

1. ОСНОВЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРЕДПРИЯТИЕМ

1.1. Основное свойство предприятия

Главное, что делает бюджет необходимым инструментом управления, — это то, что предприятие представляет собой систему. И не просто систему, а систему УПРАВЛЯЕМУЮ. Бюджет — это инструмент управления предприятием.

Систем на свете — неисчислимо множество, и определений системы тоже существует намного больше одного. Для нас особенно важны те из них, которые подчеркивают особые свойства систем, приобретенные уже после их возникновения, которые отсутствуют у их элементов в отдельности. Скажем, столы и стулья, сваленные горой во дворе при переезде организации, всерьез системой считаться не могут. А в глазах сынишки завхоза, который — сынишка, конечно, — вообразил себя покорителем вершин? О..! тут есть над чем подумать.

Такое особое качество называется системным. Безусловно, таких качеств может быть и несколько, но это уже принципиально не изменяет подхода к пониманию системы.

Интересно, что наблюдатель далеко не всегда способен точно сформулировать название интегративного качества, но прекрасно видит, есть оно или нет. Так, к примеру, до сих пор идут споры о том, что является отличительным свойством (как вы теперь понимаете, системным качеством) человека разумного... но отличаем мы человека без

труда. Даже когда его человеческие качества вызывают сомнения. Мы видим стул, даже самой причудливой формы, или предмет, который может быть в качестве стула использован. Это все проявления системных (интегративных) качеств.

Системное качество есть, пока существует система. Потеря системного качества — разрушение системы или, в лучшем случае, переход в другую систему.

Предприятие — это, безусловно, система.

Что же является системным свойством предприятия или его системными свойствами, если таких особенностей у него больше одной?

Во-первых, это способность выпускать продукт (товар, работу или услугу), который порознь его сотрудники производить не в состоянии.

Это качество, как системное, ярко выражено у подавляющего большинства предприятий. Помните, у Маяковского?

Единица — вздор, единица — ноль.
Один, если даже очень важный,
Не подымет простое пятивершковое бревно,
А тем более — дом пятиэтажный.

Трудно представить себе, как в одиночку можно плавить сталь или алюминий, или ткать что-нибудь тоньше домотканых половиков, или выпускать бытовую электронику и компьютеры, или печь хлеб в сколько-нибудь значительных объемах — список можно продолжать почти бесконечно.

С другой стороны, существуют предприятия, например адвокатские конторы, риелторские фирмы или консалтинговые компании, в которых каждый сотрудник выступает как бы «сам за себя» и, в принципе, способен работать в одиночку. Но предпочитает тем не менее работать внутри фирмы. Что его привлекает в такой компании? Вряд ли «доблесть подчинения». Очевидно, это два момента: экономия накладных расходов и репутация. Ведь не секрет, что фирма, даже маленькая, по большей части воспринимается как более устойчивый, надежный и уважаемый партнер, чем частное лицо. Плюс общее дело-производство, средства связи, реклама и прочее.

Во-вторых, интегративным свойством предприятия как системы является его повышенная, по сравнению с индивидуальным производством, эффективность и нечувствительность к персоналиям, конечно, насколько такое возможно.

Обобщая, можно сказать, что системным качеством предприятия является его «производительность и эффективность», причем именно так, в сочетании. Производительность без эффективности превратит

предприятие в типичную артель «Напрасный труд» со всеми вытекающими отсюда последствиями, а эффективно производить неизвестно что невозможно по определению.

Если рассмотреть каждое отдельное предприятие, то у него тоже можно будет найти некое системное качество. Осмелимся предположить, что именно это качество и должно быть положено в основу формулировки миссии предприятия. Потому что миссия — это осознанное системное свойство данного предприятия, которое отличает его от конкурентов (дифференцирует, по Дж. Трауту) и позволяет занимать на рынке определенную нишу. Степень проявления этого качества можно отразить не только привычными показателями эффективности (рентабельностью, прибылью и т. д.), но и его текущей финансовой целью, которая может и не предполагать прибыли на данном этапе развития. К этому вопросу мы тоже еще вернемся в подразделе 24.2 «Разворачивание» цели предприятия».

Очень важным свойством систем является способность «помечать» своим интегративным качеством каждый из входящих в нее элементов. Это значит, что:

- поведение каждого элемента и каждой подсистемы воздействует на поведение системы в целом;
- поведение элементов и подсистем и их воздействия на систему взаимозависимы, т. е. влияют друг на друга;
- элементы и подсистемы взаимодействуют таким образом, что образование полностью независимых подсистем невозможно.

Что это значит по отношению к предприятию? Да практически то же самое, параллели тут совсем прозрачные:

- 1) поведение каждого подразделения предприятия и (иногда) даже отдельных сотрудников воздействует на деятельность предприятия в целом;
- 2) действия подразделений предприятия и отдельных сотрудников предприятия влияют друг на друга;
- 3) подразделения предприятия взаимодействуют таким образом, что образование полностью независимых подразделений или появление независимых сотрудников невозможно.

Какие из этого следуют выводы?

Из первого постулата вытекает необходимость отслеживания (контроля) происходящего «на местах» и заблаговременного планирования таких действий подразделений и отдельных сотрудников предприятия, которые шли бы на пользу деятельности предприятия в целом.

Из второго — необходимость согласовывать действия подразделений предприятия и отдельных сотрудников таким образом, чтобы их совокупный результат опять-таки работал на пользу предприятия в целом.

Третий постулат заставляет сделать вывод о том, что у предприятия *нет подразделений*, которые руководство может позволить себе «выпустить» из поля зрения. Значит, вытекающие из первого постулата планирование и контроль должны быть сквозными для предприятия любого размера.

Как этого добиться, как реализовать? Об этом мы узнаем очень скоро, буквально через несколько страниц.

А пока — какие выводы мы можем сделать?

Управление любым предприятием должно быть направлено прежде всего на поддержание его основного системного свойства — способности выпускать продукт (товар, услугу), причем делать это эффективно. Достигаться при этом должна не только финансовая отдача, но и качественные цели. Управление **конкретным** предприятием должно быть ориентировано и на эффективное достижение текущей финансовой цели, даже если она не предполагает получения прибыли.

С другой стороны, выпуск предприятием продукции или оказание им услуг — основное системное свойство предприятия — является следствием его миссии. Происходит это потому, что выпуск продукции предприятием есть результат его следования своему предназначению. Прибыль же — не более чем измеритель эквивалента обмена предприятия с окружающей средой. Но и не менее. Так как предприятие является открытой системой, через которую текут потоки вещества и энергии, то оно поддерживает высокий эквивалент обмена только в том случае, если правильно выполняет свое предназначение в системе более высокого уровня — на рынке. А если плохо следует своему предназначению (по сути, выпускает такую продукцию, которая — в предельном случае — никому не нужна), то что толку в его возможности поддерживать свою способность что-то выпускать — оно все равно разорится.

Однако все приведенные рассуждения справедливы только для длительного отрезка времени, а в тактическом плане предприятию могут быть важны иные цели. Таким образом, получение прибыли в долгосрочной перспективе или эффективная деятельность на любом временном горизонте есть обязательное дополнение к производству продукции/услуг. Можно даже предположить, что в одних случаях выпуск продукции/услуг служит целью, а некоторый уровень эффективности — ограничением при ее достижении, а в других — наоборот: рост эффективности становится целью, в то время как выпуск продукции определенного

качества и объема рассматривается как ограничение. Не суть. Важно то, что эффективная рыночная деятельность — обязательное, системное свойство предприятия, без которого оно предприятием (бизнесом) по-настоящему быть перестает. Даже если продолжает юридически и физически существовать.

С позиций любого собственника и/или руководителя это утверждение звучит банально — для чего еще он начинал бизнес? — но интересно то, что мы сформулировали это требование с позиций общего системного подхода. Значит, это не требование хозяина — рвача-самодура. Предприятию соблюдение этих требований так же необходимо, как человеку — дыхание.

1.2. Предприятие между двумя полюсами

Пойдем дальше.

Систем в окружающем мире не просто много, они еще и очень разные — от простейших, типа домика из пластмассовых кубиков, до сложнейших природных систем и человеческого общества. Предприятие как система занимает промежуточное положение между этими полюсами. Как мы это определили и какие выводы из этого следуют?

Во-первых, огромное значение имеет происхождение системы: она может возникнуть и развиваться самостоятельно, и в этом случае ее называют эволюционной, а может быть создана искусственно — такие системы называются креационными (искусственно созданными). Эволюционные системы отличаются от креационных отсутствием цели и наличием макроуровня. Что это значит? Эволюционная система возникает сама собой, развивается под воздействием присущих ей закономерностей, а потому не имеет видимых общих для всех ее элементов целей. Правильнее было бы сказать, что если бы эволюционная система могла свою цель сформулировать, то она бы заключалась в развитии (в научной терминологии — «расширенном воспроизводстве») самой системы. Жить и расти — вот ее цель. Как и куда — уже не столь важно. Устойчивость и живучесть — условия достижения цели. Форма существования и развития имеет на этом фоне второстепенное значение, поэтому при изменении условий легко и быстро меняется. За счет исключительной гибкости эволюционная система вырастает до таких размеров, что отдельный элемент перестает иметь значение — во всяком случае, объемное — для системы в целом.

Это и называется переходом на макроуровень. Макросистемы не только сложны, но и поразительно разнообразны — гибкость плюс изменчивость условий развития приводят к феноменальному разнообра-

зию живой природы или человеческих характеров. Но отсюда вытекает одно занятное следствие — эволюционные системы очень плохо управляются. Почему? Очень просто. Если вы хотите управлять некоей системой, то вам было бы неплохо находиться на уровне этой системы или даже выше. Мы к этому постулату еще вернемся, а сейчас нужно понять, что по отношению к эволюционной системе обычно субъект управления находится на более низком уровне, чем сама система.

Оговоримся: на «более низком» в данном случае означает — на более низком уровне с точки зрения размера, и только. Потому что так называемый логический уровень субъекта управления должен быть выше.¹ Но значительное расхождение уровней (рис. 1.1) накладывает серьезные ограничения на возможности управления. Самые наглядные и, увы, частые примеры — попытки людей управлять природой или обществом. Многочисленные неудачи на этом поприще, к сожалению, закономерны.

В противоположность эволюционной, креационная (искусственная) система создается специально, а потому имеет цель, определяемую ее создателем. Искусственная система проста относительно своего создателя и **обязана** быть управляемой. Если такая система теряет управляемость, она считается поврежденной и отправляется в ремонт или на свалку.

Между ступеньками «лестницы систем» есть четкая граница, отделяющая технические (жесткие) системы от мягких (природных и социальных) систем, которые, в отличие от жестких, способны к самостоятельной эволюции. И те и другие системы могут быть креационными, т. е. созданными человеком. Поэтому если рассматривать лестницу систем, а внутри нее — спектр креационных систем, то предприятие находится в этом ряду, но не является каким-либо переходным звеном внутри ряда.

И вот тут надо сказать — стоп! Предприятие — какая система? Естественная или искусственная?

С одной стороны, это система креационная, искусственная, потому что создается специально, с определенной целью и относительно проста. Во всяком случае, на первых порах своего существования. Эта простота, которая кажется залогом управляемости предприятия, имеет «оборотную сторону» — недостаточное разнообразие.

«Интересно, — пожмет плечами читатель, — слишком разнообразно — плохо, недостаточно разнообразно — что, тоже плохо?»

¹ Подробнее о логических уровнях системы управления можно посмотреть в конце книги, в разделе 25.

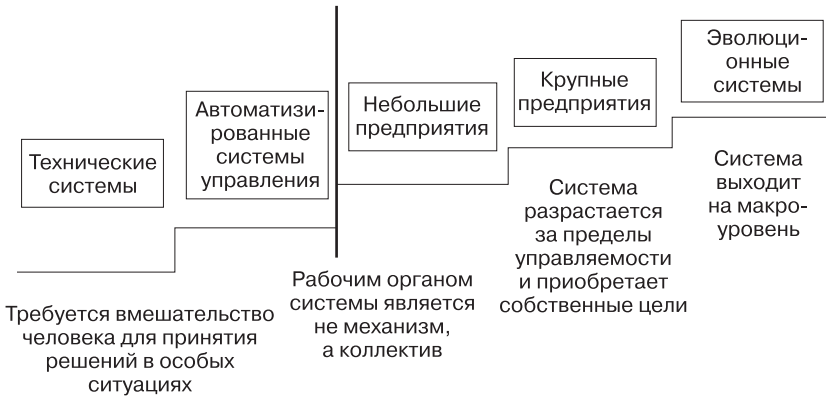


Рис. 1.1. «Лестница» систем

Ну, примерно так. Это «плохо» определяется *принципом необходимого разнообразия*, который был сформулирован У. Р. Эшби¹. В нашем представлении он может звучать следующим образом: *для того чтобы эффективно управлять, управляющая система должна быть не менее разнообразной, чем управляемая*. При этом под разнообразием понимается число реально существующих элементов и их взаимосвязей. В противном случае управляемая система имеет возможность «совершить ход», на который управляющая система не знает или не имеет «ответа».

Общий тезис, вытекающий отсюда, гласит: любая искусственная управляющая подсистема, в том числе и всевозможные организационные структуры, беднее природных и социальных объектов, возникающих эволюционно. «Ну и что, — вправе еще раз удивиться читатель. — При чем здесь предприятие? Оно же — система искусственная, довольно простая. Мы ж ее сами создали!»

Не совсем так.

Простота предприятия, во-первых, кажущаяся, — предприятие гораздо сложнее своей схемы. Это очень быстро начинает понимать любой, даже самый юный менеджер на любом, даже самом простом предприя-

¹ Эшби (Ashby) Уильям Росс (р. 6.4.1903, Лондон) — английский психиатр, специалист по кибернетике. Окончил Кембриджский университет; с 1930 г. работал психиатром. В 1959–60 гг. — директор Берденского нейрологического института в Бристоле. С 1960 г. — профессор кибернетики и психиатрии Иллинойского университета (Эрбана, США). Основные труды по проблемам исследования мозга, принципам самоорганизации, адаптивным процессам. Эшби принадлежит изобретение гомеостата (1948 г.).

тии. Во-вторых, простота предприятия нередко мешает им управлять. Как так? А вот посудите сами.

Управляющая система может руководить управляемой, если она разнообразнее своей «подопечной». Предприятие у нас — система относительно простая, искусственная, а управляющий им человек — система эволюционная, сложная. Проблем, вроде, быть не должно. Так?

Так, да не так.

При ближайшем рассмотрении становится ясно, что «эволюционная» и «искусственная» системы — это два полюса одной шкалы, и предприятие на ней занимает промежуточное положение (см. рис. 1.1). Причины «промежуточности» просты:

- Элементами искусственной системы «предприятие», которое обязано достигать поставленной перед ним цели, являются, в том числе, и люди — системы и сами по себе эволюционные, имеющие собственные цели и находящиеся под воздействием других эволюционных, значительно более сложных систем — рынка и общества (рис. 1.2). Уже по этой причине даже простейшее предприятие не может быть идеально управляемым. Эта сторона дела настолько важна, что ему посвящена целая научная дисциплина — менеджмент. Для нас же важно, что эти «эволюционные системы» должны *заранее дать свое согласие на упрощение, на «работу по правилам» и согласовать свои цели.*
- Разрастаясь, предприятие все больше напоминает эволюционную систему: оно теряет представление о своем предназначении и начинает рассматривать в качестве цели собственное выживание или комфорт. Плюс к этому предприятие становится слишком большим и слишком сложным для управления: много элементов, а связей между ними еще больше. Между тем человек-руководитель в своей способности управлять ограничен объемом своего, человеческого, внимания, т. е. в лучшем случае семью (плюс-минус два) объектами.

Собственно, уже этого вполне достаточно для серьезных проблем с управляемостью предприятия. Но и это еще не все. Предприятие ведь не управляет само собой, им руководит его менеджмент — небольшая управляющая система. А как мы помним, система более низкого уровня, по определению, отличается и меньшим разнообразием. И руководить эффективно не может.

Но предприятие, пока оно является искусственной системой, должно быть управляемым. **Обязано.** Как это требование выполнить, да еще и совместить с необходимостью сокращать издержки управления? Тут

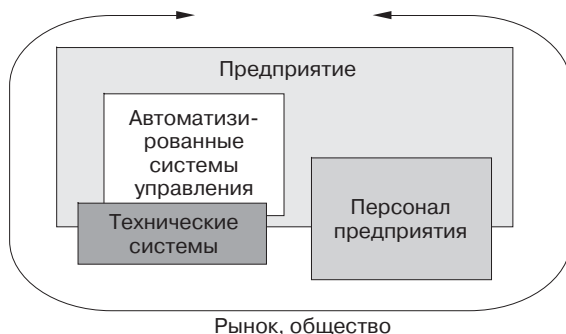


Рис. 1.2. «Лестница систем» по отношению к предприятию и внутри него

есть только один выход — за счет такой перестройки системы управления, когда количество менеджеров (элементов управляющей системы) сокращается, но взаимосвязей между ними становится больше.¹ Это превосходное решение, сочетающее в себе экономию управленческих расходов с повышением результативности управления. Но как это реализовать? Не на словах, а на деле?

Вот выходом и является бюджетирование. Почему — подробно в разделе 5 «Бюджетное управление как часть системы управления предприятием».

Но мы еще не обсудили проблему недостаточного разнообразия предприятия. «Как оно может быть недостаточным, — спросит читатель, — если управляющая система и так задыхается?»

А очень просто.

Предприятие реагирует не только на воздействия управляющей системы, но и на внешнюю среду. И если технические системы изначально проектируются с большим запасом прочности и «слушаются» только руководителя, то предприятие не реагировать на изменения внешней среды не может. Более того, значительная доля времени руководителей уходит именно на то, чтобы нейтрализовать негативную реакцию или использовать неожиданно представившиеся возможности.

Итак, вместо двух «игроков» — субъекта и объекта управления — в случае с предприятием мы имеем трех игроков — субъект управления (руководство предприятия), объект управления (само предприятие) и внешняя среда. Внешняя среда поддается управлению в очень малой степени. Жаль, но факт. Собственно, чем сильнее рыночные позиции

¹ Это называется «вторичным разнообразием».

предприятия, тем в большей степени оно управляет своей внешней средой. Управляющая же система должна быть способна управлять предприятием, одновременно учитывая изменения во внешней среде. Получается нечто вроде своеобразной матрешки: каждое предприятие действует в условиях комбинации управляемости самого предприятия и ближайших к предприятию подсистем внешней среды (рис. 1.3). Предприятие может быть полностью управляемо, а может — не очень, внешние системы, соответственно, тоже: могут управляться успешно, а мог «жить собственной жизнью».

Если предприятие само по себе вполне управляемо, но пока еще не распространило свое влияние на ближайшее окружение, то прогноз развития ситуации достаточно благоприятен: подстраиваясь поначалу под внешнюю среду, предприятие окрепнет, наладит внешние связи и через некоторое время начнет управлять ими тоже. До известной степени, конечно. Такая ситуация особенно характерна для молодых предприятий, преодолевших начальные трудности и вышедших на стадию роста без потери управляемости.

Если же предприятие вполне способно управлять внешними подсистемами, но не справляется «само с собой», что характерно для крупных предприятий, то внутренние проблемы проявляют себя прежде всего

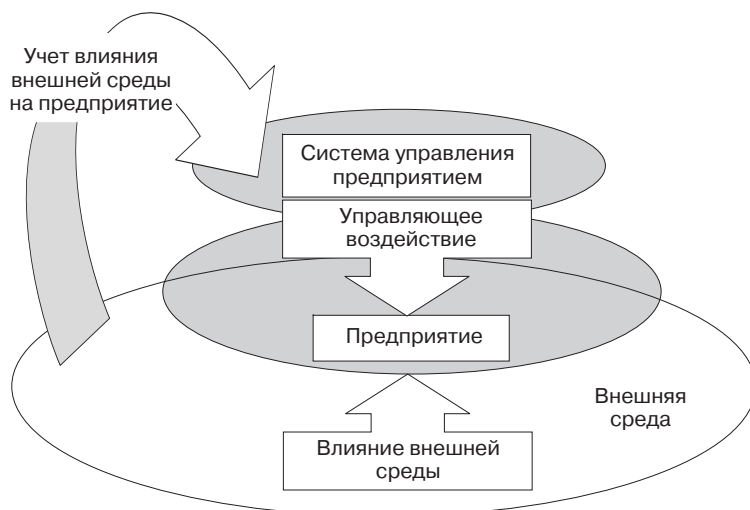


Рис. 1.3. Взаимодействие предприятия, его управляющей системы и внешней среды