



СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ УПРАВЛЕНИЯ

А.И. ИЛЬИН

МЕТОДИЧЕСКОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

Процесс планирования должен осуществляться по определенной методике. Поэтому методическое обеспечение (МО) играет решающую роль как в построении, так и в функционировании системы внутрифирменного планирования. Оно всецело предопределяет действенность и эффективность планов. Тем не менее в отечественной и зарубежной литературе отсутствует целостная концепция МО внутрифирменного планирования. В ранее существовавших нормативно-технических и методических материалах по планированию такого термина не было. Это не создавало проблем при составлении плана вручную. Трудности возникли в процессе разработки автоматизированных систем плановых расчетов (АСПР), когда пришлось воедино соединять различные средства и методы планирования. Не имея концепции МО, разработчики автоматизированных систем основное внимание уделяли техническим аспектам автоматизации обработки информации и организации работ по созданию АСУ. Технология планирования, система информации, методика решения плановых задач, методика принятия решений не менялись, хотя автоматизация оказывала на них большое влияние и требовала их упорядочения, унификации и перестройки. Причем такой порядок был навязан всем предприятиям, а также организациям, специализирующимся на создании АСУ с помощью общепромышленных руководящих методических указаний.

Без научного обоснования места и роли МО процесс автоматизации управления и планирования на предприятиях зашел в тупик, что привело к распылению средств и потере управляемости многих предприятий. Созданные автоматизированные системы управления и планирования были ориентированы на “искоренение” некоторых вспомогательных, “ручных” операций по обработке плановой информации. Достижением считался сам факт применения в планировании ЭВМ. Стало заметным явное несоответствие между затратами ресурсов на автоматизацию управления, с одной стороны, и реальной отдачей в повышении эффективности плановых решений — с другой.

Отмеченный недостаток не преодолен до настоящего времени. Более того, к проблемам автоматизации планирования добавились проблемы методологии планирования, обусловленные сменой экономических ориентиров и приоритетов в связи с переходом к рыночной экономике. Таким образом, разработка МО внутрифирменного планирования является не частной, обеспечивающей задачей, а составной частью процесса совершенствования методологии и методики планирования.

Под МО понимается совокупность средств и методов, с помощью которых создается система планирования на предприятии и обеспечивается ее функционирование. Следовательно, функционально методическое обеспечение планирования должно состоять из двух частей. *Внешнее (общесистемное) методическое обеспечение* содержит комплекс средств и методов разработки системы планирования. Сюда входят различные общепромышленные и отраслевые нормативно-технические и методические документы, регламентирующие процедуры разработки и внедрения систем управления и планирования на предприятиях, а также инструментальные средства: (пакеты прикладных программ по автоматизации планирования, системы автоматизированного проектирования, системы управления базами и банками данных, информационно-справочные системы и т.п.), обеспечивающие разработку АСПР. Как правило, эти средства направлены на разработку системы управления предприятием в целом, а система планирования в них рассматривается как подсистема. Основной задачей внешнего МО является регламентация процедур разработки систем планирования на предприятии, включающих: анализ существующей системы внутрифирменного планирования и обоснование направлений повышения ее эффективности; выбор и постановку плановых задач, обеспечивающих совершенствование системы управления предприятием; формулирование требований к общесистемным обеспечивающим средствам и разработку проектных решений по их созданию (комплекс технических средств, программное, информационное обеспечение и т.п.); разработку методических решений (состав, структура, взаимосвязь, организация и методика решения плановых задач, состав рабочих процедур и предписаний о порядке их выполнения); внедрение методов решения плановых задач в практику управления на предприятии; регулирование договорных отношений разработчика системы планирования и заказчика в процессе создания; формирование и использование ресурсов, обеспечивающих создание системы планирования и т.д. На практике круг задач МО не ограничивается вышеназванными. Однако упомянутые задачи говорят о сложности создания внешнего МО. В конечном счете на их основе разрабатывается и внедряется организационная структура, механизм и процесс планирования на предприятии с соответствующим внутренним (внутрисистемным) МО. В качестве основы для создания общесистемного МО можно назвать системотехнику. Однако применение принципов и методов системотехники для проектирования систем планирования требует проведения специальных исследований по обоснованию целей, задач, функций и состава методической и нормативно-технической документации внешнего МО.

Внутреннее (внутрисистемное) методическое обеспечение содержит документы, определяющие методику и технологию планирования, а также функционирование обеспечивающих их средств на предприятии. Основная цель внутрисистемного МО состоит в том, чтобы обеспечить проектный научно-технологический уровень процесса планирования, его методику и технологию. *Методика планирования* устанавливает: структуру планов и систему показателей, состав и содержание плановых задач, методы и модели расчета плановых показателей, критерии оптимизации планов. *Технология планирования* определяет: состав и содержание информации, формы представления и источники информации, процедуры и алгоритмы преобразования информации, процедуры рассмотрения и утверждения планов, порядок использования плановых показателей в управлении и контроля за выполнением планов. На рисунке представлены основные компоненты внутреннего МО. Все они должны найти отражение в проектно-технической документации конкретных систем планирования, создаваемых на предприятиях и организациях. Такой подход к структуре МО планирования был принят при создании АСПР Госплана СССР, в создании которой мы принимали участие, осуществляя руководство темой подсистемы "Внедрение в народное хозяйство вычислительной техники". Представляется, что его содержание и форма МО применимы к такому объекту планирования, как предприятие.

В традиционных системах планирования на предприятиях МО представлено набором управленческих регламентов, определяющих процессы планирования. В АСПР оно разрабатывается в виде специальной обеспечивающей подсистемы с одноименным названием. При этом возникает проблема “увязки” принципов, методов, функций и задач планирования с методическим обеспечением планирования. По существу принципов и методов планирования в теории достигнуто некоторое единство, чего нельзя сказать о функциях и задачах. В подавляющем большинстве работ по теории и методологии планирования авторы предлагают разные определения функций и задач, причем различия носят принципиальный характер.

Проведенные исследования позволяют всю совокупность функций планирования объединить в две группы: общие, зависящие от специфики процесса планирования, и специальные (конкретные), зависящие от специфики планируемых объектов.

К важнейшим общим функциям планирования, на наш взгляд, относятся следующие.

Уменьшение сложности. Предполагает преодоление реально существующей сложности планируемых объектов и процессов. Для этого необходимо выделить наиболее существенные связи и зависимости, объединив их в модули, разграничивающие сферы деятельности предприятия и являющиеся структурными элементами единого плана. Такой подход позволяет разбить процесс планирования на отдельные плановые расчеты и упростить разработку и реализацию плана, а также контроль за его выполнением.

Мотивация. С помощью методического обеспечения процесса планирования должно инициироваться эффективное использование материального и интеллектуального потенциала предприятия.

Прогнозирование. Оно предполагает точное предвидение состояния как внешней, так и внутренней среды предприятия путем систематического анализа всех факторов.

Обеспечение безопасности. При планировании должен учитываться фактор риска, чтобы избежать или уменьшить его.

Оптимизация. В соответствии с данной функцией процесс планирования должен обеспечить выбор допустимых и наилучших, с точки зрения ограничений, альтернатив использования ресурсов.

Функция упорядочения. С помощью планирования создается единый порядок действий всех работников предприятия (организация, интеграция, координация, регулирование и т.п.).

Функция контроля. Позволяет наладить эффективный контроль за производственно-хозяйственной деятельностью, анализ работы всех подразделений предприятия.

Функция документирования. Обеспечивает документированное представление процесса производственно-хозяйственной деятельности.

Функция воспитания и обучения. Воспитательный эффект проявляется с помощью образцов рациональных действий и учебы на ошибках.

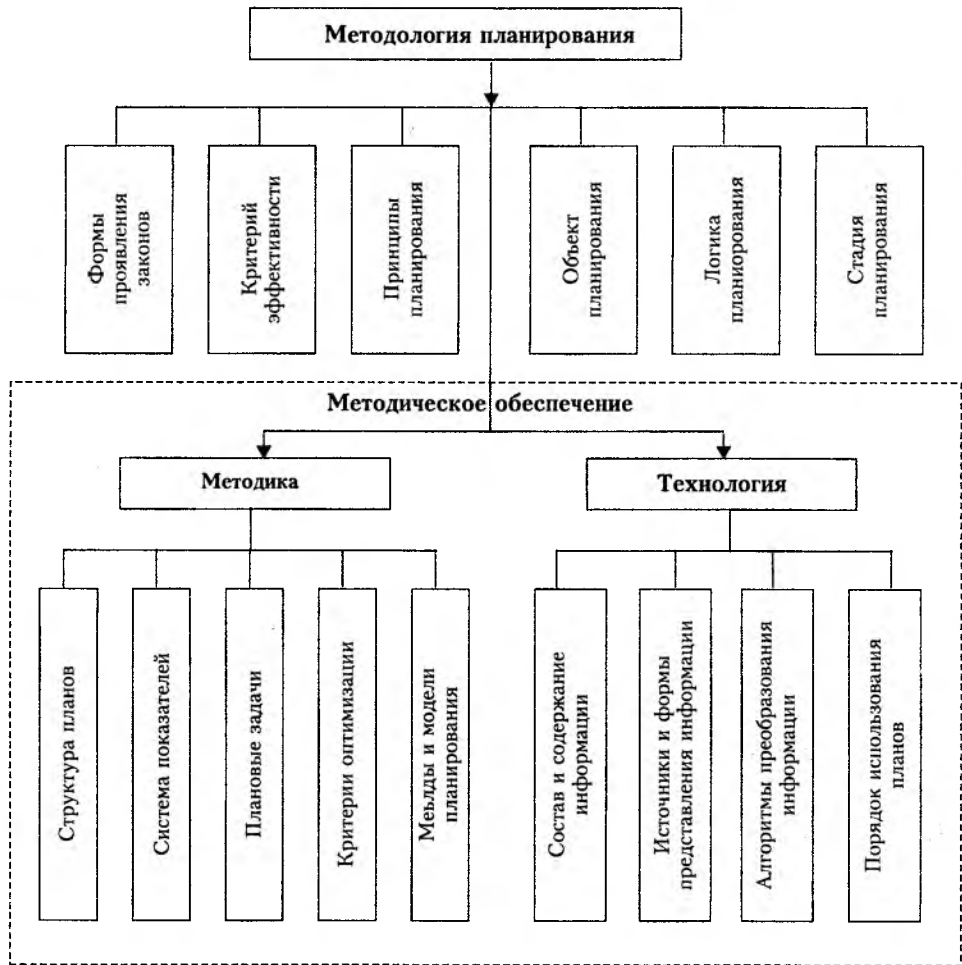
Функция совершенствования планирования. Это наиболее сложная комплексная функция, целью которой является постоянное изменение структуры, содержания, методики и технологии решения плановых задач в связи с возникающими потребностями хозяйственного механизма предприятия.

Это далеко не полный перечень общих функций планирования, а выделение конкретных функций из процесса управления предприятием требует проведения специальных исследований. Но без этих исследований разработка научно обоснованного МО планирования невозможна.

Под задачей планирования следует понимать алгоритм или совокупность алгоритмов формирования отдельных частей плана, имеющих определенное функциональное назначение для управления предприятием или его подразделением. Задача может включать несколько функций точно так же, как и функция может быть реализована с помощью нескольких задач. Все зависит от критериев их формирования.

Каждой функции или задаче планирования присущ свой метод реализации. Поэтому МО должно содержать комплекс средств и методов, позволяющих реализовать соответствующие функции или задачи планирования. В этом заключается роль методического обеспечения в системе планирования. Например, принцип оптимальности планирования порождает функцию оптимизации, а для ее реализации в МО должен быть соответствующий аппарат (программа оптимизации).

Идея формализации МО требует четкой интеграции компонентов, изображенных на рисунке, определения целей, функций, средств и методов, что также предполагает проведение специальных исследований.



Компоненты методического обеспечения планирования

Следует отметить, что некоторые функции планирования и методического обеспечения по форме могут совпадать, имея при этом различное содержание. К примеру, функция прогнозирования в планировании означает процедуру предвосхищения будущего результата, а в методическом обеспечении — наличие и свойства соответствующего аппарата прогнозирования с техническими средствами, информационным обеспечением и организацией работ.

Соответственно функциям должны выделяться задачи методического обеспечения. Причем состав плановых задач и задач методического обеспечения в принципе также может совпадать. К сожалению, если в теории планирования заметили некоторые тенденции к выделению в системе управления задач планирования, то состав задач подсистемы методического обеспечения совершенно не ис-

следован. Вероятно, их структура и содержание должны быть результатом декомпозиции конечной цели методического обеспечения процесса планирования (обеспечение рациональности планирования) на отдельные подцели (задачи), что требует проведения специальных исследований. Причем эти задачи должны характеризоваться тремя аспектами: функциональным как набором управленческих функций, реализуемых средствами планирования; инструментальным как набором средств и методов решения задач и организационным как соответствующим организации планирования.

Структура и содержание МО определяются доминирующей в экономической системе методологией планирования. В настоящее время на нее огромное влияние оказывают процессы глобализации и интеграции капитала, которые привели к созданию развитых информационных технологий, разветвленных кооперативных сетей, построенных на основе ресурсного подхода, теорий взаимодействия, транзакционных издержек, агентских отношений, ресурсной зависимости, виртуальных предприятий и т.п. Высшим достижением в этой области, на наш взгляд, являются GALS-технологии с соответствующей системой планирования. GALS — это технология создания изделия, которая сопровождает его на всех стадиях жизненного цикла. Ее цель — автоматизация процесса проектирования, широкое использование типовых проектных решений, параллельное проектирование и изготовление на виртуальном предприятии с помощью электронного обмена данными, использование международных стандартов, интегрированная логистическая поддержка, применение при разработке распределенных систем поддержки принятия решений, средств реинжиниринга и управления проектами и т.п. Внимательный анализ концепции GALS позволяет сделать вывод, что это прежде всего стратегия планирования, ведущая к пересмотру тактики ведения бизнеса, использованию информационных технологий, новым формам сотрудничества между предприятиями-партнерами. По зарубежным данным интенсификация использования основных и оборотных фондов в GALS-совместимых производствах в среднем характеризуется семикратным повышением производительности труда, шестикратным сокращением ошибок, уменьшением времени сборки продуктов с шести недель до двух.

Внедрение элементов GALS в практику производственно-хозяйственной деятельности отечественных предприятий потребует разработки соответствующего МО процессов планирования. Для этого целесообразно открыть научно-исследовательскую тему, чтобы решить все теоретико-методологические и организационно-технические проблемы, связанные с созданием в республике эффективного методического обеспечения процессов внутрифирменного планирования. Это, на наш взгляд, даст возможность создать на предприятиях эффективную систему внутрифирменного планирования, позволяющую сформулировать стратегию развития в перспективе, основанную на адаптации к изменяющимся рыночным условиям хозяйствования.

При создании методического обеспечения следует учесть ряд факторов, отражающих сложность планирования по сравнению с другими функциями управления предприятием.

Во-первых, планирование охватывает различные виды деятельности предприятия, выполняемые с различной периодичностью и охватом разных промежутков времени, с использованием большого количества источников информации, что значительно расширяет номенклатуру планируемых объектов и ресурсов.

Во-вторых, расширение номенклатуры планируемых показателей и горизонта планирования требует применения различных методов и моделей обоснования планов.

В-третьих, увеличивается число пользователей плановой информации, что обуславливает необходимость детализации и персонализации информации как по содержанию, так и по форме представления.

В-четвертых, интеграция приводит к усложнению хозяйственных связей предприятия и увеличению числа планов, различающихся по составу планируемых показателей.

В-пятых, на МО оказывает сильное влияние специфика предприятия, что ограничивает применение при его создании типовых проектных решений.

В-шестых, нестабильная работа предприятий затрудняет разработку научно обоснованных нормативов, используемых в планировании.

В-седьмых, алгоритмы планирования очень чувствительны к обеспечивающим средствам: вычислительным ресурсам, качеству и срокам представления исходной информации, взаимной координации плановых расчетов и т.п. Все это требует четкой организации производственно-хозяйственных процессов. В то же время принятые методы планирования также влияют на организацию производства, труда и управления. МО должно учитывать все эти обстоятельства.

Изложенная в статье идея создания методического обеспечения планирования не является бесспорной. Основные аспекты этой проблемы не исследованы и остродискуссионны. Призываем читателей продолжить начатый разговор.

Литература

Борман Д., Воротина Л., Федерман Р. Менеджмент: Предпринимательская деятельность в рыночной экономике. Гамбург, 1992.

Гоев А.И., Пелих С.А. Динамичный менеджмент. Мн., 2002. С. 232.

Ильин А.И. Планирование на предприятии: Учеб. 5-е изд., стереотип. Мн., 2004.

Ильин А.И. Система планирования на предприятии в условиях перехода к рынку // *Вестн. Белорус. дзярж. экан. ун-та.* 2000. № 1, 2.

Ильин А.И. Управление предприятием / Под общ. ред. М.И. Плотницкого, А.С. Головачева. Мн., 1997.

Райзберг Б.А. Проблемы и задачи построения методического обеспечения АСПР // *Вопр. создания АСПР.* Вып. 1. М., 1974.

Экономика предприятия: Учеб. пособие / В.П. Волков, А.И. Ильин, В.И. Станкевич и др.; Под общ. ред. А.И. Ильина. Мн., 2004.

Н.М. БИРИЦКАЯ

МЕТОД СРАВНИТЕЛЬНОГО АНАЛИЗА В УПРАВЛЕНИИ ТУРИЗМОМ

В свете интеграционных процессов, происходящих между Российской Федерацией и Республикой Беларусь, встает проблема объединения или унификации управленческого аппарата туристской отрасли России и Беларуси. Появляется вопрос о близости и схожести наших систем управления, их отличиях, о том, как можно объединить их в один общий, эффективно работающий механизм. Этот вопрос выдвигается нами в качестве цели исследования и определяет используемый нами метод исследования сравнительного анализа.

Он состоит в сопоставлении частных и обобщающих показателей для выявления наилучших результатов.

Метод сравнительного анализа создает своеобразную аналоговую базу, которую можно применять как эталонный объект углубленного предметного исследования. Особенность его состоит в сборе возможно полной информации о деятельности

Наталья Михайловна БИРИЦКАЯ, ассистент кафедры управления туризмом Белорусского государственного экономического университета.