

## **Скоробогатова Т.Н.**

### **СИСТЕМНЫЙ ПОДХОД К УПРАВЛЕНИЮ ПРЕДПРИЯТИЕМ**

Системный подход – это философия управления, метод выживания на рынке, метод превращения сложного в простое, восхождения от абстрактного к конкретному [5, с.58]

Развитие любой системы, в том числе и экономической, во многом зависит от управления. В управлении нуждаются как домашние хозяйства, так и экономика страны в целом. Чтобы управление было эффективным, оно должно основываться на научных подходах: системном, логическом, комплексном, глобальном, интеграционном, стандартизационном, маркетинговом, функциональном, процессном, воспроизводственно-эволюционном, структурном, директивном, ситуационном [6, с.58-94].

Остановимся подробнее на системном подходе, предусматривающем, как следует из названия, соблюдение основных законов системы, а именно [6, с.50-57]:

1. Композиции, т. е. Согласования общей и частных целей.
2. Пропорциональности, определяющей высокое качество товара на всех стадиях производственного процесса. Внутренняя пропорциональность должна сочетаться с внешней пропорциональностью, т. е. соответствующим уровнем развития элементов внешней среды.
3. «Узкого места» или наименьших, где особое внимание уделяется наиболее слабому элементу системы.
4. Онтогенеза, учитывающего последовательность стадий жизненного цикла предприятия (товара).
5. Интеграции, нацеливающей систему на высокий уровень организации и позволяющей получить синергический эффект.
6. Информированности, выделяющей информационное обеспечение как главное условие конкурентоспособности.
7. Устойчивости, выдвигающей требования к построению системы (статическое состояние) и к ее функционированию системы (динамическое состояние).

Необходимость обращения к системному подходу вызвана следующими причинами:

- 1) усложнением внутренней структуры объектов управления;
- 2) расширением и разветвлением связей;
- 3) быстрым и непрерывным ростом объема информации;
- 4) нестабильностью окружающей среды;
- 5) усилением конкурентной борьбы.

Несомненным достоинством системного подхода является то, что он в основном направлен на слабоструктурированные проблемы, помогая найти оптимальный вариант их решения [5, с.151]. Такие проблемы возникают на уровне сложных систем.

Примером сложных экономических систем является предприятие. Это система, отличающаяся наличием многочисленных разнообразных связей, прежде всего информационных. Как и в любой системе, здесь наблюдается эффект синергии: выпуск продукции или оказание услуги возможно только на уровне всего предприятия. Предприятие содержит ряд подсистем (служб, подразделений), количество и размер которых зависит от его специфики. В то же время предприятие является частью более крупных систем – отрасли, экономики региона, страны в целом.

По мнению автора, элементы системности содержатся во всех перечисленных выше научных подходах, определяя предприятие как систему, или элемент более глобальной системы (табл.1).

Представив предприятие как управляемую систему, кратко сформулируем основные этапы системного управления ею:

1. Определение места предприятия в отрасли и регионе, миссии предприятия.
2. Постановка цели.
3. Расчленение системы на составляющие и детальное изучение каждой подсистемы.
4. Выявление факторов, влияющих на подсистемы и систему в целом, их группировка и ранжирование.
5. Нахождение отклонений существующего состояния системы от заданного.
6. Определение объективных и субъективных причин отклонений.
7. Установление основных путей, методов и средств приведения системы в заданное состояние.
8. Нахождение собственных ресурсов, необходимых для решения проблемы.
9. Приобретение дополнительных ресурсов.
10. Реализация планируемых действий.
11. Контроль и анализ результатов.

**Таблица 1.** Элементы системности в подходах к управлению предприятием

Наименование подхода	Элементы системности	Предприятие как	
		система	элемент более глобальной системы
1. Логический	Объективность Всесторонность	+	+
2. Комплексный	Единство экономического, технико-технологического, организационного, социального, экологического аспектов управления	+	
3. Глобальный	Предприятие как часть мирового сообщества		+
4. Интеграционный	Усиление взаимосвязей подразделений и служб предприятия.	+	+
	Расширение сотрудничества предприятия на уровне города, региона, страны		
5. Стандартиза-ционный	Рациональная унификация типоразмеров, повышение взаимозаменяемости деталей (узлов)		+
6. Маркетинговый	Ориентация деятельности предприятия на потребителя как целевая направленность системы	+	
7. Функциональный	Представление продукта в виде совокупности функций, удовлетворяющих потребность	+	
8. Процессный	Управление предприятием - цепь взаимосвязанных процессов	+	
9. Воспроизводственно-эволюционный	Условие жизнеспособности системы - развитие	+	
10. Структурный	Ранжирование элементов системы в порядке приоритетности	+	
11. Директивный	Установление ограничений в направлениях развития и методах управления предприятием	+	
12. Ситуационный	Культивирование гибкости и адаптивности	+	

Однако в условиях постоянно изменяющейся внешней среды выживаемость предприятия во многом зависит от оперативности действий. В связи с этим этапы 5-11 модифицируются в соответствии с превентивным решением проблем.

Отметим, что системный подход может применяться на различных уровнях – от отдельного участка до всего предприятия. При этом в каждом случае объект управления рассматривается как целостная система. Управление им тем эффективнее, чем оптимальнее подобраны элементы системы и скоординированы их действия. Указанное правило необходимо помнить при выборе ресурсов.

Всякая система существует только тогда, когда действует. Причем одного действия иногда оказывается недостаточно: система должна постоянно развиваться. Одним из импульсов развития предприятия как экономической системы является конкуренция. Портер М. выделил пять сил-факторов, оказывающих наиболее сильное воздействие на конкуренцию в отрасли [ 3, с.32-33]:

- текущие конкуренты,
- потенциальные конкуренты,
- продавцы,
- потребители,
- производители товаров-заменителей.

Указанные конкурентные силы необходимо рассматривать в аспекте SWOT-анализа, т.е. следует:

- оценить свои слабые и сильные стороны в сравнении с соперниками;
- определить, какие конкретные угрозы могут возникнуть со стороны конкурентных сил;
- выявить собственные возможности в борьбе с конкурентами.

Действие той или иной силы специфично для каждой отрасли, что и определяет превентивные действия. Однако основные меры противодействия универсальны. Рассмотрим их для групп:

**I. Текущих конкурентов.**

1. Повысить качество продукции (услуг).
2. Снизить издержки и, соответственно, цену.
3. Постоянно модернизировать товар.

**II. Потенциальных конкурентов.**

1. Определить свою рыночную нишу.
2. Увеличить масштаб производства.
3. Объединиться с текущими конкурентами в форме синдиката, картеля и др.

**III. Продавцов.**

1. Не заключать контракт только с одним поставщиком.
2. Создать условия, выгодные для поставки товара.

**IV. Покупателей.**

1. Дифференцировать производимый товар.

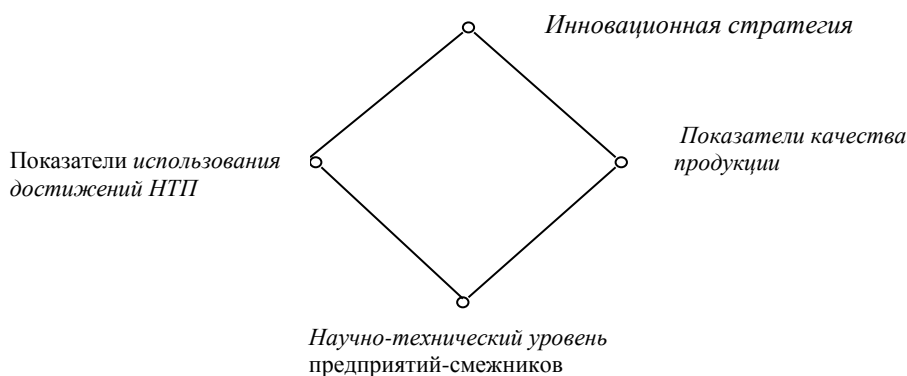
2. Расширить круг покупателей.
3. Установить систему скидок для постоянных покупателей.

**V. Производителей товаров-заменителей.**

1. Выделить в рекламных объявлениях уникальные свойства товара.
2. Провести маркетинговые исследования и определить потребительский сектор, предпочитающий данный товар. Ориентироваться на запросы выделенного сектора.

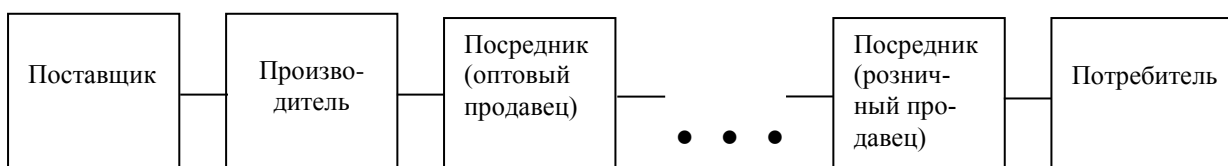
Несмотря на разнообразие предложенных мер, легко увидеть, что все они основаны на инновациях. В частности, детерминанты конкурентного преимущества предприятия в инновационном аспекте представлены на рис. 1.

Действительно, единственным путем развития экономических систем является инновационный [4, с.179]. Разнообразные инновации не дают возможности соперникам выявить стратегию предприятия, сохраняя и повышая его конкурентоспособность.



**Рис. 1.** Конкурентные преимущества в инновационном аспекте на уровне предприятия.

В условиях становления рыночной экономики постоянной и важнейшей задачей предприятия становится отслеживание экономического положения партнеров [2, с.35]. Ее решение требует значительных затрат как денежных средств, так и времени. Возможно, более рационально образование логистических цепей, упорядочивающих процесс товародвижения (рис.2).



**Рис. 2.** Общая схема логистической цепи.

Конечно, такие цепи создаются не сразу, а постепенно кристаллизуются из логистических каналов, где еще нет четко установленных связей, но круг партнеров уже выделен. Логистическая цепь представляет собой систему, где определены субъекты товародвижения и связи между ними. Можно сказать, что логистическая цепь – это объединение предприятий, когда каждое из них фактически сохраняет свою автономию. По мнению автора, такая форма наиболее адекватна современной экономике, характеризующейся распадом традиционных жестких структур, потерей привычных ориентиров развития.

Обратим внимание на тот факт, что каждое из посреднических звеньев потенциально может быть продавцом товара. Поэтому при их разобщении возникает угроза конкуренции. Образование логистической цепи позволяет согласовать действия, правильно распределить функциональные обязанности и получить, таким образом, дополнительный эффект.

Необходимо создать такие условия, чтобы оптовому продавцу было выгодно кооперироваться с розничным. В случае кооперации оптовик экономит на содержании запасов, хотя цена реализации его товара снижается по сравнению с продажей конечному потребителю. Поступление денежных средств пролонгируется, зато их сумма увеличивается. При установлении окончательной цены розничный продавец должен учитывать собственные затраты на хранение товара и проведение маркетинговых исследований.

В свете логистической цепи по-другому выглядит стратегический стоимостной анализ. Здесь определяются затраты каждого звена, которые в совокупности образуют цену товара.

Одним из главных достоинств логистической цепи является то, что она позволяет снижать риск, связанный с деятельностью предприятия. Конечно, здесь не подразумеваются технологический и политический риски. Но на риски, обусловленные различными колебаниями рынка (изменение стратегии поставщиков и потребителей, появление новых конкурентов и др.), оказывается весьма существенное влияние.

В решении проблемы риска первоочередная роль принадлежит информационному обеспечению, снижающему степень неопределенности и позволяющему обосновать то или иное решение. Содержание информации, необходимой для принятия управленческих решений, кратко отражено в (Таблице. 2)

**Таблица 2.** Информационная база принятия управленческих решений

Управленческое решение	Информационная база
1. Создание нового товара	Существующий спрос и тенденции его изменения. Состояние материально-технической базы и кадрового состава предприятия. Деятельность конкурентов. Продукция потенциальных поставщиков.
2. Модификация товара.	Жизненный цикл товара. Элементы информационной базы создания товара.
3. Внедрение новой техники (технологии)	Аналитико-синтетический обзор достижений НТП. Применимость инновации на предприятии (производственная, социальная, экономическая, экологическая точки зрения)

Отметим, что информация – это не только приоритетный ресурс, но и конечный результат деятельности системы. Соотношение информации на выходе и входе является одним из параметров ее эффективности. Причем оценку информации лучше давать согласно ее стоимости, т.е.

$$\text{Эинф} = \frac{\text{СИ}_{\text{ВЫХ}}}{\text{СИ}_{\text{ВХ}}} \quad (1),$$

где Эинф – эффективность системы в информационном аспекте,

СИ<sub>ВХ</sub> и СИ<sub>ВЫХ</sub> – соответственно стоимость входной и выходной информации.

Система считается эффективной, если Эинф ≥ 1.

Оценка стоимости входной информации не вызывает сложности, поскольку равна действительным затратам на нее. Более проблематично обстоит дело с оценкой стоимости выходной информации. По мнению автора, она включает две составляющие (формула 2):

- ценность для предприятия сведений, полученных в результате работы и являющихся коммерческой тайной. Стоимость информации определяется ущербом, который был бы нанесен предприятию в случае ее отсутствия;
- объем реализации информационных услуг в стоимостной форме.

Величина последней составляющей зависит от умения найти покупателя на информацию и полностью удовлетворить его информационные потребности. В зависимости от запроса информация может быть представлена в сжатом или развернутом виде, носить аналитический или синтетический характер. Желательно представлять информацию в виде ступеней, каждая из которых содержит более глубокие и, соответственно, дорогостоящие сведения.

С учетом преобразований информационная эффективность системы выглядит следующим образом:

$$\text{Эинф} = \frac{\text{СИ}_{\text{ВЫХ}}/\text{внутр} + \text{СИ}_{\text{ВЫХ}}/\text{внешн}}{\text{СИ}_{\text{ВХ}}} \quad (2),$$

где СИ<sub>ВЫХ/внутр</sub> – внутренняя (первая) составляющая выходной информации;

СИ<sub>ВЫХ/внешн</sub> – внешняя (вторая) составляющая выходной информации.

Объем продаж информационных услуг во многом определяется проводимой рекламной кампанией. Количество распространенных рекламных сообщений можно определить суммой:

$$PC = \sum_{k=1}^n m_k \quad (3),$$

где PC – количество рекламных сообщений,

m<sub>k</sub> – количество информации, распространяющейся по k-му каналу,

k = 1, n – количество информационных каналов.

Данная формула предполагает, что человек может получать одно и то же сообщение по нескольким каналам. Тогда формулу для определения так называемых «чистых пользователей» k-го канала (ЧП<sub>k</sub>) представим следующим образом:

$$\text{ЧП}_k = M_k - D_k \quad (4),$$

где M<sub>k</sub> – пользователи k-того информационного канала,

D<sub>k</sub> – потребители информационных услуг, пользующиеся кроме k-того еще несколькими информационными каналами.

В связи со значительной стоимостью информационных услуг каждое обращение предприятия к ним должно быть экономически обосновано, что предполагает:

- выбор проблемы, решение которой требует дополнительной информации;
- определение возможных источников информации;
- выявление доступа к информационным источникам;
- прогнозирование затрат на информацию.

Предприятие, стремящееся сохранить и увеличить свою конкурентоспособность должно быть открытым для информации, поступающей из внешней среды, причем, в первую очередь, для информации, имеющей стратегическое значение. В то же время необходимо принимать меры к сокрытию собственной информации, представляющей интерес для конкурентов. Поэтому рекламные объявления, выступления руководителей на переговорах следует по возможности обобщать, не давая импульсов для внешних интерпретаций.

Исследования показывают, что наибольший интерес на сегодняшний день вызывает информация о текущих конкурентах (33,9%) и потребителях (26,8%) [1, с.17]. Описание источников наиболее доступной информации о данных и других конкурентных силах приведено ниже:

- I. Текущие конкуренты. Открытая статистическая информация, опубликованные интервью руководителей конкурирующих предприятий, информация об инновациях.
- II. Потенциальные конкуренты. Аналитическая информация о диверсификации или перепрофилировании предприятий.
- III. Поставщики. Рекламные сообщения, открытая статистическая информация, личные контакты.
- IV. Потребители. Результаты анкетирования, интервьюирования, наблюдений.
- V. Производители товаров-заменителей. Результаты исследований мнений потребителей, открытая статистическая информация о родственных предприятиях

Следует отметить, что информационное обеспечение также основывается на системном подходе. Это означает тот факт, что предприятие должно максимально использовать все информационные каналы, установив их приоритетность согласно стоимости, оперативности, доступности и достоверности.

Однако для предприятия важно не просто получение оперативной, доступной и достоверной информации, но и ее правильная интерпретация. Например, какие последствия может вызвать следующее форс-мажорное событие «Произошел взрыв на предприятии - производителе медикаментов?»

1. Описание и обсуждение данного события будет иметь место в СМИ и печати.
2. Если фирма была лидером, усилится конкурентная борьба за основные позиции на рынке.
3. Предприятия увеличат заботу о собственной безопасности.
4. Возрастет спрос на услуги работников охраны и средства защиты.
5. Лечебные учреждения будут вынуждены искать новых поставщиков.
6. Врачи будут назначать другие лекарственные препараты.

Подводя итоги, сформулируем основные требования к системному информационному обеспечению предприятия:

- ориентация на достижение цели деятельности предприятия;
- возможность использования информации всеми подразделениями предприятия;
- преобладание количественной формы над качественной;
- кумулятивный подход к информации.

Роль информационного обеспечения отнюдь не снижается, если рассматривать межотраслевой характер деятельности предприятия. Здесь тоже не обойтись без системного подхода. Например, функционирование предприятий общественного питания нельзя анализировать в отрыве от кооперативных сельскохозяйственных объединений (фермерских хозяйств); строительных организаций – отдельно от заводов по производству кирпича, железобетонных конструкций и т.д.; аптек – обособленно от лечебных учреждений. Названные объединения иногда принимают форму кластеров (рис. 3). Задачей кластеров является не просто приобретение информации, а управление информационными потоками.

В заключении хотелось бы указать на конечную цель предприятия как системы. По нашему мнению, это - достижение конкурентоспособности. Указанная цель формирует ряд задач, как качественных (повышение имиджа предприятия, налаживание контактов и др.), так и количественных (увеличение объемов реализации, рост прибыли и т.д.). Перечисленные задачи иногда вступают в противоречие с задачами отдельных составляющих предприятия, например кадровой (повышение заработной платы).

При достижении цели следует учитывать ограничения, обусловленные ресурсным потенциалом, и контрмерами конкурентов (рис.4). Здесь резонно вспомнить, что главная задача управления – это эффективное использование и

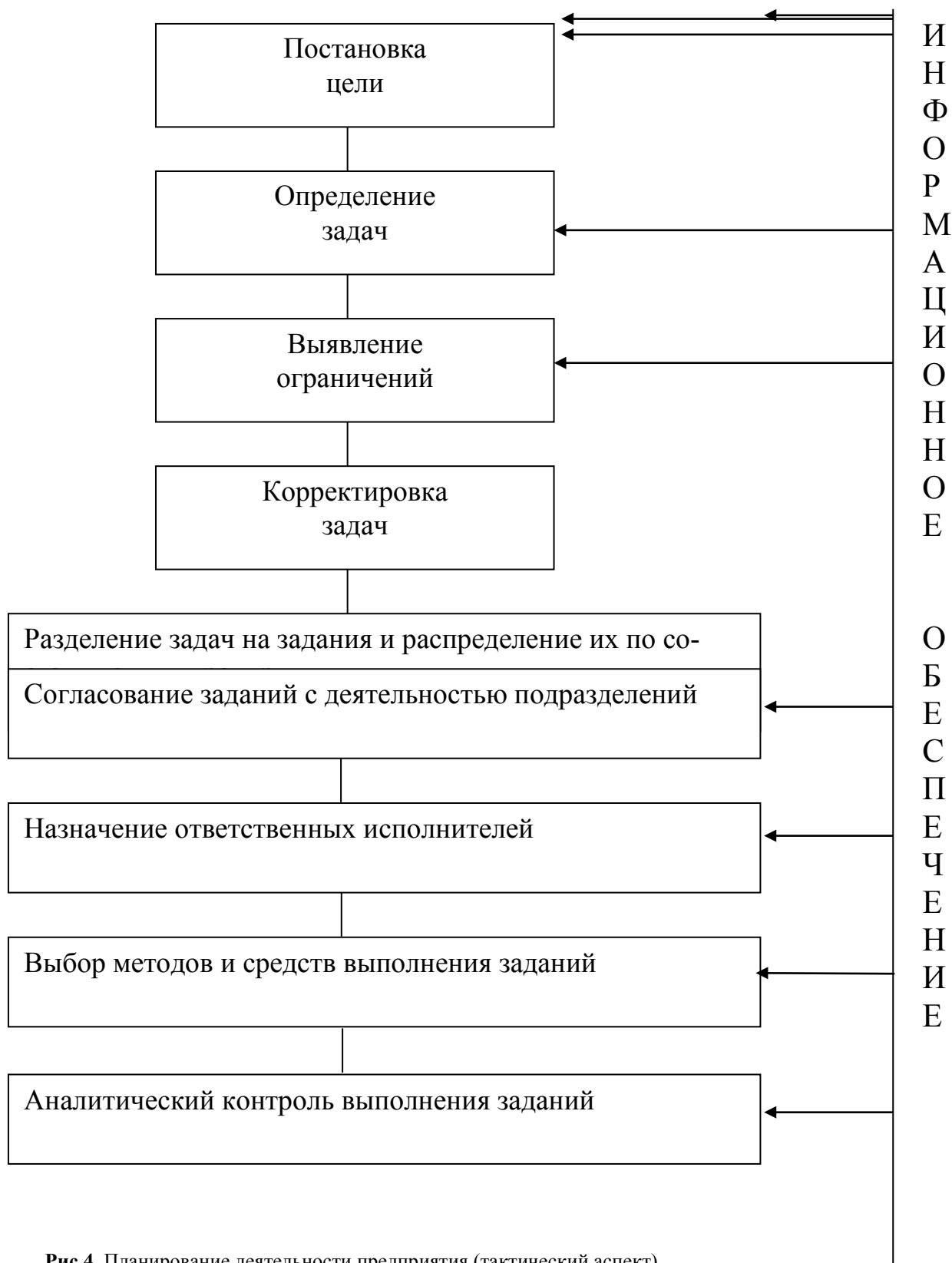
координация всех видов ресурсов [2,с. 37]. Решение задачи должно опираться на следующие положения:



Рис.3. Кластер медицинских услуг.

- рациональное использование имеющихся ресурсов,
- обоснованный расчет необходимых видов ресурсов,
- приобретение наиболее перспективных видов ресурсов,
- определение заменяемости ресурсов,
- приоритетность использования ресурсов в соответствии с целью деятельности предприятия,
- наличие ресурсов необходимого количества и качества в нужном месте и в нужное время.

Говоря о конкурентоспособности предприятия, нельзя не вспомнить о стратегиях конкурентной борьбы. Как известно, их существует четыре: виолентная (силовая), эксплерентная (пионерская), коммутантная (соединяющая), пациентная (нишевая) [6, с.29]. Применение системного подхода при реализации данных стратегий показана в таблице 3.



**Рис 4.** Планирование деятельности предприятия (тактический аспект).

**Таблица 3.** Системный подход как элемент стратегического управления предприятием

Тип стратегии	Девиз [6,С.28-29]	Ориентация системного подхода	Цель системного подхода
Виолентная	Дешёво, но прилично	На ресурсы	Выявление резервов снижения издержек на всём пути производства товара
Эксплерентная	Лучше и дешевле, если получится	На ресурсы На потребителей	Комплексное использование наиболее современных видов ресурсов Определение тенденций изменения спроса всех групп потребителей
Коммутантная	Вы доплачиваете за то, что я решаю именно Ваши проблемы	На потребителей	Анализ соотношения спроса и предложения, выявление всех потребительских потребностей и степени их удовлетворения
Пациентная	Дорого, зато отлично	На потребителей	Тщательный анализ платежеспособности потребителей, выявление потребностей наиболее обеспеченных слоёв общества

Системный подход к оценке конкурентоспособности предприятия предполагает разработку комплексного показателя, учитывающего все его составляющие: производственную, снабженческую, маркетинговую, кадровую, научно-техническую, финансовую. Указанный показатель должен определяться на основе групповых показателей, ранжирующих и обобщающих единичные параметры. Этот показатель, несомненно, должен учитывать отраслевую принадлежность предприятий, однородность или разнородность их деятельности (к разнородным предприятиям относятся туристические комплексы, комбинаты бытового обслуживания и т.д.). Конкурентоспособность разнородных предприятий зависит от правильного подбора видов деятельности, установления пропорций между ними, рационального расположения компонентов, т.е. от полноты и рациональности применения системного подхода.

#### **Литература:**

1. Азоев Г.Л., Яхин В.Е. Маркетинговые исследования для среднего бизнеса: состояние рынка и перспективы развития // Маркетинг и маркетинговые исследования в России. – 2001.-№32 (2).-С. 14-20.
2. Глушков А. Выживание в конкурентной среде // Риск.-2001.-№2.-С.35-39.
3. Портер М. Конкуренция: Пер с англ.- М: Изд. Дом «Вильямс», 2000.
4. Райзберг Б.А. Фатхутдинов Р.А. Управление экономикой. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел - Синтез», 1999.
5. Семененко А.И. Предпринимательская логистика.- СПб.: Политехника, 1997.
6. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность: экономика, стратегия, управление. - М.: ИНФРА-М, 2000.