

УДК 338.984

Сравнительный анализ научных подходов к внутрифирменному планированию

© 2012 г. Г.Г. Скворцова *

Планирование на предприятии претерпело изменения при переходе к рыночным условиям хозяйствования. В современных условиях предприятия имеют возможность использовать различные концепции управления, при этом методология внутрифирменного планирования изменяется.

Цель работы – рассмотреть методологию внутрифирменного планирования в современных условиях, а именно:

- обобщить и сравнить современные научные подходы к внутрифирменному планированию;
- определить роль и место планирования при процессном подходе к управлению;
- выявить достоинства и недостатки планирования на предприятии при различных подходах к управлению.

Научные подходы к управлению и внутрифирменному планированию.

В современных условиях хозяйствования одним из ключевых факторов успеха бизнеса является использование передовых и в то же время адекватных методов и приемов управления. Внимание менеджеров российских предприятий и организаций все больше привлекает *управленческая концепция планирования и бюджетирования*, основанная на передовых методах оперативного и текущего планирования. Внедрение этой концепции на предприятии любой отрасли дает ему целый ряд дополнительных преимуществ, к числу которых можно отнести:

- оперативное прогнозирование обеспеченности предприятия денежными средствами, повышение ликвидности;
- оперативное управление ресурсами предприятия, оборотными средствами, запасами, повышение эффективности их использования;
- обоснование необходимости выделения финансовых ресурсов на различные направления хозяйственной деятельности и т.д.

Эффективность управления конкретным предприятием определяется обоснованностью применения того или иного научного подхода к управлению. Важными являются именно подход, общий взгляд и принципы, которые определяют новизну и революционность подхода, а не инструменты, придуманные для реализации этих принципов. Из всего многообразия

существующих научных подходов к управлению можно выделить функциональный и процессный подходы.

Функциональный подход к управлению обеспечивает на предприятии организацию взаимодействия отдельных функциональных подразделений и достижение ими своих целей и – как следствие – целей организации.

Процессный подход к управлению – это деятельность сотрудников организации, включая руководителей и специалистов, направленная на повышение эффективности работы предприятия за счет моделирования системы бизнес-процессов, ее построения на предприятии, контроля исполнения операций в рамках бизнес-процессов и организации участия в них сотрудников [1].

И в том и другом случае управление на предприятии рассматривается как система. Мнение ученых и практиков относительно концепций процессного и функционального подходов к управлению неоднозначно. Можно выделить три научно-практические точки зрения:

1. Процессный и функциональный подходы к управлению принципиально различны и несовместимы. Исследования этой группы авторов констатируют, что процессный подход – это новое, передовое, эффективное направление, а функциональный – устаревший, реакционный, неоправданно высокочрезвычайно затратный метод [2].

2. Функции и процессы не являются противоположностями, а представляют лишь различные уровни абстракции. Обычно бизнес-процесс описывают как путь, который проходит объект, представляющий собой нечто материальное, или информацию. Например, это заказ клиента, проходящий по отделам, или идея в процессе разработки нового продукта. В связи с этим в литературе принято определение бизнес-процесса как набора работ и процедур, преобразующего входы в выходы или, проще говоря, потребляющего ресурсы и производящего полезный результат [3, 4]. Функция обеспечивает реализацию тех же процессов, при этом одну и ту же функцию можно реализовать множеством бизнес-процессов, одну задачу можно решать разными способами.

3. Для управленческой практики не конструктивно выделение и противопоставление функционального и процессного подходов. Есть лишь эффективное и неэффективное управление, а разделение на процессное управление или функциональное не имеет значения [3].

* Канд. экон. наук, доц. Тверского государственного технического университета.

Таблица 1

Типовой цикл при функциональном управлении	
Этап	Действия
Планирование	Определяются цели (показатели) организации и ее подразделений. Увязка цели организации с ее ресурсами.
Организация	Распределение всех ресурсов, необходимых для выполнения плана и достижения целей организации.
Координация	Определение конкретных заданий подразделений.
Контроль	Согласование и взаимоувязка действий подразделений.
	Непрерывное сопоставление фактических результатов работы с запланированными, оценка и корректировка деятельности работников в соответствии с поставленными целями.

Таблица 2

Цикл Деминга при процессном управлении	
Этап	Действия
Планирование (Plan)	Установление целей и процессов, необходимых для их достижения, планирование работ по достижению целей процесса и удовлетворения потребителя, планирование выделения и распределения необходимых ресурсов.
Выполнение (Do)	Выполнение запланированных работ. Доведение до участников процесса цели (показатели) и процедуры работы, обеспечение соблюдения процедур работы участниками.
Проверка (Check)	Контроль результата на основе ключевых показателей эффективности, выявление и анализ отклонений, установление причин отклонений.
Воздействие (управление, корректировка) (Action)	Принятие мер по устранению причин отклонений от запланированного результата, изменения в планировании и распределении ресурсов.

На наш взгляд, главное преимущество процессного подхода к управлению – это ориентация на потребителя. В рыночных условиях хозяйствования методы процессного подхода к управлению рассматриваются как инструмент повышения эффективности деятельности предприятия, приводящей к увеличению доходной части бюджета при сохранении себестоимости товара и тем самым к увеличению прибыли.

В данной работе предполагается рассмотреть процесс управления в рамках первой научно-практической точки зрения, т.е. когда деятельность предприятия представлена в виде кросс-функциональных бизнес-процессов, под которыми понимается целенаправленная последовательность работ, выполняемых различными подразделениями предприятия с целью получения заданного конечного результата (выход бизнес-процесса), представляющего определенную ценность для клиента.

Вторая точка зрения, по мнению автора, отражает псевдопроцессный подход, который в соответствующей литературе называется процессно-ориентированным, когда бизнес-процессы выделяют в рамках отдельных функций или подразделений предприятий, что по большому счету не решает проблемы всей функциональной системы управления. Такой подход можно реализовать только на уровне функционирования малого предприятия, деятельность которого представлена в виде одного «сквозного» бизнес-процесса и где отсутствует функциональная иерархия.

Третье мнение высказывают практики, которые желают получить конкретные инструменты, повышающие эффективность функционирования отдельно взятого предприятия.

Для выявления роли и места внутрифирменного планирования в управлении предприятием рассмотрим управленческий цикл с точки зрения вышеназванных подходов.

Планирование и управленческий цикл с точки зрения различных подходов к управлению.

А. Файоль считал, что существует пять исходных управленческих функций: «управлять – означает предсказывать и планировать, организовывать, распорядиться, координировать и контролировать» [5]. Современный типовой управленческий цикл при функциональном подходе к управлению можно характеризовать следующим набором действий (табл. 1):

Для управления бизнес-процессом рекомендуется применять цикл Деминга (цикл PDCA), схема которого представлена на рис. 1.

Применение цикла PDCA для каждого отдельного процесса можно по аналогии представить в табл. 2.

Можно утверждать, что процессный и функциональный подходы к управлению имеют одну и ту же научную основу, но направлены на принципиально разные объекты. При функциональном подходе управляют организациями, подразделениями, исполнителями. При процессном подходе управляют сквозными бизнес-процессами, которые классифицируются по их роли в создании дополнительных ценностей (каждый процесс должен вносить дополнительный вклад по отношению к предыдущему процессу в ценность конечного продукта). В соответствии с этим критерием все бизнес-процессы компании подразделяют на четыре группы [7]:

- **основные бизнес-процессы** – генерируют доходы компании;
- **обеспечивающие бизнес-процессы** – поддерживают инфраструктуру компании;
- **бизнес-процессы управления** – управляют компанией;
- **бизнес-процессы развития** – развивают компанию.

Всеми вышеперечисленными процессами необходимо *управлять*, чтобы соблюдать шаткий баланс между потребностями (внезапно меняющимися) рынка и возможностями компании. Длительность этапов жизненного цикла совокупного продукта (компании) накладывает ограничения на интерва-



Рис. 1. Цикл Деминга [6]

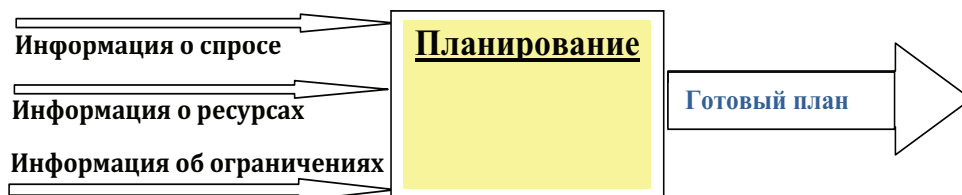


Рис. 2. Графическое описание бизнес-процесса «Планирование»

лы (временные границы) процессов планирования, в том числе на горизонты планирования.

Обобщив вышеизложенное, можно утверждать, что планирование – первая и важнейшая функция при управлении предприятием и/или структурным подразделением при функциональном управлении. При процессном подходе планирование относится к бизнес-процессам управления. Данный процесс можно считать обеспечивающим, т.е. он не генерирует доходы компании и, говоря словами М. Хаммера [2], «клиент за выход данного процесса не заплатит деньги».

Бизнес-процесс «Планирование»

Планирование как бизнес-процесс можно описать следующим образом: на входе – достоверная информация о спросе, о ресурсах, о финансовых ограничениях; на выходе – готовый план, представленный в доступной для понимания форме.

Бизнес-процесс «Планирование» – это процесс верхнего уровня, который можно представить в виде дерева процессов и выделить: планирование спроса, планирование производства, планирование материально-технических ресурсов, планирование труда, планирование финансов и т.п. Эти подпроцессы можно представить в виде бизнес-процессов второго уровня, которые также имеют свои входы и выходы.

Планирование как начальный этап управления бизнес-процессом должен заблаговременно учесть и обеспечить взаимную увязку между отдельными структурными подразделениями, включающими всю технологическую цепочку, например для промышленного предприятия это: научные исследования – разработка – снабжение – производство – сбыт. Планирование направлено на рациональное использование всех видов ресурсов и предотвращение ошибочных действий.

При процессном подходе управления планирование возможно только посредством разработки плана каждого основного бизнес-процесса. Можно сказать, что каждый отдельный бизнес-процесс имеет свой бизнес-план. Отдельные функциональные планы при данном подходе теряют смысл [8]. Каждый бизнес-процесс имеет свой бюджет, в рамках которого и проходит планирование. Бюджет предприятия – это сумма бюджетов основных и обеспечивающих бизнес-процессов.

Роль и место планирования при процессном подходе к управлению

Взгляд на предприятие как на систему процессов и организацию управления ими является одним из возможных подходов к оптимизации управления бизнесом. Все процессы взаимосвязаны между собой и образуют единую систему.

Рассмотрим, какое место в процессах управления предприятием занимает процесс планирования. Как указывалось выше, процесс планирования является самым первым в цикле, с которого все начинается, а стало быть, им и определяется все последующее. Однако если работы в компании осуществляются достаточно хаотично, т.е. нет четкого выполнения или попыток выполнения плана, нет соответствующей фиксации фактических показателей, нет анализа причин отклонений факта от плана, то нет данных для следующего цикла, в котором должны быть устранены причины отклонений, нет и движения вперед с точки зрения получения опыта и знаний о процессе планирования и с точки зрения повышения культуры компании. Если компания развивается, то цикличность можно представить в виде движения по спирали, где каждый новый виток – это новый опыт, новые знания, т.е. управление осуществляется постоянно. Постоянно планируем, постоянно координируем, постоянно контролируем и т.п.

Рассматривая планирование как первую функцию управления, можно утверждать, что функциональное планирование не обеспечивает в полной мере условий для достижения наиболее важной цели предприятия – *создания потребительской стоимости*, т.к., во-первых, стратегия предприятия слабо связана с финансовыми планами, во-вторых, не определяют носители затрат и их взаимосвязи, в-третьих, не идентифицируются и не оцениваются бесполезные или неэффективные работы и услуги и т.д.

Ресурсы предприятия распределяются по отделам для их дальнейшего расходования на основе плановых заданий, определенных исходя из прогнозируемого объема продаж. При данном подходе к планированию основное внимание уделяется ресурсам, а не видам деятельности, которые являются основными для целей создания стоимости.

В значительной степени эти проблемы можно решить, планируя бизнес-процессы, а именно финансовый план как управленческий инструмент направ-

Таблица 3

Различия внутрифирменного планирования при функциональном и процессном подходах к управлению	
Функциональное планирование – низкая эффективность управления	Процессное планирование – эффективное управление
Концентрирует внимание на ресурсах, которые являются входящими параметрами	Концентрирует внимание на выходных результатах или потребностях клиентов
Сосредоточено на функциональных отделах	Сосредоточено на взаимосвязях между отделами, поставщиками и потребителями
При отсутствии постоянного контроля скрывает факты неиспользования (нерационального использования) мощностей, брака и неэффективной работы	Выявляет исходные причины и источники вариации, что необходимо для постоянного совершенствования
Слабо вовлекает персонал в процесс создания планов	Дает возможность каждому работнику организации активно участвовать в создании плана
Не учитывает соотношения затрат и полученной выгоды для различных уровней обслуживания	Калькулирует затраты исходя из особенностей продукции и услуг. Знание таких «особенностей» помогает предприятию минимизировать отклонения и затраты сделать более управляемыми

лен на создание стоимости для клиентов и одновременно – на максимизацию добавленной экономической стоимости для собственников предприятия. На основе выявленных вариаций процессов, вызванных специфическими особенностями отдельных товаров и услуг, калькулируются затраты. Акцент при этом делается на видах деятельности и рабочей нагрузке, а не просто на ресурсах. Такой план возлагает ответственность на работников с тем, чтобы они сами управляли закрепленными за ними видами деятельности в целях выполнения плановых показателей и отчитывались об этом; предлагает более реалистичный взгляд на объем рабочей нагрузки, учитывая уровень обслуживания; позволяет разобраться в причинах варьирования видов деятельности и их стоимости; дает возможность понять, каким образом товар (услуга) вызывают спрос, который, в свою очередь, вызывает потребность в ресурсах; создает возможность контроля на том этапе, когда еще можно принять меры.

Обобщив вышесказанное, можно выделить различия внутрифирменного планирования при функциональном и процессном подходах к управлению, в рыночных условиях хозяйствования и наглядно представить в табл. 3.

Как видно, процессный и функциональный подходы к управлению и внутрифирменному планированию принципиально различны.

Таким образом, в рыночных условиях хозяйствования эффективно управлять крупными компаниями можно только на основе методологии процессного подхода. Деятельность малых предприятий можно представить в виде одного сквозного бизнес-процесса, на выходе которого находится «удовлетворенный клиент». На других предприятиях, где возможна функциональная иерархия, функциональный подход к управлению имеет низкую эффективность. Говоря другими словами, при тех же ресурсах процессный подход обеспечит предприятию более высокую эффективность.

Следовательно, методология процессного внутрифирменного планирования позволяет не только по-новому представить, но и реально изменить прак-

тику планирования и управления на новой теоретической и инновационно-методической основе.

Это может стать хорошим фундаментом для более эффективного управления предприятиями в различных отраслях экономики нашей страны в современных условиях.

Библиографический список

1. Горбунов И.А. Определение состава и содержания основных понятий и терминов в области функциональной и процессной организаций деятельности // Человеческие ресурсы и управление бизнес-процессами в современных социально-экономических системах: тенденции, проблемы и перспективы: [материалы] Всерос. конф. (Волгоград, янв. 2010 г.). – Волгоград – М.: ООО «Глобус», 2010. – С. 184–194.
2. Хаммер М., Чампи Дж. Реинжиниринг корпорации: Манифест революции в бизнесе / Пер. с англ. СПб.: Издательство С.-Петербургского университета, 1997. – 332 с.
3. Евдокиенко В. Бизнес-процессы, процессное управление и эффективность. URL: http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_18/article_1681/.
4. Ренин В.В. Два понимания процессного подхода к управлению предприятием. URL: <http://quality.eup.ru/DOCUM5/dppup.htm>.
5. Fayol, Henri General and Industrial Management. London: Pitman, 1949.
6. Нив Г.Р. Пространство доктора Деминга. Принципы построения устойчивого бизнеса. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. – 376 с.
7. Ковалев С.М., Ковалев В.М. Технология структуризации и описания организации – шаг за шагом. URL: <http://www.betec.ru/index.php?id=36&sid=03>
8. Скворцова Г.Г. Планирование – как первая функция управления бизнес-процессами // Человеческие ресурсы и управление бизнес-процессами в современных социально-экономических системах: тенденции, проблемы и перспективы: [материалы] Всерос. конф. (Волгоград, янв. 2010 г.). – Волгоград. – М.: ООО «Глобус», 2010. – С. 220–225.