

АЛГОРИТМ ПРОЦЕССА ОПЕРАТИВНОГО ПЛАНИРОВАНИЯ В СОСТАВЕ СИСТЕМЫ ИНТЕГРИРОВАННОГО ПЛАНИРОВАНИЯ ПРОМЫШЛЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ

Васенев Кирилл Павлович
Независимый исследователь

ALGORITHM OF OPERATIVE PLANNING PROCESS WITHIN THE INTEGRATED PLANNING SYSTEM OF AN INDUSTRIAL ENTERPRISE

K. Vasenyov

Annotation

The article considers the contents of planned work of operative planning, areas of support of operative planning within the controlling concept, components and procedures of integrated system of operative planning, suggesting the algorithm of operative planning process within an integrated planning system.

Keywords: operative planning, integrated planning, operative controlling, strategy operationalization, planning integration, information flows.

Аннотация

Рассмотрены содержание плановой работы оперативного планирования, направления поддержки оперативного планирования в концепции контроллинга, компоненты и процедуры интегрированной системы оперативного планирования, предложен алгоритм процесса оперативного планирования в составе системы интегрированного планирования.

Ключевые слова:

Оперативное планирование, интегрированное планирование, оперативный контроллинг, операционализация стратегии, интеграция планирования, информационные потоки.

Проблематика встраивания оперативного планирования в систему интегрированного планирования промышленного предприятия

Оперативное планирование является одной из подсистем системы планирования промышленного предприятия. Все подсистемы системы планирования должны быть взаимосвязаны между собой, а планы согласованы. Стратегии должны быть не просто разработаны, а операционализированы – трансформированы в конкретные мероприятия и действия на оперативном уровне. Обеспечение взаимосвязи между стратегическим и оперативным планированием связывают с интегрированным планированием [6, с. 168]. В рамках интегрированного подхода планирование понимается как система планов, взаимосвязанных по горизонтали и вертикали, по содержанию и во времени, в статике и в динамике и разрабатываемых исходя из этой взаимосвязи с использованием формализованных процедур [14, с. 31]. Такой подход направлен на исследование, определение сущности и использование в планировании взаимосвязей между отдельными подсистемами, а также предусматривает гибкое реагирование на изменения во внешней и внутренней среде [14, с. 34].

Доминирующей подсистемой в системе интегрированного планирования выступает стратегическое планирование. Предметом стратегического планирования яв-

ляются конкурентные компетенто-ориентированные стратегии для выделенных стратегических бизнес-направлений. В условиях высокой динамики и неопределенности конкурентных рынков для своевременной актуализации стратегии необходима система стратегически сориентированных обратных связей с разных уровней управления.

В качестве наилучшего подхода к обеспечению интегрированности системы планирования может рассматриваться сбалансированная система показателей (ССП) [6, с. 168]. СПП позволяет на основе видения, миссии и стратегии выработать цели, задачи, показатели и стратегически релевантные проекты, обеспечивающие достижение стратегических целей путем развития / создания потенциалов успеха и ключевых компетенций предприятия. Для детальной проработки стратегических проектов может быть использован инструментарий проектного менеджмента. Проекты рассматриваются в качестве основной формы осуществления стратегически значимых изменений на предприятии [1, с. 38; 11, с. 32]. Для обеспечения системного управления стратегическими проектами предлагается использовать в системе портфельный подход к структурированию и управлению проектами, который рассматривается как связка между стратегическим планированием и управлением проектами [8, с. 23].

Детальное планирование стратегических проектов и портфельный подход к структурированию и управлению проектами с использованием системы формализованных критериев целесообразно объединить в рамках проектно-ориентированного тактического планирования. Взаимосвязанное применение проектно-ориентированного тактического планирования и ССП как генератора стратегических проектов обеспечит трансформацию стратегических целей в конкретные действия (проекты) и создаст целевые стратегически сориентированные рамочные условия для оперативного планирования в форме целевых оперативных показателей из ССП и мероприятий по реализации запланированных стратегических проектов в рамках оперативных планов. Оперативное планирование перестает быть традиционным продолжением бюджета предыдущего периода и приобретает стратегическую ориентацию.

Специфическим содержанием плановой работы в ходе оперативного планирования является поиск способов достижения целей и решения задач, выражающийся в разработке конкретных мероприятий для достижения оперативных целей, в проработке оперативных проектов и в краткосрочном планировании реализации стратегических проектов. Кроме того, оперативное планирование обеспечивает достижение согласованности оперативных планов путем координации планируемых функциональными подразделениями действий.

Ввиду участия в процессах оперативного планирования значительного количества сотрудников предприятия (сотрудники функциональных подразделений и проектных групп), занимающихся детальной проработкой конкретных мероприятий для планового периода, возникает основная проблема оперативного планирования – необходимость механизмов достижения согласованности оперативных планов и интеграции всей операционной деятельности предприятия. Таким образом, особенно важной задачей в процессе оперативного планирования становится организация сотрудничества между всеми участниками планирования, предполагающая быстрый обмен необходимой информацией.

Поскольку современное промышленное предприятие функционирует в сложных, динамичных и неопределенных условиях глобальных конкурентных рынков, то совершенствование процессов планирования, в том числе оперативного, требует применения адекватных рыночным условиям подходов.

Направления поддержки системы планирования в контроллинге

Значительное развитие поддержка процесса планирования получила в концепции контроллинга. Система планирования рассматривается в контроллинге как со-

ставная часть системы планирования и контроля [13, с. 46]. Планирование трактуется в контроллинге как задающий элемент в кибернетическом контуре управления предприятием [15, S. 39].

В расширительной трактовке стратегический контроллинг интерпретируется как обеспечение руководства предприятия релевантной для принятия решений информацией и как координация различных стратегических и оперативных подсистем для обеспечения стабильного надежного существования предприятия, а также предполагает создание интерфейсов к оперативному и общеприемлемому планированию, реализации и контролю.

Основной задачей оперативного контроллинга является обеспечение методической, информационной и инструментальной поддержки менеджеров предприятия для достижения запланированного уровня прибыли, рентабельности и ликвидности в краткосрочном периоде [5, с. 28]. К задачам контроллинга относят также разработку системы планирования и бюджетирования предприятия (стратегическое и оперативное планирование) [9, с. 56].

Обобщенный перечень основных направлений поддержки процесса планирования в контроллинге включает [3, с. 221; 4, с. 10; 5, с. 18–19; 12, с. 11; 16, S. 19]:

1. содержательную и временную координацию деятельности подразделений в процессе планирования и разработку консолидированного плана предприятия,
2. структурирование процесса планирования (определение направлений планирования, системы и содержания планов, расчетных моделей, взаимосвязей между планами),
3. разработку методик планирования параметров количественной и качественной природы, методов проведения расчетов, справочников и формуляров,
4. определение потребности в информации для планирования, организацию подготовки и предоставление информации участникам планирования, координацию процесса обмена информацией (регулирование информационных потоков в процессе планирования),
5. анализ планов на скоординированность, соответствие целям, полноту и реализуемость,
6. разработку альтернативных планов,
7. распознавание и предотвращение конфликтов – модерирование в конфликтных ситуациях,
8. разработку графика составления планов (регламента).

Система интегрированного оперативного планирования

Под системой интегрированного оперативного планирования понимается совокупность согласованных оперативных планов на разных этапах планирования [15, S. 41]. Система планирования считается интегрированной в той степени, в какой все планы согласованы между собой, а применяемые методы планирования и проведения расчетов и процедуры взаимодействия участников в процессе планирования содействуют достижению скоординированности плановых документов [15, S. 47].

Разработка оперативных планов в рамках системы интегрированного планирования промышленного предприятия базируется на результатах стратегического и проектно-ориентированного тактического планирования. Применение ССП как инструмента операционализации стратегий создает рамочные условия для оперативного планирования в смысле целевой ориентации оперативной деятельности.

В состав оперативных планов включаются базисные планы, планы прибыли, баланса и финансовый план предприятия [15, S. 42]. Базисные планы отражают производственный процесс. Они разрабатываются и координируются функциональными подразделениями предприятия при методической и информационно-аналитической поддержке со стороны службы контроллинга.

При расчете прибыли особое внимание уделяется калькуляционной (управленческой) прибыли от характерной производственной деятельности. После распределения управленческой прибыли по калькуляционным объектам – по местам возникновения затрат (по подразделениям) и по носителям затрат (по продуктам / договорам) возникает растр для анализа, позволяющий быстро локализовать причины изменений целевого результата [15, S. 83].

Позиции базисных планов содержат причины изменений позиций плановых расчетов прибыли и финансов и являются величинами предварительного управления, позволяющими целенаправленно воздействовать на параметры деятельности предприятия [15, S. 49]. Концентрация на немногих наиболее значительно влияющих на целевой результат факторах позволяет проследить причинно-следственные связи между планируемыми мероприятиями и результатами деятельности, а также делает более удобными процессы согласования: согласуются не обширные детальные данные, а базовые влияющие величины.

В рамках интегрированной системы планирования особое внимание должно быть уделено планированию инвестиционных расходов, поскольку они определяются как оперативными проектами, так и стратегическими,

обеспечивающими соответствующую стратегическим целям трансформацию операционной деятельности.

Алгоритм процесса оперативного планирования как подсистема системы интегрированного планирования

Алгоритм процесса оперативного планирования представлен на рис. 1. Содержание плановой работы на этапах оперативного планирования представлено в табл. 1.

Между подсистемами системы интегрированного планирования (на рис. 1) имеют место следующие взаимосвязи:

1 – стратегическая обратная связь с оперативного уровня (нарушение предусмотренных логистически сориентированным оперативно-производственным планированием сроков поставок комплектующих, – необходимы стратегические меры, вплоть до замены поставщика),

2 – стратегическая обратная связь с оперативного уровня (нарушение стратегических директив о структурных нормах баланса),

3 – тактическая обратная связь с оперативного уровня (оперативные параметры стратегических проектов для переструктурирования портфеля стратегических проектов в ССП),

4 – тактическая обратная связь с оперативного уровня (оперативные параметры стратегических проектов для переработки планов проектов),

5 – оперативная обратная связь (контрольная информация для улучшенного бюджетирования и многопериодного скользящего прогнозирования (Forecasting) в случае внеочередного перепланирования),

6 – предложения службы контроллинга по корректировке оперативных планов,

7 – предложения службы контроллинга по корректировке плановых предложений и расчетов функциональных подразделений.

В рамках всей системы интегрированного планирования служба контроллинга выполняет функции системообразующей и системокоординирующей поддержки процессов планирования, в том числе обеспечивая интерфейсы между подсистемами. Это предполагает концептуальную и методическую (выбор и адаптация концепций управления и методов планирования, проведения расчетов и согласования решений), а также информационно-аналитическую поддержку (подготовка и предоставление информации, регулирование информационных потоков, анализ плановых расчетов и выработка предложений по корректировке планов вплоть до разработки альтернативных планов).

С целью повышения гибкости и актуальности оперативного планирования применена технология "улучшен-

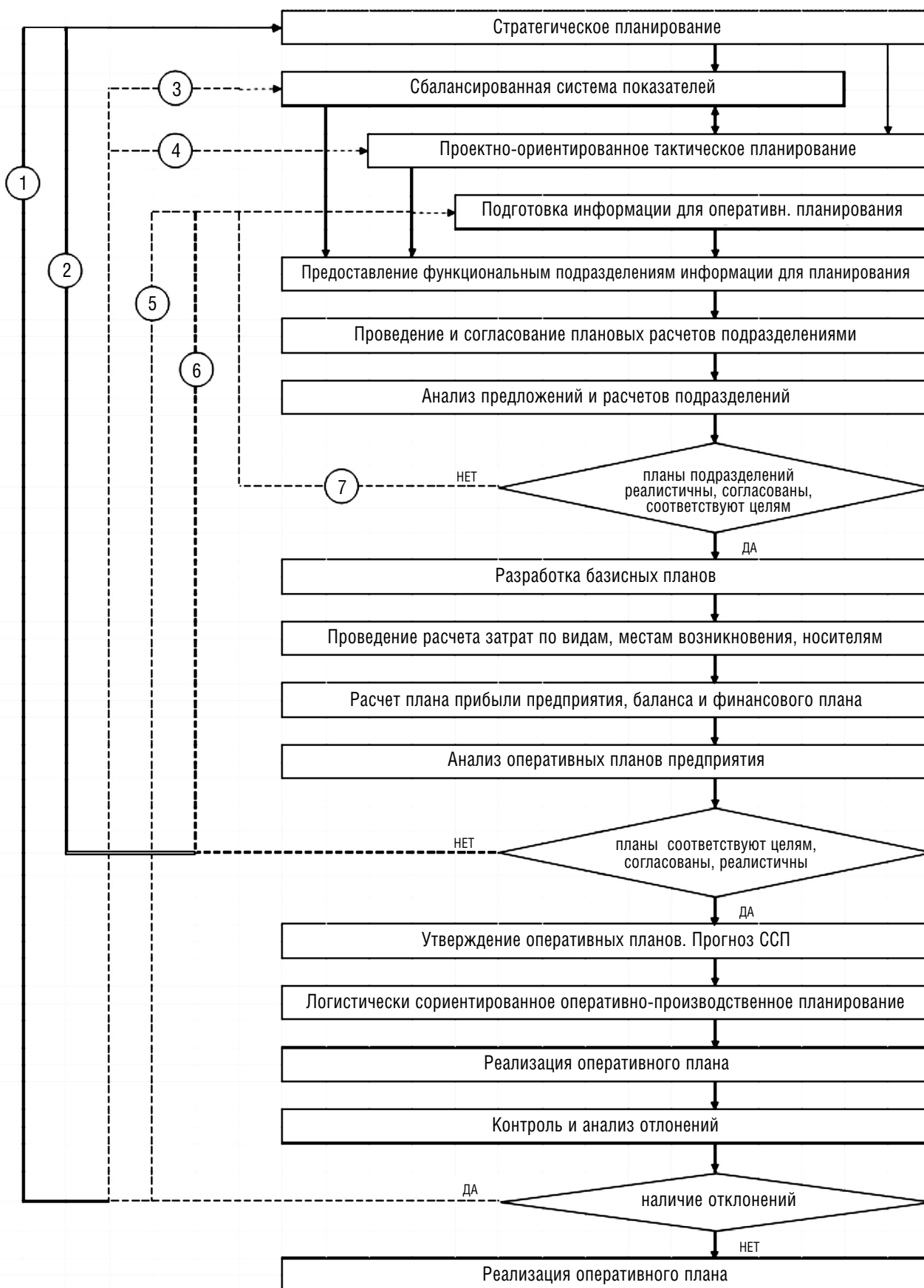


Рисунок 1. Алгоритм процесса оперативного планирования в составе системы интегрированного планирования промышленного предприятия.

Таблица 1.

Содержание плановой работы на этапах оперативного планирования.

Содержание плановой работы по этапам	Подразделение- исполнитель
<i>Подготовка информации для планирования</i>	
информация о состоянии внешней и внутренней среды предприятия	отдел контроллинга
<i>Предоставление функциональным подразделениям информации для планирования</i>	
предоставление информации: целевых оперативных показателей из ССП, оперативных параметров стратегических проектов (для планируемого периода) из проектно-ориентированного тактического планирования, информации о внешней и внутренней среде	отдел контроллинга
<i>Проведение и согласование плановых расчетов подразделениями</i>	
планирование оперативных мероприятий, стратегических проектов (STRATEX), оперативных проектов и расходов (OPEX), проведение и согласование плановых расчетов функциональных подразделений, планирование капитальных вложений (CAPEX)	функциональные подразделения, проектные группы, отдел контроллинга (координация)
<i>Анализ предложений и расчетов подразделений</i>	
анализ предложений и расчетов функциональных подразделений на соответствие целям, согласованность, реалистичность	отдел контроллинга
<i>Разработка базисных планов</i>	
разработка базисных планов на основе планов и расчетов функциональных подразделений	отдел планирования
<i>Проведение расчета затрат по видам, местам возникновения, носителям</i>	
проведение расчета затрат по видам затрат, местам возникновения затрат, носителям затрат (может использоваться ведомость производственных затрат)	отдел планирования
<i>Расчет плана прибыли предприятия, баланса и финансового плана</i>	
расчет плана прибыли предприятия, баланса и финансового плана	отдел планирования
<i>Анализ оперативных планов предприятия</i>	
анализ оперативных планов предприятия на соответствие целям (стратегическим, тактическим, оперативным - в ССП), согласованность, реалистичность, соблюдение структурных норм баланса	отдел контроллинга
<i>Логистически сориентированное оперативно-производственное планирование</i>	
логистически сориентированное оперативно-производственное планирование (применение "тянущих систем") - интеграция В логистическую цепочку предприятия поставщиков и потребителей - ОПП приобретает стратегическое значение как фактор скорости и точности удовлетворения запросов потребителей	производственно-диспетчерский отдел, производственно- диспетчерские бюро цехов
<i>Контроль и анализ отклонений</i>	
оперативный контроль, анализ отклонений, выработка предложения по коррекции	отдел контроллинга

ного бюджетирования" (Advanced Budgeting). Технология Advanced Budgeting направлена на переход к непрерывной динамике планирования [2, с. 185]. В условиях высокой турбулентности рекомендуется применять непрерывное планирование, предусматривающее ежеквартальное планирование на пять кварталов вперед, причем первый квартал планируется детально, а остальные укрупненно [6, с. 167].

Для совершенствования оперативно-производственного планирования применен логистический подход (применение "тянущих" систем), предусматривающий расширение логистических цепочек предприятия от поставщиков до потребителей. Это придает оперативно-производственному планированию стратегическое значение в конкурентной борьбе [7, с. 38–45; 10, с. 45–52], поскольку ОПП обеспечивает оптимизацию сроков выполнения заказов клиентов.

ВЫВОДЫ

Разработанный на основе предложений концепции контроллинга алгоритм процесса оперативного планирования как составная часть интегрированной системы планирования обеспечивает достижение скоординированности, реалистичности и соответствия целям предприятия оперативных планов в результате адекватного рыночным условиям структурирования процесса планирования и информационно-аналитической, методической и организационной поддержки планирования службой контроллинга (оперативный контроллинг).

Системообразующая поддержка интегрированного планирования службой контроллинга обеспечивает взаимосвязь оперативного планирования с другими подсистемами планирования.

ЛИТЕРАТУРА

1. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами. М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2004. 472 с.
2. Брижань А.В., Фалько С.Г. О некоторых инновационных тенденциях в менеджменте предприятий // Менеджмент и бизнес-администрирование. 2013. № 4. С. 184–187.
3. Вебер Ю., Шеффер У. Введение в контроллинг. М.: Изд-во НП "Объединение контроллеров", 2014. 416 с.
4. Контроллинг как инструмент управления предприятием / Ананькина Е.А. и др.; под ред. Н.Г. Данилочкиной. М.: Аудит, ЮНИТИ, 1999. 297 с.
5. Контроллинг: учебник / Карминский А.М. и др.; под ред. А.М. Карминского, С.Г. Фалько. – 3-е изд., дораб. М.: ИД "ФОРУМ": ИНФРА-М, 2013. 336 с.
6. Концепция контроллинга: Управленческий учет. Система отчетности. Бюджетирование / Horvath&Partner. М.: Альпина Паблишерз, 2009. 269 с.
7. Масленников В.В., Крылов В.Г. Процессно-стоимостное управление бизнесом. М.: ИНФРА-М, 2009. 285 с.
8. Модели и методы управления портфелями проектов / Матвеев А.А. и др. М.: ПМСОФТ, 2005. 206 с.
9. Морякова А.С., Сюзева О.В. Проблемы формирования и развития систем контроллинга на промышленных предприятиях // Вестник МГОУ. Серия "Экономика". 2015. № 1. С. 51–57.
10. Сайедж Е.М. Адаптация системы оперативно-производственного планирования на предприятиях единичного типа производства к рыночным условиям хозяйствования: дис. ... канд. эконом. наук. М., 2003. 163 с.
11. Управление проектами: фундаментальный курс: учебник / Алешин А.В. и др.; под ред. В.М. Аньшина, О.Н. Ильиной. М.: Изд. Дом Высшей школы экономики, 2013. 620 с.
12. Фалько С.Г., Носов В.М. Контроллинг на предприятии. М.: Об-во "Знание" России, 1995. 80 с.
13. Хан Д. Планирование и контроль: концепция контроллинга. М.: Финансы и статистика, 1997. 800 с.
14. Храпова Е.В. Интегрированный подход к процессу внутрифирменного планирования (на примере машиностроительных предприятий): дис. ... канд. эконом. наук. Омск, 2007. 173 с.
15. Klenger F. Operatives Controlling. Muenchen; Wien: Oldenbourg, 1989. 472 S.
16. Ziegenbein K. Controlling. Luedwigshafen (Rhein): Kiehl, 1992. – 469 S.

© К.П. Васенев, (vasenevkr@gmail.ru), Журнал «Современная наука: актуальные проблемы теории и практики»,

Санкт-Петербургский международный книжный салон

Время читать!
Time to read!

"Ни о чем не думает лишь тот, кто ничего не читает."
Д.Дидро

Реклама