

ПЛАНИРОВАНИЕ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ.

Автор- Гайфулина Н.П.

Стратегическое планирование служит более раннему выявлению потенциала успеха и необходимости в стратегических мероприятиях. Оперативное планирование служит в первую очередь для детализации стратегических целей. Достигается это за счет четкого регулирования процессов оперативного и долгосрочного планирования.

Процесс заблаговременного согласования целей планирования подразделений должен существенно способствовать выполнению требований, предъявляемых к оперативному планированию. Оперативное планирование является связующим звеном между стратегическим и внутригодовым планированием. Главная задача при этом – детализация общих стратегических установок в конкретные согласованные цели для производства продукции и рынков, подразделений и функций. Тем самым оперативное планирование задает одновременно определенные параметры для внутри годового планирования.

Оперативное планирование – процесс, идущий снизу вверх в организационных единицах, имеющих определенную самостоятельность в рамках предприятия. Сведение воедино, анализ, и оценка децентрализованных частных планов, определение экономического эффекта от них для предприятия в целом осуществляются на уровне службы контроллинга.

Жесткие рамки взаимоувязанности задач планирования и временные рамки позволяют выбрать стратегические и оперативные элементы планов в течение одного календарного года. Мероприятия по оперативному планированию начинаются, как правило, в июне и начинаются с планирования сбыта, а заканчиваются в начале следующего года. Итоговым документом является консолидированный план.

Целостная концепция оперативного планирования как интегрированная система различных, ориентированных на организационную структуру управления предприятием подсистем планирования.

Процесс интегрированного оперативного планирования схематично показан на рис 1.

Рис.1. Подсистемы оперативного планирования

Подсистема планирования продукции (номенклатурная программа) позволяет включать в план изделия, рассчитанные на пятилетний период. Номенклатурная программа является исходной базой для последующего планирования сбыта, ассортимента продукции и планирования использования мощностей.

Главной задачей в подсистеме планирования сбыта является определение объема продукции для отдельных рынков на основе номенклатурной программы и согласование цели по сбыту с учетом стратегических установок, прогнозов выручки, загрузки мощностей и прибыли.

Базой для соответствующих мероприятий являются корректировки действующего плана сбыта, с учетом влияния различных факторов. Наряду с факторами, влияние которых устанавливается по результатам анализа состояния внешней среды, учитывают информацию, касающуюся новых продуктов, изменения сроков запуска в производство и цен.

Такие оценки факторов сбыта, конкретизированные по рынкам и продуктовым группам, образуют основу для обсуждения представителей центральных и децентрализованных отделов сбыта и контроллинга. На совместных обсуждениях согласовываются цели по физическим объемам сбыта, ценам с учетом конкуренции на рынках сбыта. Таким образом, процесс планирования предварительно регулируется уже на ранних стадиях, что способствует его ускорению за счет исключения корректировок и негативной практики согласований задним числом. Соответствующие детальные планы объемов сбыта образуют базу для расчетов прибыли.

Утвержденные планы сбыта трансформируются в программу производства. Параллельно с этим по отдельным структурным подразделениям определяют производственные мощности, необходимые для реализации будущей производственной программы. Базой для расчетов мощностей служит разработанный на этапе, предшествующей оперативному планированию, предварительный баланс мощностей. Располагаемые мощности планируют как ориентир до начала очередного планового периода.

Схема планирования производственной программы представлена на рис.2.

Рис. 2. .Схема планирования производственной программы.

К располагаемым заводским мощностям относят и фактически действующие мощности, и предполагаемые к вводу в действие в соответствии со стратегическими проектами.

Инвестиционное планирование отражает потребность в инвестициях, необходимых для достижения планируемых результатов. Внутригодовое планирование и регулирование инвестиций и инвестиционных проектов осуществляется, как правило, в самостоятельных подразделениях.

Планируемые данные, а также результаты инвестиционного планирования обсуждаются коллективом подразделения. Оперативному планированию предшествуют совещания представителей центральных отделов и представителей подразделений, на которых происходит предварительное согласование проектов, предлагаемых для включения в инвестиционный план. Обсуждение позволяет установить более точные временные параметры для проектов и усилить вовлеченность в проект персонал подразделения.

Планирование персонала в рамках оперативного планирования позволяет определить потребность в кадрах для выполнения производственных задач по временным, количественным и качественным параметрам. Затем эти параметры присутствуют в подготовке и наборе кадров. Причем персонал планируют в подразделениях исходя из целей и условий, согласованных с центральными отделами. Кадровая политика до начала планирования согласовывается с общими планами предприятия. Персонал планируют параллельно с планированием затрат и выпуска.

Планирование затрат и выпуска служит для управления прибылью и включает согласование целей по затратам и выпуску, персоналу и инвестициям в разрезе центров по выпуску продукции и центров услуг. Оно осуществляется в рамках информационных совещаний.

Основу для определения целей по затратам и выпуску на уровне центров образуют прогнозы прибыли, которые в свою очередь опираются на показатели плана сбыта. Уточненное планирование затрат проводится только для первых двух лет оперативного планирования. Для третьего года осуществляется трендовое планирование, то есть планирование затрат по укрупненным позициям.

При планировании прибыли обобщаются экономические результаты всех подсистем планирования. Задача данной подсистемы – своевременное согласование целей между центральными и структурными подразделениями. Уже на первом этапе планирования прибыли наряду с показателями объема сбыта и выручки учитываются результаты реализации запланированных проектов и разработок новых продуктов. По этим данным уточняются целевые показатели прибыли. Далее показатели сбыта внутри страны и за рубежом, а также показатели затрат и выпуска отдельных структурных подразделений сводятся в общий план результатов.

Финансовое планирование и планирование баланса включает результаты всех подсистем планирования. Оно служит для оценки и

оптимизации финансово-экономических показателей и является базой для разработки годового отчета.

Процесс оперативного планирования заканчивается представлением проектов всех разделов оперативного плана.

Главной задачей составления оперативной отчетности – отражение хода реализации целевых установок. Основное требование к отчетности – она должна быть сквозной по всем разделам оперативного плана.

В ходе расширения предприятия и дальнейшей разработки стратегий развития описанный выше инструментарий планирования и контроллинга должен быть приспособлен к изменившимся условиям. В связи с этим значение будет иметь непрерывное развитие, при применении тех же инструментов и методов. Стратегическое и оперативное планирование не устранят неопределенностей будущего развития, но тем самым создадут условия для гибкого и быстрого реагирования на события.

Однако рамки, в которых могут произойти непредвиденные события и неожиданные изменения необходимо сужать. В этом плане продолжают интенсивные работы по формированию методов стратегического проблемного менеджмента для раннего распознавания слабых предупреждающих сигналов. Для этого предстоит строить внешние и внутренние коммуникационные сети, накапливать опыт использования этого инструмента управления. Большое значение следует уделять усилению интеграции стратегических и оперативных планов при одновременном уменьшении периода оперативного планирования.

Список литературы:

1. Хан Д. ПиК Планирование и контроль: концепция контроллинга Пер. с нем. Под ред. А.А. Турчака, Л.Г. Турчака, М.Л. Лукашевича М: Финансы и статистика, 1997
- 2.