

Возрастной период	Цели управления человеческими ресурсами	Основные функции управления человеческими ресурсами	Институциональное обеспечение жизненного цикла человеческих ресурсов
Старость (более 70 лет)	Создание условий для реализации потенциала человека в других сферах деятельности; уменьшение рисков, связанных с утратой профессиональной идентификации	Создание условий для освоения новых социально полезных видов деятельности, вовлечения в общественно полезную деятельность; диагностика и лечение заболеваний	Органы социальной защиты; геронтологические и геронтологические центры; санатории, дома отдыха; хосписы; дома престарелых; дома творчества по интересам, культурно-досуговые центры

Управление человеческими ресурсами с позиции концепции жизненного цикла способствует повышению эффективности управления человеческими ресурсами, так как на каждом из этапов жизненного цикла необходимы специфические управленческие воздействия субъекта на объект управления, а также дает

возможность применить системный подход к управлению человеческими ресурсами.

Примечание

¹ Адизес И. Управление жизненным циклом корпорации / пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. СПб., 2007. С. 32.

УДК 658.14.012.2
ББК 65.9(2)29

О.В. ГРУШИНА
кандидат экономических наук, доцент
Байкальского государственного университета экономики и права,
г. Иркутск
e-mail: olga7771972@mail.ru

ВНУТРИФИРМЕННОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В КОНТЕКСТЕ СИСТЕМНО-ИНФОРМАЦИОННОГО АНАЛИЗА ПРОЦЕССОВ УПРАВЛЕНИЯ

Рассматриваются вопросы понимания сущности прикладного смысла категории планирования и его роли в поддержании устойчивости системы предприятия.

Ключевые слова: социально-экономическая система, саморегуляция экономических систем, управление, планирование, бюджетирование, равновесие и развитие.

Мы придерживаемся теоретических положений о том, что предприятие является сложной социально-экономической системой, и поэтому к нему применимы все положения теории систем и системно-информационного анализа.

Тогда социально-экономическую систему любого хозяйствующего субъекта можно отнести к классу *открытых устойчивых систем*. Данное понятие обозначает некую целостность (состоящую из совокупности частей, построенных по иерархическому принципу, и поэтому неравную их сумме), активно взаимодействующую с окружающей

средой, но при этом не растворяющуюся в ней, а сохраняющую свою самобытность (что и есть устойчивость).

Самоорганизация и саморазвитие подобных систем происходят в результате действия механизма *управления*, который в самом общем виде может быть разбит на два контура (процесса): контур *саморегуляции* и контур *саморазвития*.

Процесс саморегуляции (гомеостаз) действует как качественное упорядочение связей в ответ на воздействие внешней среды: вначале поступает информация о воздействии, вызывающем отклонение, затем с помощью

обратной связи отклонение нейтрализуется. При гомеостазе система находится в состоянии подвижного равновесия со средой, обеспечивая свою целостность. Его можно назвать «остовом» механизма управления.

«Сущность второго процесса заключается в целенаправленном накоплении информации с последующим ее упорядочением, структуризацией. Поэтому здесь используется так называемый *семантический фильтр*, с помощью которого осуществляется отбор информации с учетом преимущества и ценности для целей существования системы. “Порции” такой информации постепенно кристаллизуются в гипотезы, теории, программы, изобретения и т.д., которые и являются “точками роста” феномена “развитие”. То есть развитие в данном случае — это создание нового в самом процессе взаимодействия системы со средой в результате избирательного отражения и отбора информации об этом взаимодействии»¹ (курсив наш. — О. Г.).

Итак, если нашим объектом управления является предприятие, то субъектом будет выступать директор, менеджер и т.п., т.е. личность (или коллектив), принимающая решения. Тогда первый процесс будет определять оперативное, тактическое управление, быстрое реагирование на постоянные колебания рыночной среды (решения о взятии краткосрочных кредитов, пополнении запасов, обновлении технологии, корректировке ассортимента продукции и т.д.).

Процесс развития будет определять стратегические программы, вырабатываемые на основе накопленного опыта и господствующих теорий и парадигм. Сюда относится прежде всего выработка миссии и глобальных целей функционирования предприятия.

Решение задач как в рамках первого, так и в рамках второго контуров невозможно без применения смысла и методологии планирования (как научно обоснованного способа предсказания возможных результатов (эффектов или степеней достижения целей) того или иного управленческого решения). *То есть внутрифирменное планирование неотделимо встроено в механизм управления социально-экономической системой предприятия (фирмы), процессы планирования имманентны управленческим процессам, причем на всех их уровнях.*

В следующем утверждении мы не сделаем открытия. Наши рассуждения о месте внутрифирменного планирования в системе предприятия приводят к единственно верному выводу: *планирование есть функция управления*. Однако мы пришли к этой известной аксиоме своим путем. Планирование естественно включается в управленческий процесс на определенных этапах принятия управленческих решений. Более того, основной классификационный признак видов внутрифирменного планирования полностью соответствует классификации уровней управления (чего нельзя сказать ни об одной другой управленческой функции: контроле, регулировании, организации). Схематично это показано на рис. 1.

Стратегическое планирование представляет собой набор характерных для планирования действий, методик и инструментов, применяемых управляющей подсистемой (руководством предприятия) в целях достижения желаемых стратегических результатов в будущем. На показатели стратегических планов ориентируются при принятии тактических и оперативных управленческих решений. Стратегический план — это план, обеспечивающий реализацию миссии предприятия и сопутствующих макроцелей.

Таким образом, стратегическое планирование призвано обеспечить необходимый *экономический рост* и *желаемый уровень развития* предприятия на предстоящий долгосрочный период (обычно 3–5, иногда до 10–15 лет). При этом под экономическим ростом мы понимаем экстенсивные факторы: увеличение объемов производства, расширение ассортимента продукции, рынков сбыта, рост прибылей. Развитие представляет собой прежде всего повышение сложности управляемой системы, а значит, и качества, и устойчивости функционирования данной системы в среде.

Исходя из этого в рамках стратегического планирования (в моменты его подключения к управлению) могут быть решены следующие виды управленческих задач:

- распределение ресурсов;
- адаптация к внешней среде;
- внутренняя координация;
- организационное стратегическое предвидение.

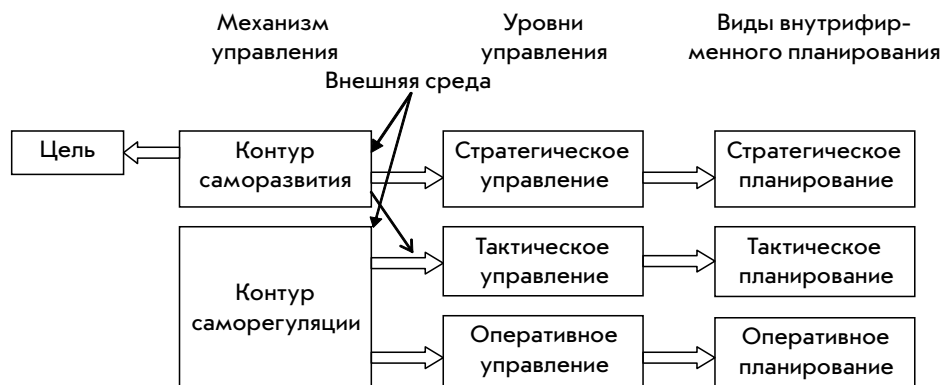


Рис. 1. Соответствие уровней управления и видов внутрифирменного планирования

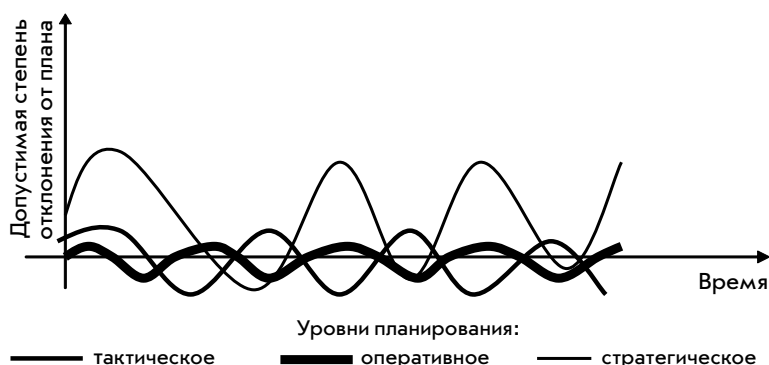


Рис. 2. Зависимость точности выполнения планов предприятия от уровней планирования



Рис. 3. Уровни управления и соответствующие зоны действия видов планирования

Тактический план представляет собой развернутую программу актов саморегулирования в производственной, хозяйственной и социальной подсистемах функционирования предприятия в целях достижения идеалов саморазвития при наиболее полном и рациональном использовании материальных, трудовых, финансовых и природных ресурсов. В рамках этого при тактическом планировании особое внимание должно уделяться показателям эффективности и качества деятельности: росту производительности труда; снижению затрат на производство продукции; экономии ресурсов без потери качества; повышению конкурентоспособности товаров (работ, услуг); повышению в

целом эффективности (прежде всего, рентабельности) производства, соблюдению договорных и бюджетных обязательств.

Третьему уровню управления соответствует следующий, наиболее «приземленный», узкий вид планирования — оперативное. И здесь мы сталкиваемся с некоторыми трудностями идентификации, которых не было при описании стратегического и тактического планирования и сопоставлении их сути по разным источникам. Согласно одному из определений, «оперативное планирование представляет собой выбор средств решения задач, которые поставлены, даны или установлены вышестоящим руководством, а также являются традиционными для предприятия,

например распределение выпуска продукции по объему, номенклатуре и срокам, установленным вышестоящим руководством. Такое планирование бывает обычно краткосрочным. Основная его задача состоит в выборе необходимых объемов работ или стоящих оперативных задач² (курсив наш. — О. Г.).

Другими словами, оперативное планирование является естественной, непосредственной и основной функцией оперативного управления и включается в моменты прогнозирования способов достижения оперативных результатов, вытекающих из решения оперативных управленческих задач. Под оперативными здесь нужно понимать текущие повседневные, «рутинные» задачи, связанные максимально точной саморегуляцией основной производственной деятельности в ближайшие (краткосрочные — от недели до года) периоды. Причем от степени точности выполнения оперативных планов в конечном итоге зависит точность выполнения стратегического плана предприятия. То есть следование оперативным планам требует меньшей степени отклонений от нормативных показателей. Чем ближе к оси проходит синусоида, тем более качественно осуществляются оперативное управление и саморегуляция системы предприятия в среде. Графически это показано на рис. 2.

Схематично зоны действия планов того или иного уровня планирования выглядят как детские игрушки по типу вложения друг в друга (рис. 3).

Таким образом, мы подошли непосредственно к зоне интереса нашего исследования. Мы сужаем поле деятельности по «поиску истины» до рамок оперативного планирования. Проблемы тактического и стратегического планирования в дальнейшем нами рассматриваться не будут.

Наиболее популярной в сфере продвинутого управления российскими предприятиями и до сих пор четко не определенной системой планирования на сегодняшний день является *бюджетирование*. Многие внедряют данную систему с той или иной долей успеха, но практически никто не представляет ясной цели и всех возможностей ее использования и, более того, даже не может четко подвести бюджетирование под определенный классификационный признак планирования.

На наш взгляд, главное заблуждение заключается в сведении бюджетирования к некоему «финансовому планированию», т.е. к намеренному ограничению возможностей применения данной системы. Термин «финансовое планирование» оправдывается приоритетом планирования финансовых потоков или вообще сведением деятельности предприятия к движению денежных средств, особенно через основные сводные бюджеты — бюджет доходов и расходов, бюджет движения денежных средств и бюджетированный баланс. Однако бюджетирование включает не только финансовые потоки, но и ресурсные. А такая возможность становится особенно актуальной в настоящий момент, когда стоимостные оценки дискредитируют себя. В связи с вышесказанным мы предлагаем следующее определение: *система бюджетирования есть особая технология оперативного планирования с элементами анализа и контроля, встраиваемая в систему внутрифирменного планирования в целях повышения общей эффективности управленческих воздействий.*

Непосредственным предметом нашего исследования с этого момента становится *система бюджетирования*. Таким образом, мы конкретизируем предмет нашего исследования в соответствии с главным гипотетическим предположением. Это предположение на данном этапе заключается в следующем: так как устойчивость социально-экономической системы предприятия в рыночной среде зависит прежде всего от ее способности сохранять гомеостатическое равновесие (контур саморегуляции), то рассматриваемая технология управления и планирования на этом уровне (система бюджетирования) должна привести к усилению вышеназванного качества системы и выходу ее на новый уровень равновесия. А усиление способности сохранять гомеостатическое равновесие зависит прежде всего от возможностей управленческой системы адаптироваться к воздействиям внешней среды.

Бюджетные данные подготавливаются и планируются с опорой на нормативные системы учета затрат (например, стандартность). Главными нормируемыми показателями являются нормативные калькуляции прямых затрат (нормы расходов материалов и трудовых затрат), нормативы распределения

постоянных расходов, нормы рентабельности и (или) нормативные цены на продукцию. Также в бюджет продаж закладываются показатели нормальной загрузки производственных мощностей.

Во всей этой обширной нормативной базе есть одна особенность: параметры нормирования являются константами так называемого *краткосрочного периода*.

По этим константам проводится оперативный управленческий анализ, в том числе маржинальный анализ, анализ критического объема продаж, производственного рычага, функционального поведения общих затрат.

К главным константам краткосрочного периода принято относить цену на продукцию, удельные переменные затраты, удельный маржинальный доход, общие постоянные расходы по предприятию. Смена краткосрочного периода определяется или временными границами (год — это предел), или так называемой *масштабной базой* (интервалом объемов производства, внутри которого сохраняются перечисленные константы).

Получается, что составление бюджетов в квадрате зависит от параметров краткосрочного периода: на их нормативных значениях считаются бюджетные показатели, от результатов управленческого анализа зависят

объемы продаж и производства, прибыль от продаж и вообще формируется генеральная линия годового бюджета.

По нашему мнению, именно здесь возникает очень болезненный и незащищенный с точки зрения проблем адаптации процесс. Внешние воздействия, имеющие место в течение бюджетного цикла, могут приводить к плохо предсказуемому изменению одной или нескольких констант. В такой ситуации необходимо иметь простой и эффективный инструмент быстрых корректировок бюджетных показателей, связанных с изменившейся константой.

Именно на данном этапе создания такого инструмента мы видим перспективное направление развития теории и практики управленческой адаптации экономических систем. Оно должно прорабатываться в части максимальной формализации настройки корректировочных действий бюджетирования к изменению вышеназванных параметров.

Примечания

¹ Абдеев Р.Ф. *Философия информационной цивилизации*. М., 1994. С. 36–37.

² Ильин А.И., Сеница Л.М. *Планирование на предприятии: учеб. пособие: в 2 ч.* / под общ. ред. А.И. Ильина. Минск, 2000. Ч. 2. С. 9.

УДК 338.4:69:330.4

ББК 65.291.592

Т.И. КУБАСОВА

кандидат экономических наук, доцент

Байкальского государственного университета экономики и права,

г. Иркутск

e-mail: tatyana@ipoteka.irk.ru

КООРДИНАЦИЯ В ЛОГИСТИЧЕСКИХ ЦЕПЯХ ИПОТЕЧНО-СТРОИТЕЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ

Рассматриваются методологические вопросы координации в логистических цепях ипотечно-строительного проекта. Обосновывается необходимость координации исходя из природы логистических цепей ипотечно-строительных проектов как целостной социально-экономической системы, создания координационного центра. Даны рекомендации по организации управления ипотечно-строительными проектами на уровне мезологистической системы.

Ключевые слова: координация, логистические цепи, проект, ипотека, строительство.

Современная практика управления ипотечно-строительными проектами обнару-

живает потребность в формировании новой методологии в связи с осознанием их отли-