. Факторы, представляющие наибольшую важность для предприятия, выделяются в группу ключевых факторов. Показатели, характеризующие эффект от влияния ключевых факторов, относятся к целевым показателям. Обеспечение желательного изменения целевых показателей, исходя из рациональных предположений одного или группы лиц, принимающих решение, представляет собой базис формулировки целей управления деятельностью предприятия. Дерево целевых показателей объединяет в себе как уровень развития, так и уровень функционирования предприятия.

Рациональная модель целеполагания обязательно содержит иерархическую декомпозицию главных целей развития предприятия с распределением по видам хозяйственной деятельности и бизнес-процессам. Каждая стратегическая цель связана с показателями развития предприятия, характеризующими степень достижения стратегической цели (рис. 3).

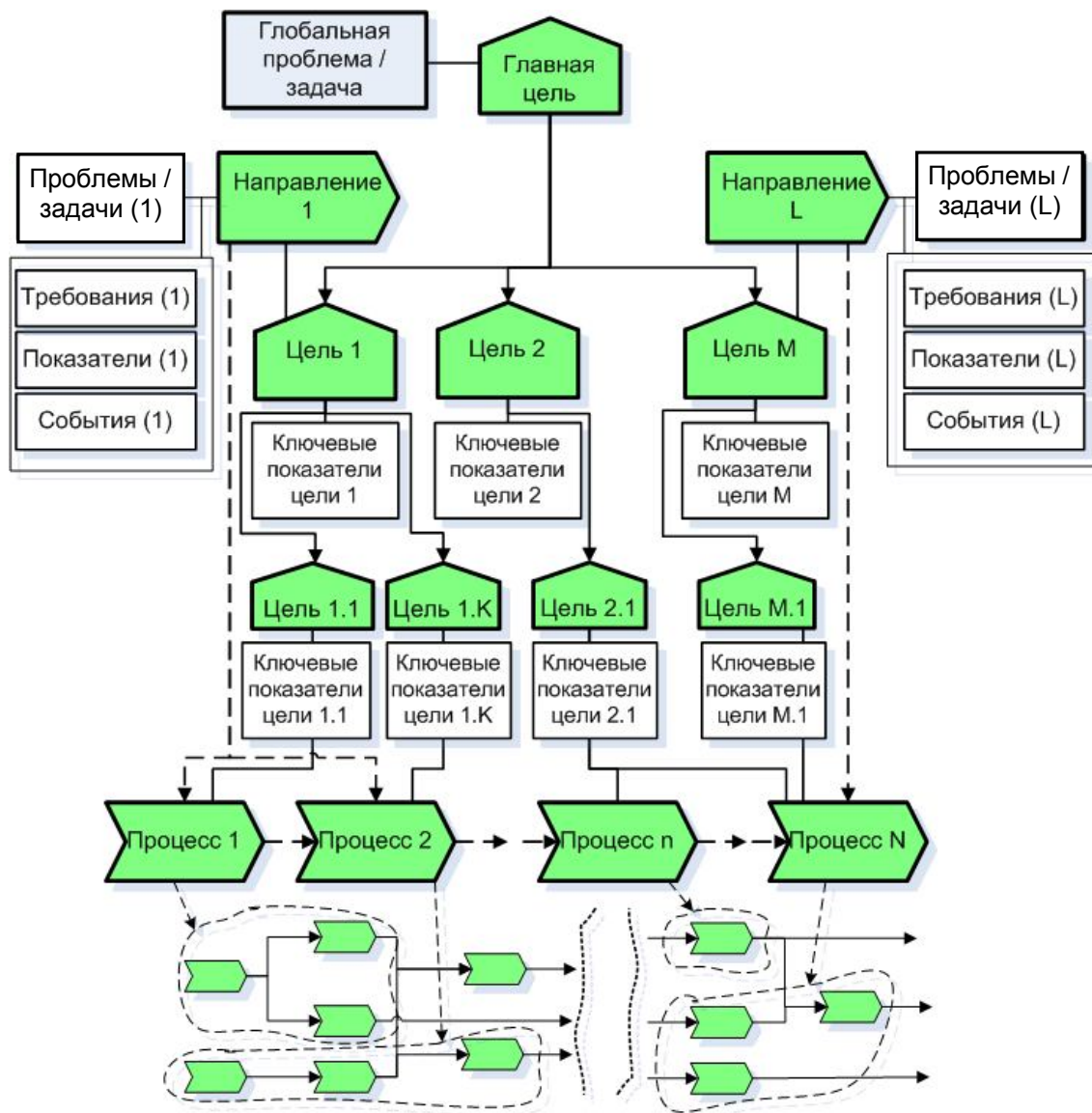


Рис. 3. Диаграмма общего вида иерархического дерева целей и бизнес-процессов (согласно методологии ARIS)

Цели вместе с основными и обеспечивающими процессами, функциями и ключевыми показателями распределяются по направлениям деятельности (развития) предприятия, которые, в свою очередь, характеризуются основными проблемами и задачами управления, требованиями, показателями и событиями, обуславливающими определение главной и производных от нее целей. Разработка диаграммы иерархического дерева целей и бизнес-процессов основывается на процессном подходе с учетом данных диагностики и оценки развития предприятия [8].

Декомпозиция структурированной диаграммы иерархического дерева целей и бизнес-процессов позволяет конкретизировать локальные задачи обеспечения устойчивого развития предприятия. Критерий устойчивого развития заключается в минимизации отклонений от плановой траектории развития, отвечающей требованиям субъектов внутренней и внешней среды и нацеленной на достижение высокого уровня конкурентоспособности и выживаемости предприятия в изменяющихся рыночных условиях.

Тем не менее цели развития предприятия характеризуются масштабностью выполняемых мероприятий, и чем больше масштабность, тем больше ресурсов и времени требуется на ее достижение. Отсюда следует, что главная

цель развития инициирует проект, реализация которого приводит к изменению состояния предприятия. Главной цели соответствует целевое состояние предприятия (рис. 4).

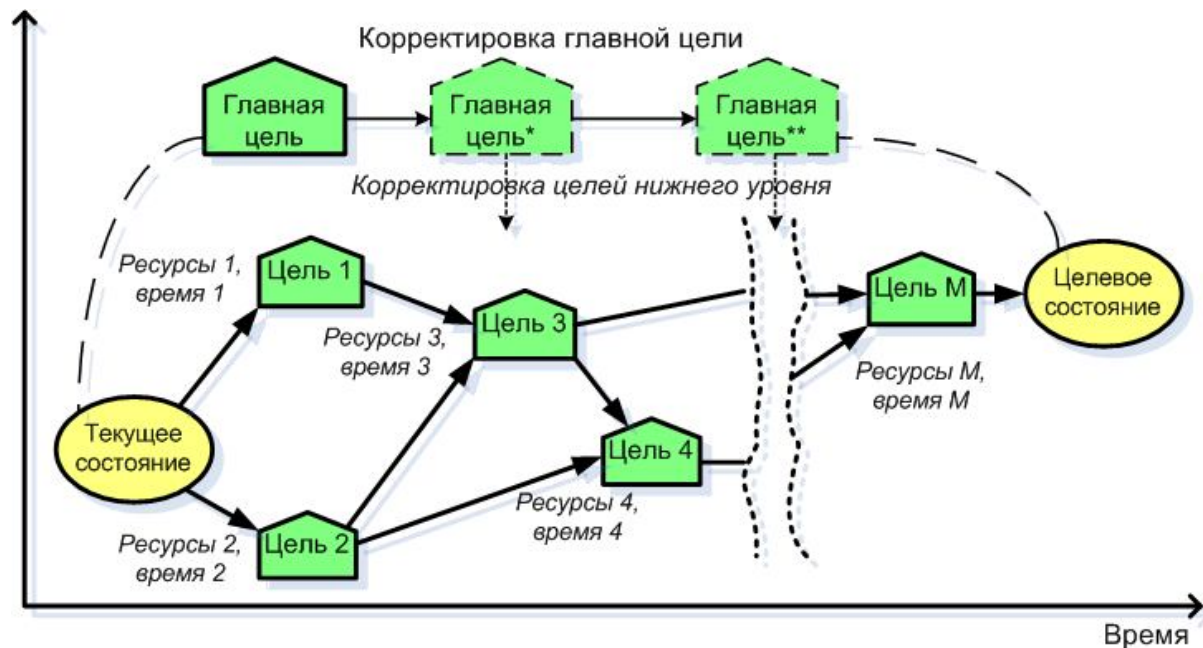


Рис. 4. Сетевой график целей развития предприятия

Таким образом, завершение мега-проекта совпадает с достижением предприятием целевого состояния. После этого формируется новая глобальная цель развития, отображающая качественно новое желаемое состояние предприятия. В процессе управления развитием предприятия на основе результатов анализа его текущего состояния, оценки развития, данных диагностики и анализа ресурсов происходит корректировка главной цели и, как следствие, целей нижнего уровня (частных целей). В случае изменений внешней среды и ресурсного потенциала предприятия главная цель его развития сдвигается во времени, что означает, что ее достижение замедляется или ускоряется, то есть изменяется временной горизонт проекта.

Разработка целей, стратегии и механизмов управления развитием предприятия тесно связана с определением цепочки ценностей [9], отвечающей на фундаментальный вопрос в управлении деятельностью всех предприятий:

осуществление поставок нужной продукции требуемого качества по требуемой цене в нужное место и в нужное время. Во взаимосвязи ключевые целевые параметры поставок образуют систему ценностей **VC.R**, в соответствии с которой производится сбор информации, прогнозирование и планирование ресурсов. Потребности в производстве продукции обуславливаются "образом" потребителя, охватывающим его предпочтения, включающим, в свою очередь, время и место поставки.

Взаимосвязанные категории ресурсов, процессов и цепочки ценностей представляют собой базис управления развитием предприятия (рис. 5), в частности, целеполагания, управления жизненным циклом предприятия, стратегического анализа и планирования его деятельности, проектного управления в сфере инноваций, модернизации технологий, диверсификации производственного выпуска, управления целями поставок, взаимоотношений с клиентами и т.д.

Формирование связей между целями процессов и планов на разных уровнях управления происходит через связывание

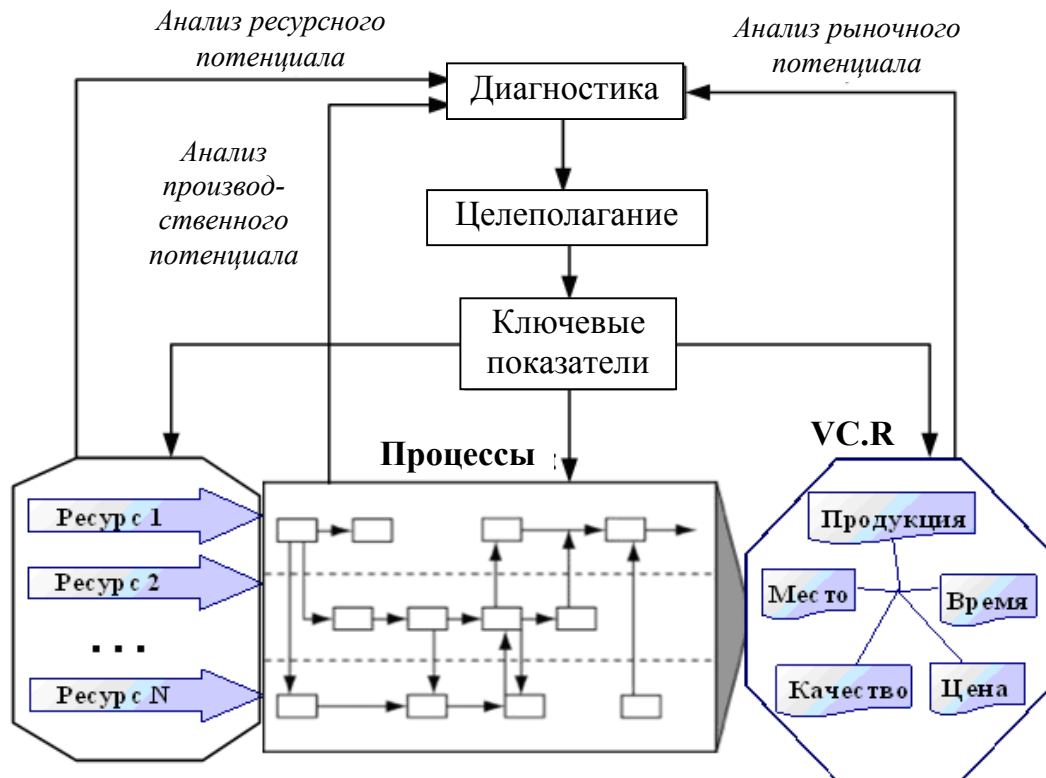


Рис. 5. Базис планирования развития предприятия

Для того, чтобы выбрать наилучшую стратегию развития предприятия, необходим критерий качества достижения главной цели развития, который может быть выражен в виде строго математического или эвристического показателя. В случае математического показателя главная цель развития предприятия рассматривается как достижение экстремума критерия оптимальности. Выбор целевых показателей для главной цели развития и дерева целей определяет суть стратегического планирования и управления предприятием. Ассоциативные правила определения типа целей задаются на основе результатов анализа деятельности предприятия, например:

1. Чистая прибыль и рентабельность основной деятельности. Фиксация в течение времени T_{DL} , превышающем допустимый период \bar{T}_{DL} , значений величины убытка DL (прибыли $P < 0$) или числа τ_{DL} отчетных

периодов, в которых предприятие понесло убытки за промежуток времени T^* , используемый в планировании и контроле развития предприятия, указывает на необходимость определения в виде главной цели обеспечения положительной чистой прибыли в течение периода \bar{T}_{DL} , начиная с конкретного момента времени t_{DL}^n . Когда данная цель выполнена, она корректируется посредством включения показателя рентабельности основной деятельности с минимально допустимым значением \underline{PS} .

2. Добавленная экономическая стоимость (EVA). Если предприятие имеет акционеров и привлекает заемный капитал, то используется показатель EVA, по которому видно увеличение вложенных собственниками и акционерами своих капиталов.

3. Качество и себестоимость продукции. Предприятие в условиях сильной конкуренции при отсутствии инновационных

конкурентных преимуществ стремится обеспечить высокий и стабильный уровень качества продукции при более низкой цене на нее за счет снижения себестоимости ее производства.

4. *Потеря платежеспособности.* Для преодоления данной проблемной ситуации предприятие ужесточает управленческий и бухгалтерский учет и контроль над денежными потоками, ставит задачи по уменьшению объемов кредиторской и дебиторской задолженностей, освобождается от остатков готовой продукции, переходит к налоговому планированию, увеличивает долю заемных средств для устранения причин проблемной ситуации.

5. *Нераспределенная прибыль.* Если нераспределенная прибыль UP равна 0, необходимо привлекать новые внешние источники финансирования, условия которых позволяют выйти на необходимый объем нераспределенной прибыли: $UP \geq \underline{UP}$. При $UP < 0$ первоначальное привлечение финансовых средств должно обеспечить прирост прибыли не менее размера убытка и достичь $UP > 0$.

Выводы. Таким образом, рациональная модель планирования развития предприятия состоит из строго упорядоченных процедур, базисом которых является целеполагание, использующее результаты комплексной экономической диагностики, выявления проблемных ситуаций, определения цепочки ценностей для установления направлений, принципов и критериев задач планирования.

Литература

1. Економічна енциклопедія у трьох томах / Б.Д. Гаврилишин, А.С. Гальчинський та ін. / відп. ред. С.В. Мочерний – К.: Видавничий центр “Академія”, 2002. – 952 с.

2. Raia A. Management by objective in theory and practice / A. Raia // Southern journal of business. – 1968. – P. 11-20.

3. Норкіна Т.П. Стратегічне планування інноваційного розвитку підприємств як основа структурних перетворень економіки регіону / Т.П. Норкіна, З.О. Скарбун, Н.О. Тарханова // Економіка будівництва і міського господарства. – 2009. – № 2. – Т. 5. – С. 113-124.

4. Robbins S.P. Organizational behavior / Robbins S.P., Timothy A. Judge. – New Jersey: Prentice Hall, 2008. – 752 p.

5. Іванов Ю.Б. Концепція та онтологія предметної області управління інтеграційним розвитком підприємства / Ю.Б. Іванов, А.А. Пилипенко // Економіка пром-сті. – 2006. – № 1. – С. 162-171.

6. Классики менеджмента / под ред. М. Уорнера. – СПб.: Питер, 2001. – 1168 с.

7. Максимов В.И. Когнитивные технологии для поддержки принятия управленческих решений / В.И. Максимов, Е.К. Корноушенко, С.В. Качаев // Информационное общество. – 1999. – №2. – С. 50-54.

8. Репин В.В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В.В. Репин, В.Г. Елиферов. – М.: Стандарты и качество, 2004. – 408 с.

9. Портер М.Е. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов / М.Е. Портер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 454 с.

