

ОПТИМИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ В УСЛОВИЯХ МОДЕРНИЗАЦИИ ПЛАНИРОВАНИЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЯ НА СОВРЕМЕННОМ ЭТАПЕ

В статье рассмотрены сущность и возможность использования централизованной и децентрализованной форм планирования на предприятии в условиях модернизации. Особое внимание уделяется организационно-структурным аспектам планирования на предприятии, предлагается схема организации планирования, во главе которой размещается специальная группа. Рассмотрены факторы выделения данной группы, ее функции, структура, распределение роли группы и функциональных подразделений в процессе модернизации планирования на предприятии.

Ключевые слова: модернизация, инструментарий планирования, централизованная и децентрализованная формы планирования, организационная структура планирования, модернизационная группа планирования.

Современный этап социально-экономического развития России осуществляется в условиях глобальной модернизации, когда в высокоразвитых странах и у нас происходят глубокие технологические и институциональные преобразования. Эти преобразования предполагают качественные изменения в системе управления на всех уровнях.

Модернизация деятельности предприятия вызывает изменения в содержании планирования. Как показывают результаты проведенного исследования [2], основанные на систематизации и обобщении точек зрения специалистов в области планирования, содержание планирования можно рассматривать через применяемый инструментарий. В этой связи актуальным является оптимизация организационной структуры планирования на предприятии, что явилось целью данного исследования. В рамках данной цели были поставлены и решены следующие задачи: выбор оптимальной формы планирования, наибольшей мере отвечающей условиям модернизации; обеспечение гибкости плановых процессов; построение организационной структуры в условиях модернизации процесса планирования.

Модернизация процесса планирования на предприятии возможна при условии эффективного использования такого инструмента, как организация процесса планирования. Это подтверждает высказывания ряда ученых [3, с. 198; 4, с. 65], которые отмечают, что сложность процесса планирования, многообразие разрабатываемых планов требуют строгой организации

всех процедур подготовки, обработки и синтеза плановой информации.

Стремление к построению оптимальных оргструктур, обеспечивающих достижение максимальной социально-экономической эффективности их функционирования, сдерживается рядом трудностей принципиального характера, основными из которых являются следующие:

– ограниченная возможность построения математических моделей организационных процессов управления, отражающих качество функционирования предприятия;

– задачи, возникающие в теории организационного управления, не являются стандартными, находятся в непрерывном развитии, как результат изменения общественных отношений;

– в теории и практике управления предприятиями возникают новые проблемы, как по постановке задач, так и по методам их решения (иерархия в организационных системах управления, развитие природы экономической конкуренции, изменение акцентов уровня самостоятельности).

Расширение масштабов хозяйствования приводит к тому, что централизованный сбор и обработка экономической информации либо технически невозможны, либо приводят к значительному запаздыванию в принятии решений. В обоих случаях приходится принимать управленческие решения по устаревшей информации, что приводит к возрастанию неопределенности и, следовательно, снижению эффективности планирования и управления предприятием. В сложившихся условиях стала про-

смагиваться тенденция к усилению децентрализации планирования, что позволяет принимать управленческие решения в условиях уже меньшей неопределенности.

Однако, децентрализация, в свою очередь, приводит к усилению источников новой неопределенности, связанной с возникновением новых целей на нижних уровнях управления, не согласующихся с интересами верхних уровней. Таким образом, появление децентрализации в планировании с получением права на принятие решений приводит в конечном итоге к возникновению противоречий между целым и его частями.

Исследование, проведенное на основе анализа централизованной и децентрализованной форм планирования (см. табл. 1), показало, что процесс модернизации планирования на предприятии носит настолько сложный, масштабный и важный характер, что качественное выполнение данного процесса требует сосредоточения высококвалифицированных специалистов на верхнем уровне управления. Следовательно, оптимальным способом планирования в условиях модернизации будет доминирование схемы «сверху-вниз», согласно которой нисходящий поток доводит стратегические ориентиры (цели, задачи, целевой функционал) до структурных подразделений, функциональных служб и отделов, представляет им этапы иссле-

дуемого процесса, а затем ответственные за блоки работ исполнители разрабатывают детальные планы.

Для модернизации процесса планирования необходимо решение задачи построения оргструктуры планирования предприятия с оптимальным соотношением централизации и децентрализации функций управления. Можно выделить следующие два направления решения двуединой задачи:

- построение оптимальной структуры планирования конкретным предприятием, которое находится в конкретной внутренней и внешней экономической среде;

- построение гибкой структуры планирования, которая может быть быстро и безболезненно модифицирована для создания возможности оптимального управления в уже изменившейся экономической ситуации.

Второй путь, является перспективным и способствует при более простых структурах управления учитывать обратные связи, налагаемые внешней и внутренней экономической средой и, в конечном итоге, при меньших затратах достигать оптимального функционирования предприятия.

Гибкость структур планирования может быть обеспечена за счет новой методологии их построения. В укрупненном плане основу данной методологии составляет учет обратных свя-

Таблица 1. Сильные и слабые стороны централизованной и децентрализованной форм планирования на предприятии в условиях модернизации

Форма	Позитивные признаки	Негативные признаки
Централизованная	<ul style="list-style-type: none"> - координация работы нижестоящих уровней; - использование потенциальной синергии; - предотвращение серьезных ошибок на нижестоящих уровнях; - единообразие политики; - низкая капиталоемкость принимаемых решений. 	<ul style="list-style-type: none"> - рост бюрократизма, накопление срочных дел для решения вопросов, увеличение документации; - задержки в принятии решений; - принятие решений сотрудниками, незнакомыми с реальной ситуацией (на местах); - потенциальный «застой» идей - эффективность имеет определенный предел; - медленная приспособляемость к изменениям рынка (низкая гибкость)
Децентрализованная	<ul style="list-style-type: none"> - высокая скорость изменений на предприятии, гибкость; - удешевление делопроизводства; - развитие доверительного начала в управлении; - повышение объективности в принятии решений; - развитие профессиональных навыков руководителей; - усиление соревновательности в организации, стимулирование руководителей к созданию атмосферы конкуренции; - увеличение самостоятельности при определении личного вклада в решение проблем. 	<ul style="list-style-type: none"> - проявление тенденций сепаратизма подразделениями предприятия; - ослабление контроля; - потенциальный уход в сторону от главных целей; - проявление политики разных, «стандартов» в структурных подразделениях; - высокая капиталоемкость принимаемых решений.

зей, влияющих на социально-экономическую эффективность функционирования предприятия по следующим двум группам экономических задач:

- задачи, отражающие содержание и структуру предметной области организации процесса планирования;
- локальные задачи организации процесса планирования.

Системные задачи несут укрупненный характер и отражают следующие основные функции организационного планирования:

- обоснование границ предметной области организации планирования. Сюда включаются группы социально-экономических задач, на принятие решений которых оказывает влияние выбор параметров;

- структуры управления предприятием (определяющие факторы экономической среды, функции, принципы и методы, построения структур и т. д.);

- обоснование структуры предметной области организации планирования, которая может быть представлена группами социально-экономических задач и условиями их функционирования (цели, функции, принципы, методы и т. д.).

Локальные задачи организации планирования детализируют предметную область. При этом должно быть определено их содержание и взаимосвязи по прямым и обратным информационным каналам.

Системные и локальные задачи в организационной взаимосвязи позволяют определить принципы и способы организации, а также теоретическую и практическую деятельность по созданию и функционированию гибкой структуры планирования на предприятии. При этом гибкость структуры создает возможность быстрой перенастройки процесса планирования для создания условий ее функционирования в оптимальном режиме.

Приведем определенный порядок построения гибкой структуры планирования на предприятии, позволяющей учитывать следующее:

- основные факторы, вызывающие необходимость модернизации действующей структуры планирования;
- методологические подходы к выделению системных и локальных задач в организационной структуре планирования;

- элементы гибкости организационных структур.

Исходными условиями построения определенного порядка являются следующие основные системообразующие элементы организационной структуры планирования (ОСП) предприятия.

1. Выделение и учет определяющих факторов, оказывающих наиболее существенное влияние на необходимость и степень изменения действующей ОСП предприятия. Они могут быть как внутренними, так и внешними по отношению к предприятию.

Внутренние структурные факторы определяют необходимость внесения изменений в действующую ОСП с целью повышения эффективности планирования на предприятии при ухудшении внутренних условий хозяйствования (ужесточение стандартов на выпускаемую продукцию, изменение техники и технологии, изменение структуры и объемов выпускаемой продукции и т.д.).

Внешние структурные факторы определяют необходимость учета в системе планирования изменений во внешних условиях хозяйствования, выходящих за рамки предприятия (инфляция, ужесточение конкурентной среды по реализации выпускаемой продукции и т. д.).

Что же касается организационно-структурных аспектов планирования на предприятии, то мы предлагаем такую схему его организации, когда во главе рассматриваемого процесса размещается специальная группа, которая может быть названа, например, модернизационной группой планирования (в составе планового отдела), в компетенцию которой входят вопросы стратегического планирования, а также сводных расчетов и обоснований по всему предприятию. Данная группа взаимодействует с функциональными и структурными подразделениями предприятия, занимающимися преимущественно частными вопросами модернизации планирования и контролем над ходом реализации исследуемого процесса «на местах». Группа должна быть выделена из состава ведущих управлений и подчиняться непосредственно руководству (во время модернизации процесса планирования, а в дальнейшей работе подчиняться начальнику планового отдела, выполнять текущие задачи и отдельные поручения в рамках своей компетенции). Данное об-

стоятельность объясняется несколькими факторами:

- только топ-менеджеры могут отчетливо представлять перспективы развития предприятия;
- плановые решения, принимаемые высшим руководством, имеют директивный характер и пользуются большим авторитетом по сравнению с решениями функциональных руководителей;
- на уровне первых руководителей легко решать кадровые вопросы и координировать всю плановую работу предприятия;
- при таком подходе акцент делается на стратегическое развитие предприятия.

Вместе с тем, выделение данной группы из состава ведущих функциональных структур центрального аппарата управления осуществляется для того, чтобы ее сотрудники не испытывали давление с их стороны и не использовались для разного рода «авральных» работ [1, с. 78].

Представляется, что группа должна быть наделена, следующими функциями:

- координация всех подразделений и служб, участвующих в процессе планирования на предприятии;
- установление порядка и ведение контроля над составлением документации по планированию, организация проведения профессиональных совещаний, оформление и распространение итоговых документов этих совещаний и т.п.;
- разработка и согласование модернизационной политики предприятия с руководством, экономическим, финансовым отделами, отделом системного анализа и др.;
- активное использование бенчмаркинга и контроллинга как инструментов модернизации планирования;
- согласование направлений и объемов исследований, разработок конкретных тем по научно-техническим проблемам предприятия, определение конечных целей НИОКР совместно с подразделением научно-исследовательской работы и конструкторским бюро;
- обеспечение организационного и методического сопровождения процесса планирования в функциональных структурах предприятия;
- консультирование и обучение работников плановых отделов подразделений (при дивизиональной организационной структуре предприятия);

– разработка рекомендаций по изменению организационной структуры предприятия для ее максимальной адаптации к восприятию нововведений;

- постоянный анализ научной литературы с целью поиска и применения новых методов, средств, технологий для планирования;
- разработка рекомендаций отделу компьютерного обеспечения по содержанию программного обеспечения, соответствующего процессу планирования;
- содействие организации обучения сотрудников, с тем, чтобы все работники предприятия были готовы (психологически и профессионально) к внедрению нововведений;
- раннее распознавание слабых сигналов, «узких мест» и «белых пятен» для предупреждения кризисов, обусловленных технологическими прорывами, появлением товаров-субститутов и др. и учета позитивных возможностей;
- формулировка проблемной ситуации;
- определение целей и задач, установление критериев оптимальности для планирования:
- руководство процессом генерирования альтернативных решений экспертными и аналитическими методами;
- организация пассивного поиска и использование эмпирических методов формирования альтернатив;
- отбор и привлечение к сотрудничеству экспертов для оценки предложений, анализа риска, фильтрации и выбора альтернатив;
- подготовка распоряжений по проверке патентной чистоты альтернатив (изобретений, новых технологических процессов, продукции) и патентной защите новых технических решений или покупке лицензий на иностранные научно-технические разработки отделу патентной и изобретательской работы;
- стратегический контроль хода реализации планирования;
- анализ результатов планирования и разработка рекомендаций и корректирующих мероприятий.

Определившись с выполняемыми группой функциями, необходимо содержательно наполнить ее сотрудниками с имманентными данной структуре и планированию в целом характеристиками. В рамках исследования данной проблемы отметим, что все характеристики сотрудников группы разделяем на личные (качества

человека, индивида) и квалификационные – черты, характеризующие желательные профессиональные способности сотрудника (рисунок 1), претендующего на рабочее место в данной структуре предприятия. Вместе с тем, для каждого отдельного сотрудника необходимы специфические характеристики, которые были бы преобладающими, доминирующими чертами.

Предполагается, что группа планирования должна содержать не менее трех сотрудников.

Начальник группы – наиболее квалифицированный специалист с достаточным опытом работы на предприятии на должности руководителя высшего звена, коммуникабельный, ответственный, обладающий комплексным стратегическим мышлением, организаторскими и ораторскими способностями, ответственный за внешние контакты (эксперты, сотрудничество с НИИ, университетами, другими предприятиями и др.), общение с руководством и начальниками других отделов.

Главный специалист (заместитель начальника группы) исследователь, аналитик, обладающий критическим складом ума, развитой интуицией на изучаемые проблемы, обширными научными знаниями которому присущ творческий подход, отступление от стереотипов и высокое интеллектуальное развитие.

Консультант, имеющий своей задачей сбор разнообразной информации с творческим подходом, характеризующийся такими чертами как ответственность, пунктуальность, исполнительность, гибкость и открытость к восприятию новой информации, высокая степень любознательности по отношению к профессиональной деятельности.

Возможно, что во избежание раздувания штата группы планирования на начальном этапе ее существования начальник группы сможет лично выполнять аналитическую работу. Но если объем работы на данном участке критически велик, а выполнение обязанностей начальника не позволяет ему решать эту проблему лично, то следует подобрать кандидатуру главного специалиста.

Отметим, что, несмотря на то, что каждый работник имеет свои обязанности, все сотрудники вместе должны работать в активном взаимодействии, иначе говоря, представлять собой сплоченную команду.

Что же касается процедурно-организационных аспектов планирования на предприятии, то предполагается следующая общая схема: руководит и несет ответственность за разработку и реализацию модернизации плановых работ группа, привлекая необходимые на той или

Качества сотрудников модернизационной группы планирования на предприятии	
<p style="text-align: center;">Личные черты</p> <ul style="list-style-type: none"> – оптимизм; – коммуникабельность; – неординарность; – объективность; – инициативность; – гибкость; – настойчивость; – стремление к самореализации; – критичность, скептицизм; – аналитический склад ума; – независимость в суждениях; – способность четко изъясняться устно и письменно. 	<p style="text-align: center;">Квалификационные характеристики</p> <ul style="list-style-type: none"> – высокий уровень теоретических, научных знаний системы управления и всех аспектов предприятия в целом; – четкое и глубокое знание теории и практики внутрифирменного планирования; – хорошее владение разнообразными технологиями планирования, знание всех инструментов планирования и т.п.; – системное мышление; – стратегическое мышление, «видение» будущего; – отступление от стереотипов и проявление креативного подхода к решению поставленных задач; – ответственность за порученные задания; – компетентное представление о своей профессиональной роли в рамках модернизации процесса планирования и предприятия в целом; – интуитивное понимание проблем и «видение» способов их решения; – склонность к новаторству, экспериментаторству; – стремление к повышению квалификации и самообразованию (непрерывное совершенствование своих знаний); – умение общаться на профессиональном уровне со специалистами различного профиля на предприятии: маркетологами, финансистами, снабженцами, управленцами и т.д.

Рисунок 1. Требования к качествам сотрудников модернизационной группы планирования на предприятии

иной фазе (соответствующие тематике выполняемых работ) функциональные и структурные подразделения, а также в случае необходимости – внешних экспертов. Причем общие вопросы плановой работы касательно модернизации решает плановый отдел (см. распределение операций по планированию между плановым отделом и модернизационной группой рисунок 2). Вместе с тем, стратегически важные, ключевые решения принимает только руководство и

«окончательное слово» всегда остается за топ-менеджментом.

Предполагается, что процесс модернизации планирования является постоянным и непрерывным, группа модернизационного планирования составляет отчет о ходе реализации рассматриваемого процесса (как документально оформленный результат контроля).

Представляется, что структурно указанный отчет должен состоять из двух частей. Первый

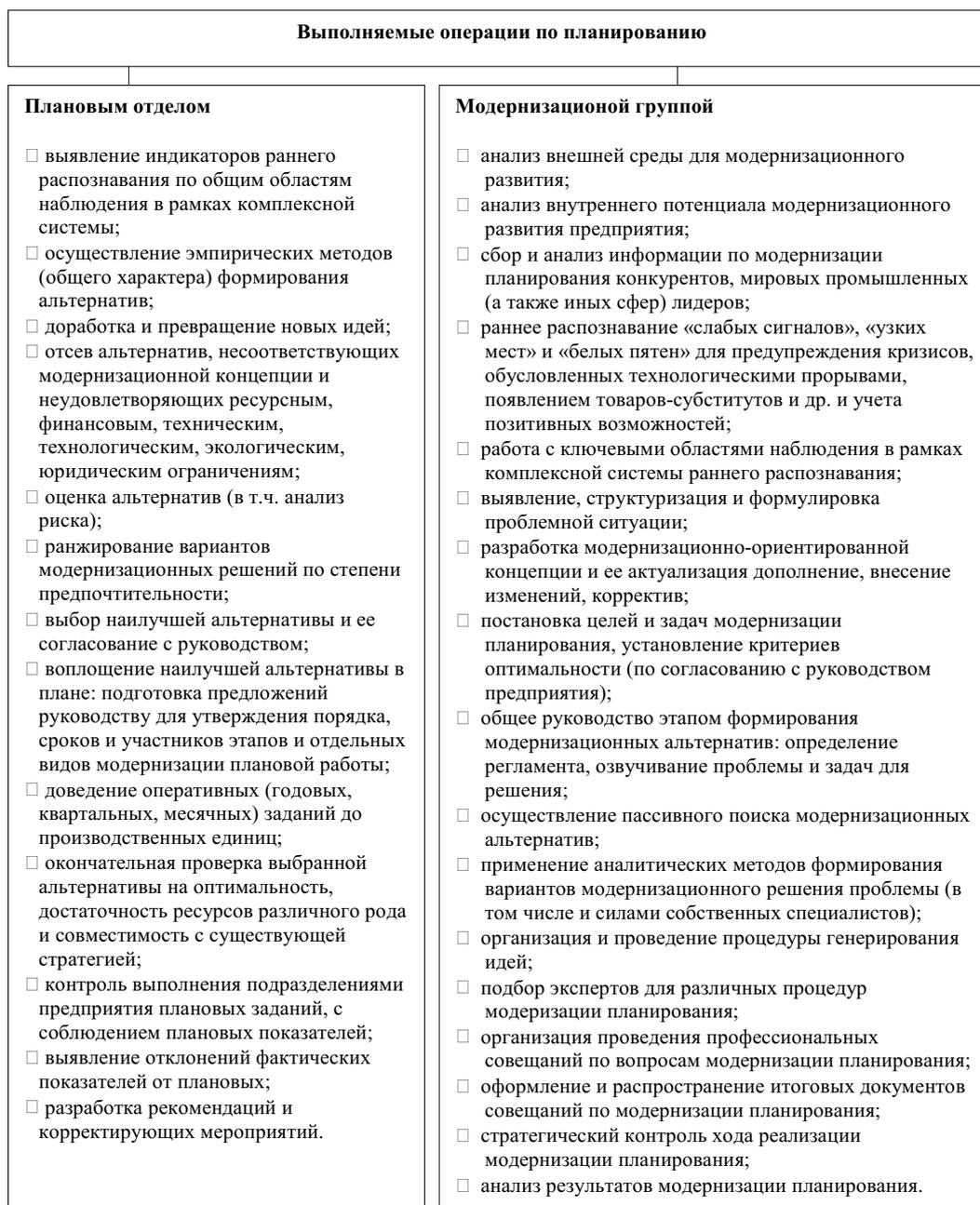


Рисунок 2. Распределение операций по планированию между плановым отделом и модернизационной группой планирования

раздел, с нашей точки зрения, должен описывать основные положения и общие условия осуществления модернизации планирования и включать следующие пункты: исходная ситуация; характеристика внешней среды и происшедших изменений факторов макроокружения предприятия за минувший год; описание рыночной и конкурентной среды; характеристика потенциала предприятия и его трансформация за истекший период; тенденции развития предприятия и их стратегическая оценка; предпосылки для дальнейшего развития; директивы для оперативного планирования.

Второй же раздел должен охватывать информацию непосредственно о ходе модернизации планирования, в том числе такие контрольные параметры, как степень достижения целей (общеэкономических и технических) и

задач за прошедший год; соблюдение (опережение / отставание) контрольных сроков выполнения плановых работ и определение критичности отклонений; следование ресурсным нормативам и финансовым показателям в рамках бюджета; характеристика существующих и возникших за отчетный год проблем в сфере реализации модернизационных мероприятий; предложение возможных вариантов решений проблемных ситуаций.

Вышерассмотренный отчет выступает в качестве основы для обсуждения на специальных заседаниях руководства, который должен заблаговременно предоставляться всем присутствующим. В ходе подобных заседаний обсуждается серьезность происшедших за год изменений (как ответ на первые слабые сигналы). Цель таких заседаний заключается в установлении необхо-

Таблица 2. Участие руководства и функциональных подразделений в процессе модернизации планирования на предприятии

Название этапа процесса модернизации планирования	Участники процесса модернизации планирования по этапам
Анализ и оценка внешней среды	Плановый отдел, модернизационная группа планирования, руководство предприятия, отдел маркетинга, отдел сбыта, отдел снабжения, привлеченные независимые эксперты
Анализ и оценка внутренней среды	Плановый отдел, модернизационная группа планирования, руководство предприятия, финансовый отдел, экономический отдел, отдел системного анализа, технический отдел
Диагностика проблемы	Модернизационная группа планирования, плановый отдел, руководство предприятия, подразделения предприятия (при дивизиональной структуре управления)
Разработка модернизационно-ориентированной концепции	Модернизационная группа планирования, руководство предприятия, конструкторское бюро, подразделение научно-исследовательских работ
Определение целей и задач	Руководство предприятия, модернизационная группа планирования, экономический, плановый и финансовый отделы
Генерирование модернизационных альтернатив	Модернизационная группа планирования, плановый отдел, руководство предприятия, привлеченные специалисты, узкопрофильные кадры предприятия
Фильтрация	Модернизационная группа планирования, плановый отдел, эксперты внутренние и привлеченные со стороны
Оценка	Модернизационная группа планирования, плановый отдел, эксперты, отдел компьютерного обеспечения
Выбор	Руководство предприятия, плановый отдел, модернизационная группа планирования, отдел компьютерного обеспечения, эксперты
Анализ реализуемости	Плановый отдел, модернизационная группа планирования, эксперты, финансовый и экономический отделы, технический отдел, конструкторское бюро, подразделение научно-исследовательских работ
Воплощение наилучшей альтернативы в плане	Плановый отдел, модернизационная группа планирования
Реализация	Все структурные единицы предприятия (первичные производственные подразделения и функциональные службы), плановый отдел, модернизационная группа планирования
Контроль	Модернизационная группа планирования, плановый отдел, руководство предприятия, финансовый отдел, отдел контроллинга
Разработка корректирующих мероприятий	Модернизационная группа планирования, отдел системного анализа, отдел контроллинга, специально создаваемые группы специалистов и менеджеров

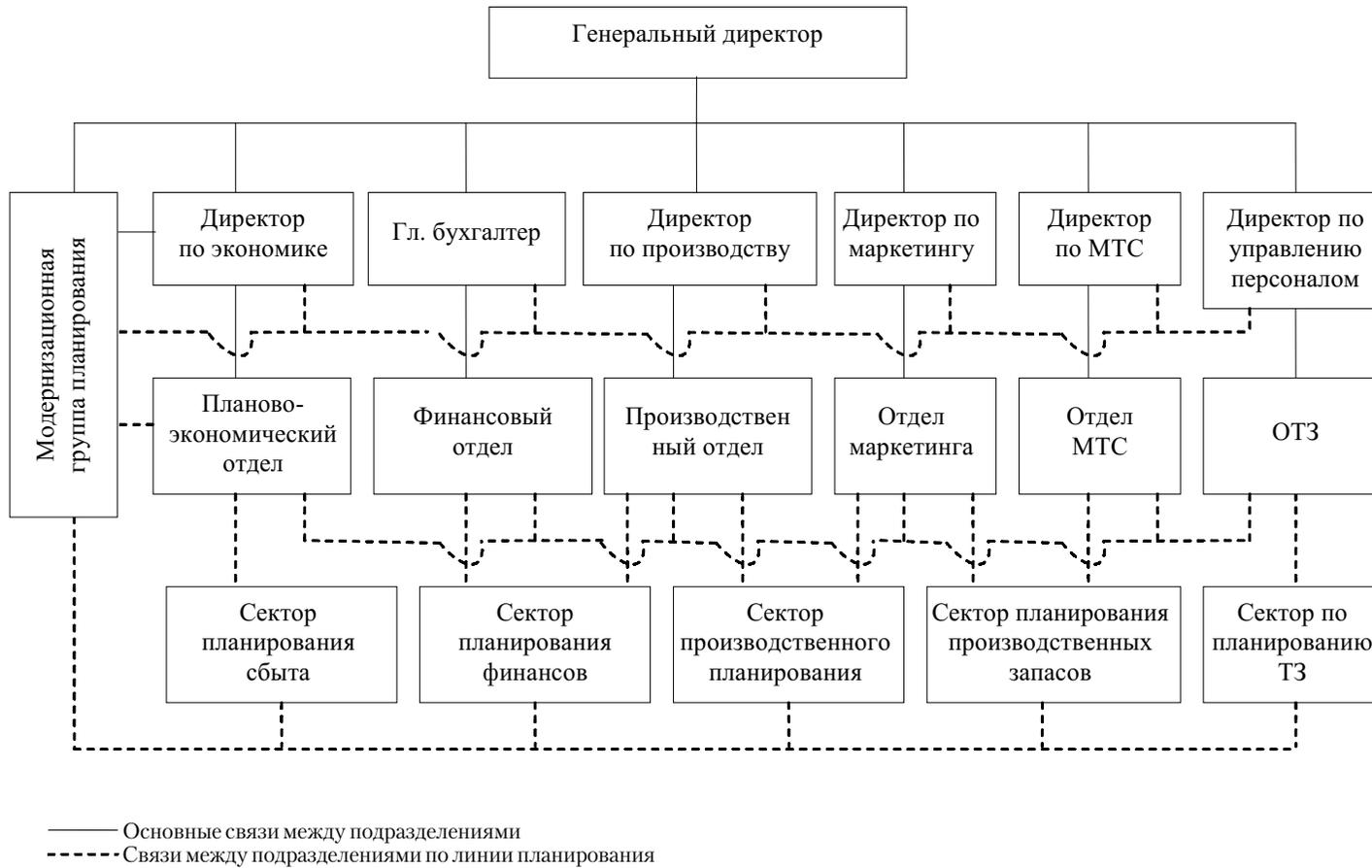


Рисунок 3. Схема организационной структуры предприятия, сформированная в целях модернизации процесса планирования

димости изменений модернизационно-ориентированной концепции и определении для этого соответствующих мероприятий и заданий по их разработке. Если нет необходимости предпринимать принципиальные меры, то действующая модернизационная концепция с небольшими изменениями и доработками может реализовываться и дальше. Если же произошедшие изменения таковы, что требуют коренной трансформации модернизационной концепции, то ее заново обдумывают и формулируют (т.е. происходит возврат на предыдущие этапы процесса).

Как уже отмечали, модернизационная группа планирования участвует во всех этапах процесса модернизации планирования на предприятии. Причем, ряд этапов является прерогативой рассматриваемой группы. Систематизировав и дополнив, разработаем таблицу 2, позволяющую идентифицировать структурные подразделения, принимающие участие на каждом из этапов процесса модернизации планирования. Обобщая итоги проведенного анализа по

данной проблеме, предлагается укрупненная схема организационной структуры планирования на предприятии (см. рисунок 3).

Исследование применения инструментария планирования в процессе его модернизации, позволило идентифицировать условия, оказывающие благоприятное воздействие на организацию планового процесса: развитие характеристики гибкости предприятия, формирование инновационного климата, создание системы непрерывных коммуникаций, ориентация на сочетание свободы действий, с одной стороны, и ответственность за собственные результаты работы, с другой.

Проведенное исследование позволяет сделать заключение о том, что применение предложенного инструментария планирования, позволяет выбрать оптимальную форму планирования и обеспечить гибкость плановых процессов и сформировать оптимальную организационную структуру, наибольшей мере отвечающей условиям модернизации.

24.11.2010

Список литературы:

1. Валдайцев, С.В. Оценка бизнеса и инновации / С.В. Валдайцев. М.: Информационно-издательский дом «Филин», 1997. – 336 с.
2. Грюнинг, Р. Комплекс средств управления сложными организациями / Р. Грюнинг // Проблемы теории и практики управления, 1994. – №2. – С. 100-106.
3. Инновационный менеджмент: Справ, пособие / Под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. – СПб.: Наука, 1997. – 560 с.
4. Монфред, Ю.Б. Экономика отрасли. Производство строительных изделий и конструкций / Ю.Б. Монфред, Б.В. Прыкин, Л.Ю. Карась, В.П. Луговая – М.: Стройиздат, 1990. – 368с.

Сведения об авторе:

Шарипов Тагир Фаритович, доцент кафедры национальной экономики

Оренбургского государственного университета, кандидат экономических наук
460018, Оренбург, пр-т Победы, 13, ауд. 6404, тел. (3532)342447, e-mail: tagirfsh@mail.ru

UDC 658.5:005.51

Sharipov T.F.

THE OPTIMIZATION OF ORGANIZATIONAL STRUCTURE WHILE MODERNIZING AN ENTERPRISE'S PLANNING ACTIVITY AT THE PRESENT STAGE

This article describes the content and possibilities of centralized and decentralized planning process at an enterprise in period of its modernization. It puts a special focus on organizational and structural of planning at an enterprise and presents the organizing scheme for planning with a special group places at the top. The author studies the factors that form this group, its functions and structure. Besides, the article shows the role distribution between this group and other functional subdivisions in the modernization of planning process at an enterprise.

Keywords: modernization, instruments of planning, centralized and decentralized forms of planning, the organizing structure of planning, modernization's group of planning.

References:

1. Valdaycev, S. The Estimation of business and innovations / S. Valdaycev. – Moscow.: Information-publishing house «Filin», 1997. – 336 p.
2. Gryuning, R. The complex of the management facilities for complex organization / R. Gryuning. The Problems of theory and practice of management, 1994. – 2. – S. 100-106.
3. The innovative management: reference book. textbook / under editorial staff P. Zavlina, A. Kazanceva, L. Mindeli. – St. Petersburg.: Science, 1997. – 560 p.
4. Monfred, Y. Economic sector. The Production of building units and structures / Y. Monfred, B. Prykin, L. Caras, V. Lugovaya. – Moscow.: Stroyizdat, 1990. – 368 p.