

0-793517

На правах рукописи

Шиндина

ШИНДИНА Юлия Александровна

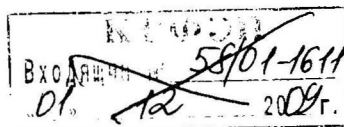
**РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ ПЛАНИРОВАНИЯ
НА ПРОМЫШЛЕННОМ ПРЕДПРИЯТИИ**

Специальность 08.00.05 –
Экономика и управление народным хозяйством
(15. Экономика, организация и управление предприятиями,
отраслями, комплексами – промышленность)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Саранск 2009



715929

Работа выполнена в Государственном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Ульяновский государственный университет»

- Научный руководитель – доктор экономических наук профессор
Иванова Татьяна Юрьевна
- Официальные оппоненты – доктор экономических наук профессор
Коротков Эдуард Михайлович;
- кандидат экономических наук
Соколов Олег Александрович
- Ведущая организация – ГОУВПО «Самарский государственный университет»

Защита диссертации состоится 25 декабря 2009 г. в 12 часов на заседании диссертационного совета Д 212.117.05 при ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева» по адресу: 430005, г. Саранск, ул. Полежаева, 44, ауд. 712 (25-й корп.).

С диссертацией можно ознакомиться в Научной библиотеке им. М. М. Бахтина ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева».

Сведения о защите и автореферат диссертации размещены на сайте ГОУВПО «Мордовский государственный университет имени Н. П. Огарева»: <http://dsov.mrsu.ru>

Автореферат разослан 23 ноября 2009 г.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000802274

Ученый секретарь
диссертационного совета
доктор экономических наук профессор

Л. А. Кормшкина

0-793517

1. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. Современные динамично меняющиеся условия российской экономики требуют разработки и реализации новых моделей управления, способствующих повышению конкурентоспособности и эффективности деятельности организаций. Одной из важнейших функций управления является планирование деятельности предприятия, которое способствует наиболее рациональному использованию финансовых, материальных, трудовых, производственных и инвестиционных ресурсов, достижению требуемых объемов производства и сбыта продукции, завоеванию определенной доли целевого рынка.

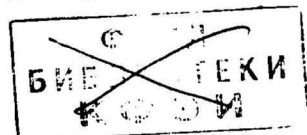
В теории и практике управления отсутствует четкое представление о современной системе планирования на промышленных предприятиях; не выявлены тенденции ее развития. Недостаточная теоретическая разработанность проблемы формирования эффективной системы планирования на предприятии проявляется в использовании значительного количества инструментов и методов без учета объективных предпосылок их применения. Отсутствие единых методических подходов к построению эффективной системы планирования, неопределенность критериев выбора его форм приводят как к ухудшению качества управления, так и к снижению конкурентоспособности предприятия.

Задача формирования системы планирования, то есть определения оптимальной совокупности применяемых видов планирования, стоит перед любым предприятием независимо от масштабов производства, отраслевой принадлежности и формы собственности. Особое значение она имеет для предприятий машиностроения, поскольку здесь цепочка создания стоимости продукта носит сложный характер и включает этапы закупки, производства, снабжения и сбыта, каждый из которых требует эффективного управления, позволяющего создавать ценность для потребителей и добавленную стоимость для предприятия. Этой особенностью обусловлен выбор предприятий машиностроительной отрасли в качестве объекта настоящего исследования.

Очевидно, что решение теоретико-методических проблем в сфере формирования системы планирования на современном предприятии позволит использовать его в качестве инструмента повышения рыночной конкурентоспособности.

Степень научной разработанности проблемы. Система планирования на промышленном предприятии разрабатывается отечественными и зарубежными исследователями приблизительно с 20-х годов прошлого века. Так, основы категориального и методического аппарата были сформированы в работах признанных авторитетов плановой науки советского периода – Н. Д. Кондратьева, В. В. Леонтьева, А. Л. Лурье, В. С. Немчинова, В. В. Новожилова, С. Г. Струмилина и др. Ими были предложены разнообразные подходы к формированию системы планов предприятия.

Сегодня вопросы организации системы стратегического планирования и управления рассматривают Г. Азоев, А. Ильин, Г. Клейнер, Э. Коротков, В. Маркова, Г. Сурков и др. Особенности развития методов индикативного



планирования на предприятии посвящены работы С. Агапцова, А. Мордвинцева, П. Фомина, Л. Шаховской и др. Проблемы формирования системы внутрифирменного планирования исследуются в трудах М. Алексеевой, Л. Басовского, М. Бухалкова, В. Царева и др. Попытки осмысления эволюционных аспектов планирования деятельности предприятия предприняты А. Амосовым, В. Катькало, Б. Курашвили и др.

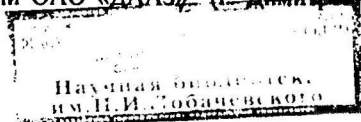
Исследования отечественных авторов постсоветского периода в значительной степени ориентированы на анализ и адаптацию для российских предприятий зарубежного опыта планирования в условиях рыночной экономики. Среди зарубежных исследователей данной проблематики необходимо выделить И. Ансоффа, Р. Акоффа, Р. Каплана, Д. Миллера, Д. Нортон, А. Стрикленда, А. Томпсона, К. Прахалада, М. Портера, Г. Хамела, А. Чандлера, К. Эндрюса и др. Они внесли значительный вклад в развитие методов стратегического планирования и бизнес-планирования. В рамках существующих концепций зарубежными учеными обосновано большое количество подходов к формированию системы планирования на предприятии, однако они не всегда применимы к реальной практике функционирования российских предприятий.

Необходимость использования зарубежных и отечественных теоретических подходов к процессу развития новой концепции планирования деятельности предприятия требует: уточнения понятийного аппарата планирования, определения внутренней логики развития системы планирования на промышленном предприятии, систематизации инструментов и методов отечественного и зарубежного планирования на основе единых критериев и сравнительного анализа. Это обусловило выбор темы диссертационного исследования, постановку цели и задач.

Целью диссертационного исследования являются обоснование теоретических положений и разработка методических и практических рекомендаций по развитию системы планирования деятельности промышленного предприятия.

Для достижения поставленной цели в процессе диссертационного исследования решались следующие задачи:

- изучить теоретические подходы к формированию и развитию системы планирования деятельности промышленных предприятий;
- систематизировать научные взгляды отечественных и зарубежных ученых на решение проблемы формирования системы планирования деятельности промышленных предприятий;
- провести анализ методического обеспечения системы планирования деятельности промышленного предприятия;
- разработать схему построения скоординированной системы планирования деятельности промышленного предприятия;
- разработать методику выбора оптимальной формы планирования на основе построения дерева стратегических целей;
- провести анализ и дать оценку результативности системы планирования для группы машиностроительных предприятий ОАО «ДАЗ» (г. Димитровград);



- разработать предложения по развитию системы планирования деятельности ОАО «ДААЗ»;
- дать оценку результативности внедрения мероприятий по развитию системы планирования на ОАО «ДААЗ».

Объектом исследования является система планирования деятельности промышленного предприятия в условиях рыночной экономики.

Предметом исследования выступают теоретические, методические и практические проблемы, связанные с развитием системы планирования на промышленном предприятии.

Область исследования. Исследование выполнено по специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством – в рамках п. 15 – Экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами – промышленность (п.п. 15.1 – Разработка новых и адаптация существующих методов, механизмов и инструментов функционирования экономики, организации и управления хозяйственными образованиями промышленности; п.п. 15.26 – Методологические и методические подходы к решению проблем в области экономики, организации и управления отраслями и предприятиями машиностроительного комплекса).

Теоретические и методологические основы диссертационного исследования. Теоретической основой исследования послужили фундаментальные и прикладные исследования отечественных и зарубежных авторов по данной проблематике; публикации в периодических изданиях; материалы международных, всероссийских и региональных научно-практических конференций и семинаров по проблемам развития систем планирования.

Методологической основой исследования послужили общие и специальные методы научного познания: исторический и логический, системного и факторного анализа, научной абстракции, статистические и экономико-математические методы, методы сравнения и обобщения и др.

Информационную базу исследования составили нормативно-правовые и методические документы, регламентирующие организацию процесса планирования на российских предприятиях, данные Федеральной службы государственной статистики; материалы, отражающие состояние и перспективы развития отрасли машиностроения в РФ; инструкции, аналитические, плановые и финансовые документы группы машиностроительных предприятий ОАО «ДААЗ» (г. Димитровград).

Научная новизна диссертационного исследования заключается в уточнении теоретических положений, разработке методических и практических рекомендаций по развитию системы планирования деятельности промышленного предприятия. Основные результаты, определяющие новизну научного исследования, заключаются в следующем:

- проведен ретроспективный анализ научных исследований в области планирования, позволивший установить этапы развития отечественной системы планирования (становление, рост, зрелость, спад, ликвидация и новый этап становления) и выявить основные характеристики современного этапа развития системы отечественного планирования (с.32 – 45);

– уточнено понятие «бизнес-планирование» как процесса формирования и реализации системы мероприятий, обеспечивающих увязку стратегических целей бизнес-единиц предприятия, его функциональных подразделений, а также задач оперативного планирования, что позволяет рассматривать бизнес-планирование не только как средство обоснования инвестиционных решений, но и как способ согласования стратегических целей и оперативных задач в системе планирования деятельности предприятия (с.54 – 57);

– доказана неправомерность отождествления бизнес-планирования со стратегическим планированием и обоснована необходимость построения скоординированной системы планирования, в которой определены место и роль бизнес-планирования в общекорпоративном планировании и установлена его взаимосвязь со стратегическим, тактическим и оперативным планированием, что позволяет согласовывать процессы постановки и реализации целей и формирования ресурсов, а также решать задачи эффективного инвестирования на различных уровнях управления (с.46 – 58);

– предложен методический подход к разработке различных форм планирования деятельности промышленного предприятия (функциональная, процессная связанная, процессная несвязанная и комбинированная) на основе декомпозиции стратегических целей его развития, обеспечивающий возможность согласования стратегических целей и оперативных задач в процессе планирования, что позволяет повысить качество управления и уровень конкурентоспособности предприятия в целом (с.98 – 110);

– разработан механизм выбора варианта декомпозиции стратегических целей предприятия, предусматривающий необходимость учета синергизма бизнес-процессов и бизнес-единиц, стратегии развития, организационной структуры управления, что позволяет обосновать форму планирования для конкретного предприятия, обеспечивающую оптимизацию количества его уровней и направлений, а также снижение затрат ресурсов на организацию и координацию процессов планирования (с.111 – 120);

– доказаны необходимость и возможность применения новой формы планирования – комбинированной – применительно к ОАО «ДААЗ», использование которой позволит повысить результативность хозяйственной деятельности предприятия (с.121 – 136).

Теоретическая и практическая значимость диссертационного исследования. Теоретическую значимость исследования имеют: научное обоснование этапов становления и развития отечественной системы планирования; уточненное понятие «бизнес-планирование»; развитие теоретических положений, формирующих систему планирования.

Практическая значимость исследования заключается в разработке нового методического подхода к формированию системы планирования деятельности предприятия, а также практических рекомендаций по выбору и оценке вариантов декомпозиции стратегических целей и форм планирования деятельности предприятия. Мероприятия по их реализации рекомендованы к внедрению руководством холдинговой группы предприятий ОАО «ДААЗ». Рекомендации по

совершенствованию системы планирования носят универсальный характер и могут быть использованы на предприятиях различных отраслей.

Теоретические и практические разработки диссертационного исследования используются в учебном процессе при преподавании курсов «Планирование и организация производства», «Стратегический менеджмент», «Логистика» в Ульяновском государственном университете (филиал в г. Димитровграде).

Апробация результатов исследования. Основные выводы и положения диссертации докладывались автором и обсуждались на Всероссийской заочной научно-практической конференции «Теория и практика опережающего инновационного развития» (г. Ульяновск, 2008 г.), Международной научно-практической конференции «Инноватика-2009» (г. Махачкала, 2009 г.), Всероссийской научно-практической конференции «Реформирование учета и межбюджетных отношений в условиях административной реформы» (г. Ульяновск, 2009 г.), а также на внутривузовских научных конференциях молодых ученых (г. Димитровград, 2005 – 2008 гг.).

Публикации. Основные выводы и результаты исследования нашли отражение в 8 опубликованных работах по теме диссертации (в том числе в 1 статье, изданной в ведущем рецензируемом журнале, рекомендованном Высшей аттестационной комиссией РФ) общим объемом 2,95 п.л.

Структура и объем диссертации. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованных источников, содержащего 154 наименования, 13 приложений. Работа изложена на 196 страницах текста, содержит 26 таблиц, 20 рисунков.

2. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОЙ РАБОТЫ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

2.1. Результаты ретроспективного анализа научных исследований в области планирования.

В процессе исследования эволюции основных научных направлений в области планирования был использован социально-исторический подход. Он позволил проанализировать причины возникновения эволюционных изменений в теории и методологии отечественного планирования, выявить основные макроэкономические задачи, которые решались с помощью реализации научных разработок в сфере планирования. На основе проведенной систематизации данных задач и разработок были выделены этапы развития отечественного планирования: становление, рост, зрелость, спад, ликвидация и новый этап становления. (табл. 1). Критерием систематизации послужила степень результативности решения макроэкономических задач.

Этап становления (1920 – 1930-е гг.) характеризуется достаточно высокой результативностью планирования. Реализация плана ГОЭЛРО, межотраслевого баланса и пятилетних планов развития народного хозяйства обусловила значительное ускорение роста экономики.

Таблица 1 – Эволюция системы отечественного планирования

№ п/п	Этапы развития системы планирования	Основные макро-экономические задачи	Основные плановые разработки	Результативность плановых разработок
1	2	3	4	5
1	1920 – 1930-е годы – этап становления	Ликвидация отсталости экономики, индустриализация	План ГОЭЛРО; межотраслевой баланс развития народного хозяйства за 1923 – 1924 гг.; пятилетние планы развития народного хозяйства	Выше среднего, (рост ВВП: 1928 – 1932 гг. – в 1,86 раза, 1933 – 1937 гг. – в 2,12 раза)
2	1940 – 1950-е годы – этап роста	Эвакуация и мобилизация промышленности, восстановление народного хозяйства	Пятилетние планы развития народного хозяйства; межотраслевые и межрегиональные балансы производства и распределения продукции	Высокая, (рост ВВП: 1938 – 1945 гг. – в 0,95 раза, 1946 – 1950 гг. – в 1,98 раза, 1951– 1955 гг. – в 1,70 раза, 1956 – 1960 гг. – в 1,59 раза)
3	1960 – 1970-е годы – этап зрелости	Интенсификация, повышение эффективности производства, достижение экономической сбалансированности	Пятилетние планы развития народного хозяйства; энергетическая стратегия, продовольственная программа, комплексная программа научно-технического прогресса, программа социально-экономического развития Нечерноземной зоны; СОФЭ	Средняя, (рост ВВП: 1961 – 1965 гг. – в 1,22 раза, 1966 – 1970 гг. – в 1,41 раза, 1971 – 1975 гг. – в 1,28 раза, 1976 – 1980 гг. – в 1,20 раза)
4	1980-е годы – этап спада	Преодоление отставания научно-технического потенциала, разбалансированности экономики	Пятилетние планы развития народного хозяйства; Консервативные и радикальные программы преобразования планирования	Ниже среднего, (рост ВВП: 1981 – 1985 гг. – в 1,17 раза, 1986 – 1988 гг. – в 1,08 раза)
5	1990-е годы – этап ликвидации	Переход от административно-командной экономики к рыночной, преодоление экономического кризиса	Государственные прогнозы социально-экономического развития на долгосрочную, среднесрочную и краткосрочную перспективы	Низкая, (рост ВВП: 1995 – 1998 гг. – в 0,92 раза, 1998 – 1999 гг. – в 1,06 раза)
6	2000-е годы – этап нового становления	Формирование рыночной экономики, повышение благосостояния населения	Государственные программы, перспективные планы социально-экономического развития, финансовые планы и бюджеты	Выше среднего, (рост ВВП: 1999 – 2000 гг. в 1,14 раза, 2001 – 2007 гг. – в 1,56 раза)

На этапе роста (1940 – 1950-е гг.) с помощью планирования были успешно решены такие задачи, как ускоренное развитие военно-промышленного комплекса, восстановление объемов производства в гражданских отраслях, осуществление крупных проектов в ядерной промышленности, машиностроении и строительстве.

На этапе зрелости (1960 – 1970-е гг.) произошло некоторое снижение результативности применения комплексных разработок в сфере планирования. Оно перестало эффективно справляться с задачами аккумуляции и распределения продукции и ресурсов, что негативно отразилось на сбалансированности и экономической эффективности производства.

Этап спада (1980-е гг.) характеризуется усилением проблем, вызванных интенсификацией и ростом масштабов народного хозяйства. Консервативные и радикальные программы преобразования планирования не могли преодолеть рассогласования производства и распределения продукции, результативность планирования продолжала снижаться.

На этапе ликвидации (1990-е гг.) отмечена самая низкая результативность планирования. Высокий уровень инфляции, разрушение хозяйственных связей, общий спад производства, политические причины препятствовали эффективному применению долгосрочного планирования и прогнозирования, результатом чего был практически полный отказ от них.

Новый этап становления (2000-е гг.) отмечается ростом результативности планирования. Решение задачи эффективного функционирования рыночной экономики осуществляется путем реализации новых разработок в области планирования, направленных как на увеличение эффективности деятельности предприятий и организаций, повышение их конкурентоспособности, так и на рост уровня благосостояния населения. В связи с этим необходимо использование современных теоретических подходов к формированию и развитию системы планирования на промышленных предприятиях, таких, как конкурентный анализ и ресурсное обоснование деятельности предприятия на основе идей А. Чандлера, К. Эндрюса, М. Портера и др.

Таким образом, проведенный ретроспективный анализ отечественного планирования позволил дать характеристику каждого из этапов его эволюции, определить задачи планирования деятельности предприятия на современном этапе и тенденции его дальнейшего развития.

2.2. Уточненное понятие «бизнес-планирование».

Анализ научных подходов к определению бизнес-планирования показал, что большинство исследователей рассматривают его как совокупность методов формирования планов, обосновывающих целесообразность инвестирования при реализации новых идей, технологических решений, направлений деятельности. Бизнес-планирование в общем виде определяется как разработка некоего унифицированного проектного решения на достаточно отдаленную перспективу, в котором дается научно обоснованная оценка возможных на данном сегменте рынка конечных целевых результатов деятельности предприятия, базирующихся на инвестиционном, производственном, материально-техническом и информационном обеспечении.

Изучение различных трактовок понятия «бизнес-планирование» и методических подходов к составлению типовых бизнес-планов позволило выявить ключевую особенность бизнес-планирования с позиции процессного подхода. Данный вид планирования представляет собой процесс постановки стратегических целей и последующей разработки системы показателей укрупненного оперативного планирования для каждого из направлений деятельности предприятия, требующего принятия решения о целесообразности инвестирования. Постановка стратегических целей и определение оперативных задач осуществляются на уровне планирования деятельности как бизнес-единиц предприятия, так и его функциональных подразделений. Увязка стратегических целей и оперативных задач в рамках каждого направления обеспечивается применением средств и методов бизнес-планирования.

Данный подход позволяет рассматривать бизнес-планирование как процесс формирования и реализации системы мероприятий по объединению стратегических целей бизнес-единиц предприятия, функциональных подразделений и задач оперативного планирования.

Предложенная трактовка понятия «бизнес-планирование», в отличие от существующих научных взглядов, дает возможность рассматривать бизнес-планирование не только как средство обоснования инвестиционных решений, но и как способ согласования стратегических целей и оперативных задач в системе планирования деятельности промышленного предприятия.

2.3. Обоснование места и роли бизнес-планирования в системе общекорпоративного планирования.

В настоящее время формирование системы планирования деятельности организации предполагает создание подсистем стратегического, тактического, оперативного планирования, а также бизнес-планирования. На практике данные подсистемы не всегда четко разграничиваются: стратегическое планирование часто заменяют бизнес-планированием либо оно носит формальный характер; возникают сложности при согласовании тактических планов с целями стратегического планирования и бизнес-планирования; оперативное планирование не всегда увязывается со стратегическими целями предприятия.

Формальный характер применения тех или иных видов планирования на отечественных предприятиях, на наш взгляд, обусловлен причинами методологического характера: во-первых, до сих пор отсутствует однозначное определение места и роли каждой из подсистем планирования в общей структуре планов предприятия; во-вторых, недостаточно отлажен механизм согласования управленческих решений, принимаемых на различных уровнях планирования. Поэтому важнейшей задачей является построение скоординированной системы планирования, в которой четко определены место и роль каждой из подсистем и их взаимосвязь.

На основе анализа содержания основных видов планирования деятельности предприятия была разработана схема структурного взаимодействия подсистем планирования (рис.1), отражающая ключевые признаки каждого из его видов. В частности, стратегическое планирование, в отличие от других его видов, предполагает формулирование только обобщенных перспективных целей и на-

правлений развития, то есть ориентиров управления на всех его уровнях: корпоративном, на уровне бизнес-единиц, функциональных подразделений и внутри оперативных единиц. основополагающий признак как оперативного, так и тактического планирования – разработка детальных показателей, соответствующих стратегическим целям предприятия. В процессе исследования тактического и оперативного планирования было выявлено, что они представляют собой разработку конкретных мероприятий в хозяйственной и социальной деятельности предприятия, направленных на выполнение стратегического плана при наиболее полном и рациональном использовании ресурсов.

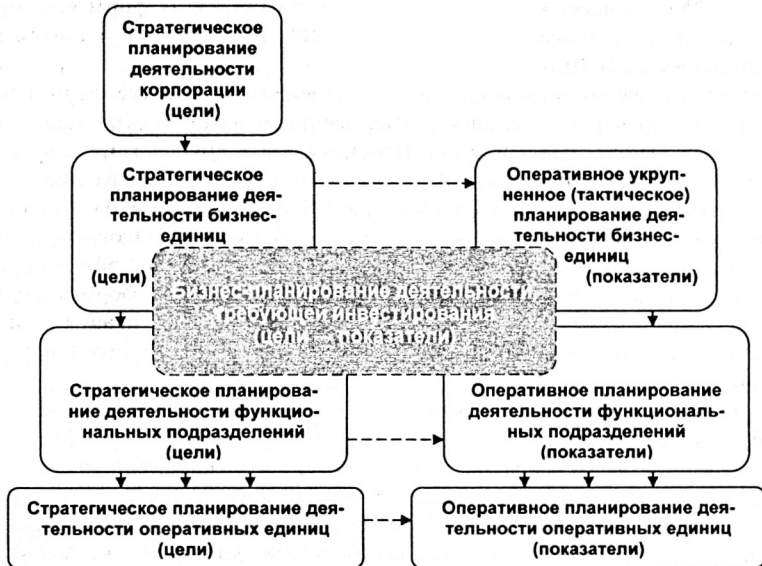


Рис. 1. Схема взаимодействия основных элементов системы планирования деятельности предприятия

На рисунке 1 сплошной линией показаны прямые связи между иерархическими уровнями планирования, т.е. последовательная детализация планов высших уровней на более подробные планы низших уровней. Пунктиром обозначены связи между целями стратегического планирования и соответствующими им на данном уровне показателями оперативного планирования.

Изучив основные особенности бизнес-планирования, можно утверждать, что его применение оправданно при реализации стратегических задач, связанных с принятием решений об инвестициях (внутренних или внешних).

Бизнес-планирование предполагает проведение комплексного анализа ситуации, постановку целей, выработку стратегий и, кроме того, в отличие от стратегического планирования, распределение ресурсов и разработку развернутых программ действий в соответствии с выявленными приоритетами развития. В связи с этим отождествление стратегического планирования и бизнес-

планирования недопустимо в силу различия их предназначения и содержания. Бизнес-планирование объединяет как стратегические цели, так и количественную оценку плановых показателей, т. е. средние уровни стратегического планирования и верхние уровни оперативного планирования в рамках деятельности, требующей инвестиций. Включение бизнес-планирования в систему планирования деятельности предприятия обеспечивает дополнительную увязку стратегических и оперативных планов по направлениям бизнес-деятельности фирмы и дает возможность осуществлять выбор направлений инвестирования, что способствует более эффективному функционированию предприятия.

2.4. Методический подход к разработке различных форм планирования деятельности промышленного предприятия на основе декомпозиции его стратегических целей.

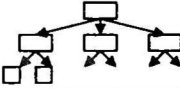
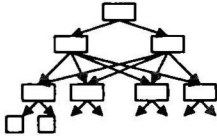
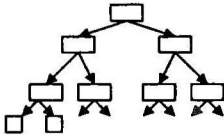
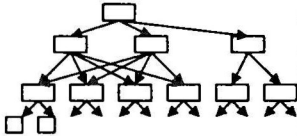
Один из важнейших вопросов, возникающих в процессе формирования системы планирования деятельности современного предприятия, – определение оптимальной формы планирования. В связи с этим проанализированы типичные подходы к постановке целей в организации и выявлена важная особенность, характерная для декомпозиции стратегических целей; одна и та же цель может являться подцелью нескольких целей. Выявление такого отличия от классического дерева теории графов отражает существование эффекта синергии и в то же время подразумевает некоторое многообразие форм построения дерева стратегических целей. Нами была разработана классификация вариантов декомпозиции стратегических целей фирмы в зависимости от степени сложности декомпозиции (табл. 2).

В качестве критериев, определяющих степень сложности декомпозиции, рассматривались:

- *количество уровней* постановки целей (общекорпоративный, бизнес-единиц, функциональных подразделений, оперативных единиц);
- *степень связанности* целей деятельности бизнес-единиц, отражающая наличие общей технологической, снабженческой и сбытовой их деятельности;
- *степень участия* целей деятельности функциональных подразделений в достижении целей более высокого уровня, которая показывает, на какое количество целей высшего уровня влияет достижение целей одним функциональным подразделением.

Для каждого варианта декомпозиции стратегических целей был разработан соответствующий вариант формы планирования деятельности организации: *функциональная, процессная связанная, процессная несвязанная и комбинированная*. Любой из вариантов предполагает наличие подсистем стратегического и оперативного планирования, взаимодействующих между собой посредством взаимосвязи стратегических целей и оперативных показателей на каждом уровне иерархии планов. Кроме того, каждая из форм планирования предусматривает возможность включения в нее подсистемы бизнес-планирования.

Таблица 2 – Классификация вариантов декомпозиции стратегических целей фирмы

№ п/п	Вариант декомпозиции стратегических целей	Схематичное изображение	Количество уровней декомпозиции	Степень связанности целей бизнес-единиц	Степень участия целей функциональных подразделений
1	Функциональная		три	–	низкая
2	Процессная связанная		четыре	высокая	высокая
3	Процессная не связанная		четыре	низкая	низкая
4	Комбинированная		четыре	средняя	средняя

Бизнес-планирование применяется при необходимости обоснования целесообразности инвестирования в рамках отдельных бизнес-направлений, по которым будут объединяться средние уровни стратегического планирования и верхние уровни оперативного планирования.

2.5. Механизм выбора варианта декомпозиции стратегических целей и формы планирования на предприятии.

Принятие решения о выборе варианта декомпозиции главной стратегической цели предприятия предполагает исследование факторов, способных оказать непосредственное влияние на данный выбор. В связи с этим был выделен ряд характеристик деятельности предприятия, влияющих на особенности построения дерева стратегических целей: синергизм бизнес-единиц предприятия, применяемая стратегия развития, используемая структура управления (рис. 2).

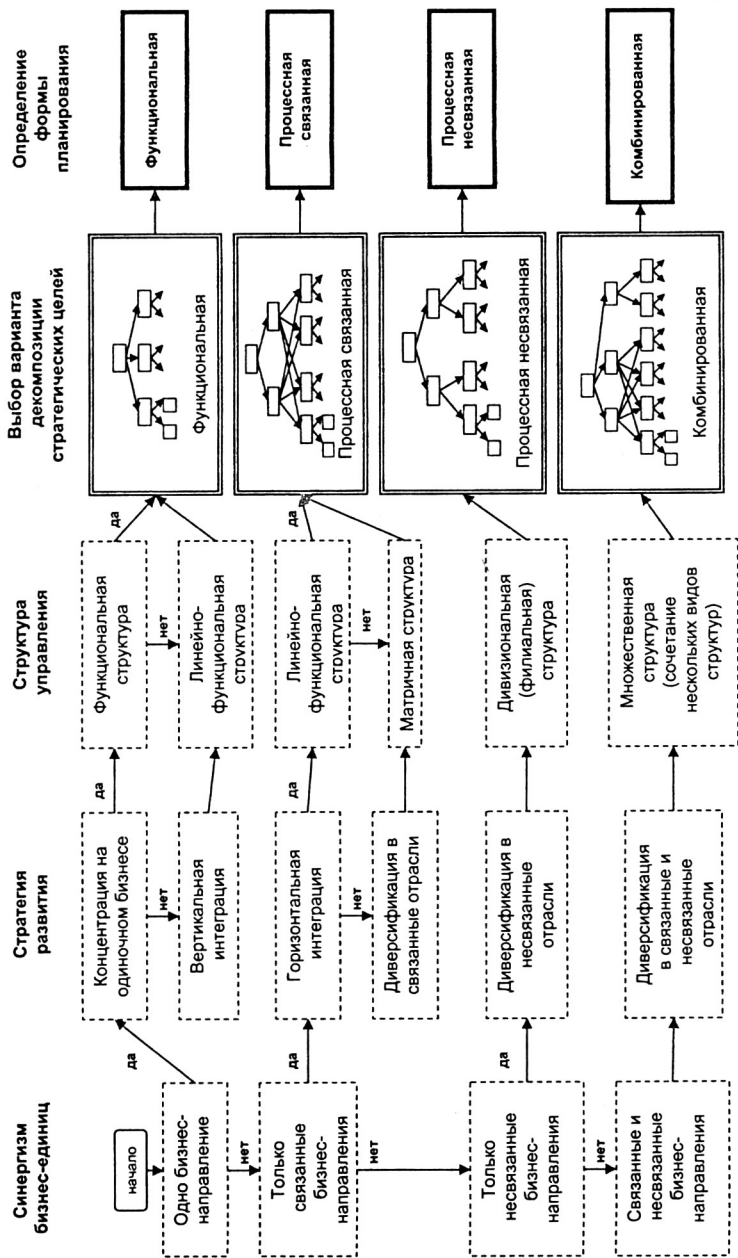


Рис. 2. Механизм выбора варианта декомпозиции стратегических целей и формы планирования

Представленный механизм выбора предполагает, что та или иная совокупность выявленных характеристик приводит к построению определенного вида дерева целей. Например, наличие у предприятия только связанных бизнес-направлений деятельности обеспечивает реализацию стратегии горизонтальной интеграции либо диверсификации в связанные отрасли, а также использование линейно-функциональной или матричной структуры управления. Данное сочетание факторов ориентирует предприятие на выбор процессной связанной декомпозиции стратегических целей и соответствующей формы планирования. Таким образом, осуществляется обоснованный выбор оптимального варианта декомпозиции главной стратегической цели развития и соответствующей ему формы планирования.

Алгоритм определения оптимальной формы планирования на основе построения дерева стратегических целей может быть представлен как последовательность шагов, включающая в себя постановку главной стратегической цели, выбор варианта декомпозиции целей, разработку модели дерева целей, утверждение варианта декомпозиции целей, определение соответствующей формы планирования и оценку его результативности (рис. 3.)

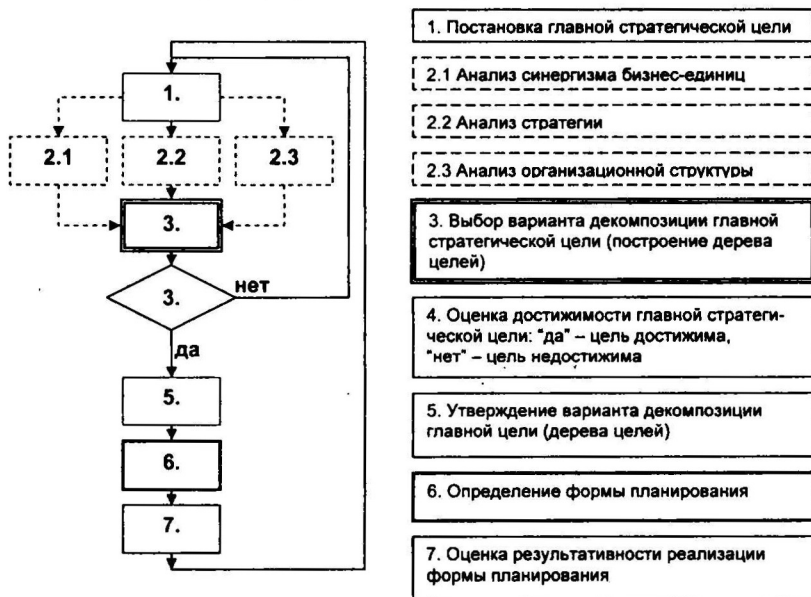


Рис. 3. Алгоритм определения формы планирования на основе построения дерева стратегических целей

Согласно представленному алгоритму, форма планирования деятельности предприятия определяется в соответствии с утвержденным вариантом дерева стратегических целей. Таким образом, осуществив выбор варианта декомпози-

ции главной стратегической цели развития предприятия, принимают к внедрению соответствующий ему типовой вариант формы планирования – функциональную, процессную связанную, процессную несвязанную или комбинированную. Реализация данного подхода обеспечивает построение системы планирования фирмы на основе взаимосвязанных стратегических целей.

2.6. Апробация новой формы планирования в ОАО «ДААЗ».

В ходе исследования был осуществлен анализ системы планирования группы машиностроительных предприятий ОАО «ДААЗ». По его результатам был выявлен ряд недостатков действующей системы планирования, в частности: неоправданна разработка комплексного оперативного плана развития предприятия на год; бизнес-планирование развития новых продуктов и инвестиционное бизнес-планирование не интегрированы в общую систему планов; планирование деятельности дочерних предприятий приравнивается к планированию функциональных служб фирмы без учета их снабженческой, технологической и сбытовой самостоятельности; высокие затраты времени на разработку плановых документов и их согласование.

Для устранения вышеперечисленных недостатков и повышения эффективности функционирования системы планирования было предложено осуществить изменение формы планирования ОАО «ДААЗ» на основе построения дерева стратегических целей. Сформулирована главная цель фирмы – получение в 2011 году чистого дисконтированного дохода 1 500 млн руб.

Для осуществления декомпозиции главной цели фирмы на цели более низкого уровня исследованы основные виды деятельности предприятия, их технологическая, сбытовая и прочая связанность. Были выделены бизнес-направления, имеющие между собой высокую и низкую технологическую и сбытовую связанность. Проведена декомпозиция главной стратегической цели фирмы на подцели низших уровней. Осуществлена математическая обработка модели дерева целей и получены проектные значения чистого дисконтированного дохода в трехлетней плановой перспективе для каждого из бизнес-направлений деятельности ОАО «ДААЗ». По итогам расчетов главная его цель оценена как достижимая, следовательно, выбранный вариант декомпозиции является приемлемым.

На базе утвержденного варианта декомпозиции стратегических целей ОАО «ДААЗ» была определена соответствующая данному варианту типовая форма планирования предприятия – комбинированная (рис. 4).

Рекомендуемая форма планирования позволяет устранить ряд недостатков системы планирования, действующей на предприятии в настоящее время, и в то же время характеризуется рядом других положительных качеств: станет нецелесообразной разработка комплексного оперативного плана развития предприятия; сократится количество функциональных направлений планирования с 10 до 6 в рамках каждого из бизнес-направлений; бизнес-планирование развития новых продуктов и инвестиционное бизнес-планирование будут интегри-

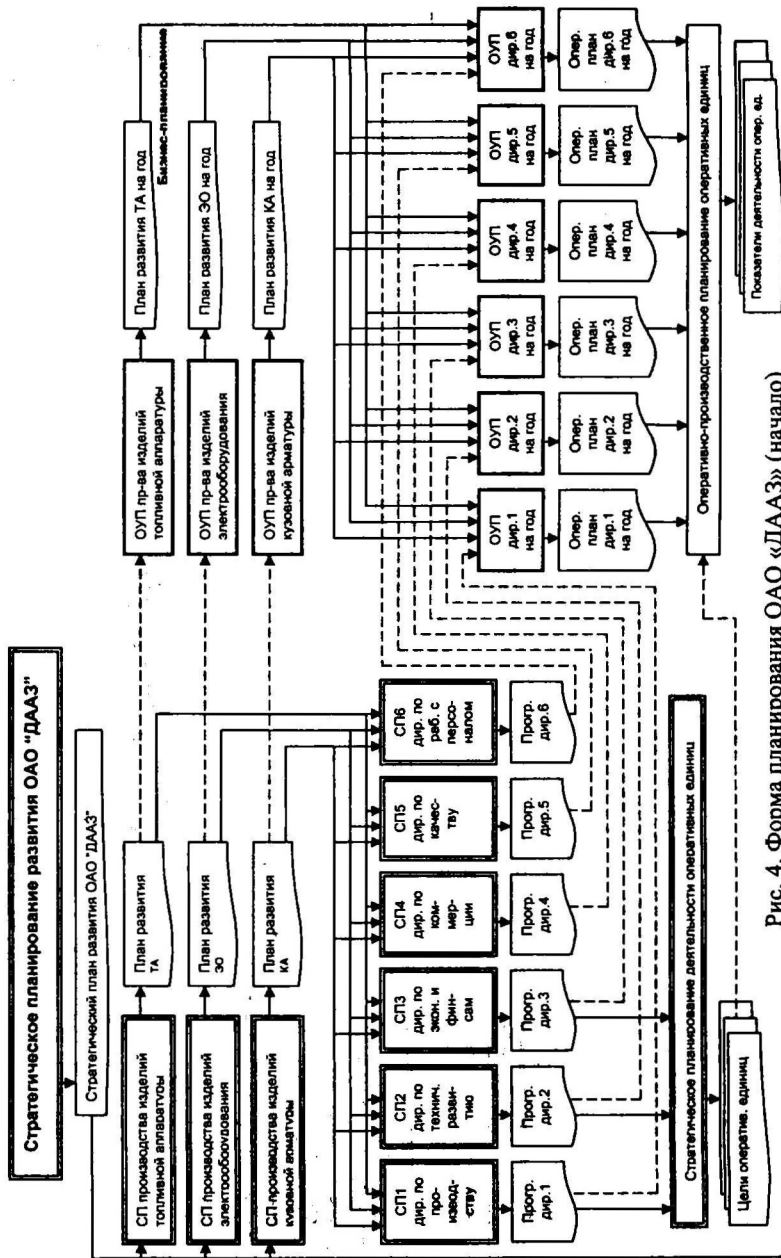


Рис. 4. Форма планирования ОАО «ДААЗ» (начало)

рованы в общую систему планов; снизится трудоемкость разработки плановых документов за счет сокращения времени на их согласование.

В работе представлен расчет предполагаемых затрат на осуществление мероприятий по совершенствованию системы планирования ОАО «ДААЗ» и показателей трудовой и экономической эффективности от внедрения предлагаемой методики. Общий экономический эффект, достигнутый за счет всех мероприятий по совершенствованию системы планирования предприятия, составит 233,8 тыс. руб.

3. ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И ПРЕДЛОЖЕНИЯ

В работе проведен ретроспективный анализ научных исследований в области планирования деятельности промышленных предприятий, позволивший обосновать этапы становления и развития отечественной системы планирования: становление, рост, зрелость, спад, ликвидация и новый этап становления; выделить задачи, характерные для каждого из этапов. Это дало возможность определить особенности планирования на этапе нового становления и тенденции его дальнейшего развития.

Анализ теоретико-методической базы планирования позволил определить ключевые особенности основных видов планирования на предприятии, а также уточнить понятие «бизнес-планирование» с позиции процессного подхода. Это дало возможность разработать схему взаимодействия основных подсистем планирования деятельности предприятия и рассмотреть совокупность стратегических целей как основу для формирования его системы планирования.

Разработан методический подход к определению оптимальной формы планирования на основе построения дерева стратегических целей, включающий: постановку главной стратегической цели предприятия, выбор варианта декомпозиции целей, разработку модели дерева целей, утверждение варианта декомпозиции целей, определение соответствующей формы планирования и оценку результативности ее реализации.

Обоснованность теоретических выводов и методических рекомендаций подтверждена апробацией предложенной новой формы планирования деятельности ОАО «ДААЗ». Результатами внедрения предлагаемой методики по развитию системы планирования ОАО «ДААЗ» стали экономия трудовых и финансовых ресурсов, улучшение качества управления и повышение общей конкурентоспособности предприятия.

4. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИОННОГО ИССЛЕДОВАНИЯ ИЗЛОЖЕНЫ В СЛЕДУЮЩИХ ПУБЛИКАЦИЯХ

Статьи, опубликованные в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях, рекомендованных ВАК РФ

1. Шиндина, Ю. А. Планирование деятельности фирмы : современная оценка западных концепций / Ю. А. Шиндина // Рос. предпринимательство. – 2008. – № 8 (1). – С. 14 – 19 (0,4 п.л.).

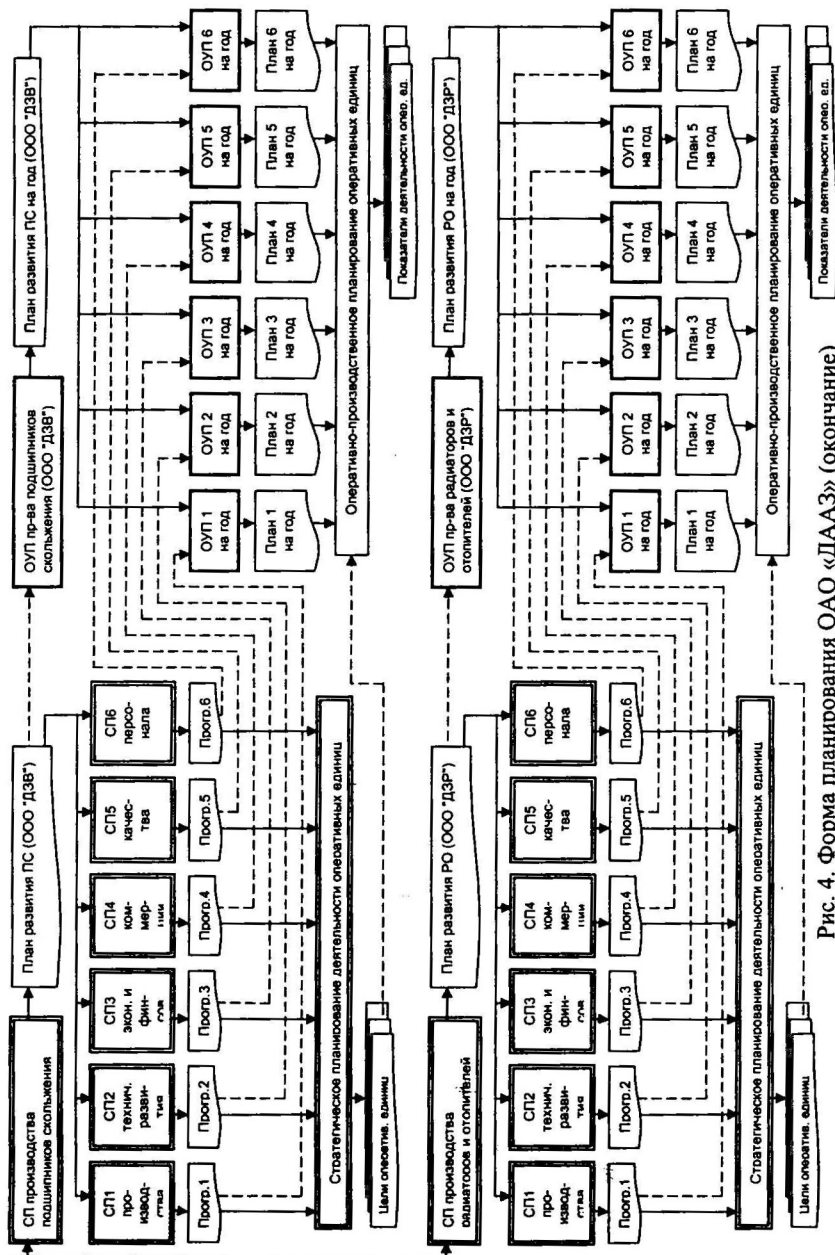


Рис. 4. Форма планирования ОАО «ДААЗ» (окончание)

Статьи, опубликованные в прочих научных изданиях

2. Шиндина, Ю. А. О необходимости усиления государственного регулирования экономики / Ю. А. Шиндина // Учен. зап. Ульян. гос. ун-та. Экон. науки. – 2001. – Вып. 5, ч. 2: Аспирантский вып. – С. 75 – 78 (0,25 п.л.).
3. Шиндина, Ю. А. Планирование в условиях административно-командного управления и его современная оценка / Ю. А. Шиндина // Актуальные вопросы современной науки : сб. науч. тр. / общ. ред. С. С. Чернова. – Новосибирск, 2008. – Вып. 2. – С. 337 – 353 (1,1 п.л.).
4. Шиндина, Ю. А. Проблемы формирования планового механизма предприятий в современной России / Ю. А. Шиндина // Теория и практика опережающего инновационного развития : Всерос. заоч. науч.-практ. конф. – Ульяновск, 2008. – С. 306 – 309 (0,25 п.л.).
5. Шиндина, Ю. А. Механизм планирования деятельности предприятия : ретроспектива развития и пути совершенствования / Ю. А. Шиндина // Актуальные вопросы современной науки : сб. науч. тр. / общ. ред. С. С. Чернова. – Новосибирск, 2009. – Вып. 5, кн. 1. – С. 229 – 235 (0,5 п.л.).
6. Шиндина, Ю. А. Система планирования деятельности фирмы : основные элементы и их взаимосвязь / Ю. А. Шиндина // Учен. зап. Ульян. гос. ун-та. Экон. науки. – 2009. – Вып.13: Аспирантский вып. – С. 63 – 66 (0,25 п.л.).
7. Шиндина, Ю. А. Инновационные модели управления : модель выбора эффективной формы планирования в организации / Ю. А. Шиндина // Инноватика – 2009 : тр. Междунар. конф. – Ульяновск, 2009. – С. 239 – 240 (0,1 п.л.).
8. Шиндина, Ю. А. Бюджетирование в системе планирования деятельности организации / Ю. А. Шиндина // Реформирование учета и межбюджетных отношений в условиях административной реформы : Всерос. науч.-практ. конф. – Ульяновск, 2009. – С. 49 – 53 (0,1 п.л.).

Подписано в печать 20.11.09. Объем 1,25 п. л.
Тираж 100 экз. Заказ № 1626.
Типография Издательства Мордовского университета
430005, г. Саранск, ул. Советская, 24

10 =