Малова, Ирина Игоревна. Интеграция Сбалансированной системы показателей во внутрифирменное планирование на химическом предприятии : диссертация ... кандидата экономических наук : 08.00.05 / Малова Ирина Игоревна; [Место защиты: Гос. ун-т упр.].- Москва, 2010.- 215 с.: ил. РГБ ОД, 61 11-8/1171

Федеральное агентство по образованию

Государственное образовательное учреждение

высшего профессионального образования

«Государственный университет управления»

о

На правах рукописи

Малова Ирина Игоревна

Интеграция Сбалансированной системы показателей во внутрифирменное планирование на химическом предприятии

Специальность 08.00.05 Экономика и управление народным хозяйством

Область исследования 1. Экономика, организация и управление

предприятиями, отраслями и комплексами (1.1.Промышленность)

Диссертация

на соискание ученой степени

- кандидата экономических наук

Москва - 2010

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ 3

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ 10

1.1 Методология внутрифирменного планирования на предприятии

в современных условиях 1 10

1.2 Проблемы планирования интеллектуального капитала на предприятии 30

1.3 Теоретическое обоснование мотивации персонала с использованием

Сбалансированной системы показателей 49

ГЛАВА 2. СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ МЕТОДОЛОГИИ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ХИМИЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЯХ , 65

2.1 Технико-экономические особенности химического предприятия как

объекта внутрифирменного планирования 65

2.2 Методология внутрифирменного планирования интеллектуального

капитала 80

2.3 Методология формирования процесса интеграции Сбалансированной

системы показателей во внутрифирменное планирование на химических предприятиях 96

ГЛАВА 3. ОРГАНИЗАЦИЯ ИНТЕГРИРОВАННОЙ СИСТЕМЫ ВНУТРИФИРМЕННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА ХИМИЧЕСКОМ ПРЕДПРИЯТИИ 115

3.1 Разработка стратегической карты и ключевых показателей эффективности

химического предприятия 115

3.2 Каскадирование интегрированной системы внутрифирменного

планирования до уровня структурных подразделений предприятия 130

3.3 Методики оценки эффективности интегрированной системы

внутрифирменного планирования на химическом предприятии 150

ЗАКЛЮЧЕНИЕ 173

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ 178

ПРИЛОЖЕНИЕ А 191

ПРИЛОЖЕНИЕ Б 194

ПРИЛОЖЕНИЕ В / 199

ПРИЛОЖЕНИЕ Г 201

ПРИЛОЖЕНИЕ Д 209

ПРИЛОЖЕНИЕ Ж 210

ПРИЛОЖЕНИЕ К 211

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Проведенные в диссертационной работе исследования, направленные на совершенствование внутрифирменного планирования, позволили получить научные и практические результаты, основное содержание которых состоит в следующем.

1. Изучение существующих трактовок понятия «внутрифирменное планирование» показало неоднозначность определения этого понятия среди отечественных и зарубежных исследователей и позволил выделить несколько направлений в понимании «внутрифирменное планирование» — будущее (желаемое состояние), работа (вид деятельности), менеджмент, способ, форма, инструмент, процесс деятельности, метод. По мнению автора, в век информации, направленный на создание стоимости посредством инвестирования в интеллектуальные активы, планирование представляет собой процесс подготовки управленческих решений, основанный на обработке

і

исходной информации и включающий в себя определение целей деятельности, формирования сбалансированного комплекса показателей, характеризующих состояние и уровень использования материальных и интеллектуальных активов предприятия, организацию системы мероприятий и определение необходимых средств для достижения поставленных целей.

1. На основании анализа методологии внутрифирменного планирования обоснована необходимость интеграции Сбалансированной системы показателей во внутрифирменное планирование. К числу существенных изменений процесса внутрифирменного планирования, обусловленных

внедрением Сбалансированной системы показателей, относятся:

!

традиционное сокращение всего процесса планирования при больших затратах времени на стратегическое планирование и существенно меньших затратах времени на оперативное планирование; наличие связи между стратегическим и оперативным планированием посредством определения стратегических важных показателей, их значений, сроков, мероприятий, ответственных в ССП; согласование стратегических планов с годовым распределением ресурсов и бюджетом; формирование в процессе планирования сбалансированного комплекса монетарных и немонетарных показателей, учитывающих материальные и интеллектуальные активы; вертикальная интеграция, обусловленная каскадированием стратегических целей, показателей, значений, мероприятий предприятия на структурные подразделения; формирование системы мотивации с использованием ССП.

1. Сформированы и проанализированы проблемы идентификации, учета, оценки активов интеллектуального капитала, а также на основании сравнения концепций, учитывающих данные активы, обоснован выбор концепции ССП, использующей интеллектуальные активы в планировании на предприятии.
2. Повышение качества планирования и контроля за реализацией планов достигается прежде всего через привязанное к плановым целям стимулирование персонала. Анализ работ ученых, занимающихся вопросами планирования на предприятии, позволил сформировать одну из главных задач реализации взаимосвязи системы планирования и мотивации - формирование научно обоснованных планов с позиции законов рынка, на основании которых устанавливаются плановые показатели и их нормативные значения, за которые предприятие намерено стимулировать исполнителей. В диссертации разработана система мотивации с использованием ССП, включающая следующие концепции: концепция согласования целей, концепция системы оплаты труда, определение целевого процесс системы мотивации. Данная система повышает внутреннюю и внешнюю мотивацию сотрудников.
3. Анализ проблем предприятий химического комплекса позволил выявить, что такие внутренние проблемы, как (низкая инновационная активность, уровень организации производства и труда; слабая организация маркетинга и сбыта; возрастающие издержки производства; отсутствие надлежащей системы качества на предприятии; система ценообразования на

I ‘

химическую продукцию) предприятия могут решить за счет собственных усилий, используя современные инструменты в планировании, стимулировании конечных целей и достижений. Для предприятий,

I •

выпускающих продукты органического синтеза и основной химии, сформированы технико-экономические и организационные особенности производства данных продуктов и определены их влияния на внутрифирменное планирование, выявлены основные недостатки существующих систем внутрифирменного планирования на данных предприятиях, а также сформированы основные направления совершенствования.

1. В диссертационном исследовании определено, что планирование интеллектуального капитала подразделяется на два одновременных процесса: планирование комплекса активов ИК и планирование конкретных активов ИК. Каждой базисной стратегии развития предприятия соответствует определенная

і

стратегия управления комплексом активов ИК, а процесс планирования отдельных активов ИК необходимо рассматривать по следующим составляющим: человеческий капитал, клиентский капитал, организационный капитал. При планирование активов ИК Сбалансированная система показателей дает возможность представить при построении стратегической карты человеческий, клиентский и организационный капиталы как величины, постоянно конвертируемые в наличные средства или ликвидные активы.

Наиболее сложной является сфера планирования активов ИК, капитализированных и учитываемых по бухгалтерскому балансу в виде НМА. Автором разработана в методологическом плане последовательность действий с нематериальными активами с целью планирования их использования на предприятии. Состав этих действий включает от принятия к учету до списания нематериальных активов в результате полной их амортизации или по другим факторам.

і 7. В работе разработана методология формирования процесса интеграции «универсальной» Сбалансированной системы показателей во внутрифирменное планирование. Под «универсальной» Сбалансированной системой показателей для химических предприятий автором понимается стратегический банк данных, основанный на вербально сформулированных

І !

целях и ключевых показателей эффективности. Предложен авторский вариант структуры Сбалансированной системы показателей, учитывающий , особенности химических предприятий. В «классическую» структуру ССП добавлены перспективы «Инновации и инвестиции» и «Экология и ресурсосбережение». <

Выделение перспективы «Инновации и инвестиции» связано с тем, что на

!

химических предприятиях идет не только модернизация отдельных блоков и систем, а строительство новых производственных мощностей, что приводит к

I

снижению себестоимости традиционных продуктов и производству новых

**. і**

химических продуктов.

Выделение перспективы «Экология и ресурсосбережение» связано с тем, что химическая и нефтехимическая промышленность является значительным источником загрязнения окружающей среды. По валовым выбросам вредных веществ в атмосферу химический комплекс занимает десятое место среди отраслей промышленности, по сбросам сточных вод в природные поверхностные водоемы — второе место.

1. В диссертационном исследовании в качестве основного объекта для

і

анализа организации управления и формирования интегрированной системы внутрифирменного планирования используется компания ОАО «Щекиноазот».

і

На основании миссия и ключевых факторов успеха предприятия автором определена главная стратегическая цель «Повысить стоимость компании», произведена' декомпозиции стратегии ОАО «Щекиноазот» на конкретные стратегические цели по перспективам ССП, а также построена стратегическая

карта. 1

1

1. Автором сформирована последовательность процесса каскадирования ССП до уровня структурных подразделений компании, включающая этапы, методы и элементы оценки каскадирования, а также произведено каскадирование ССП в компании ОАО «Щекиноазот». На основании особенностей внутрифирменного планирования химической компании, было определено, что для технологических подразделений и подразделений,

**і і**

занимающих монопольное положение по своим услугам внутри предприятия выбран метод «Прямое определение целей на основе целей верхнего уровня», а для подразделений, не владеющим монополией по своим услугам внутри предприятия и имеющим возможность значительно увеличить долю своих продаж на соответствующих рынках, выбран метод «Самостоятельное формулирование стратегии и целей». На основании каскадированных целей и ключевых показателей эффективности определены стратегические мероприятия внутрифирменного планирования и разработана система мотивации в компании ОАО «Щекиноазот».

1. В диссертационной работе оценка интегрированной системы внутрифирменного планирования осуществляется с использованием оценки эффективности деятельности предприятия. Оценка интегрированной системы внутрифирменного планирования компании ОАО «Щекиноазот» производится с использованием показателя Экономической добавленной стоимости и разработанного в диссертации интегрального показателя.

В целом экономический эффект внедрения ССП во внутрифирменное

I

планирование выражается в положительном значении интегрального показателя и показателя Экономической добавленной стоимости. Достижению данных показателей способствовали качественные улучшения внутрифирменного планирования в компании ОАО «Щекиноазот».