

СТАНІСЛАВИК

Олена В'ячеславівна
elenastanislavik@yandex.ru



к.е.н., доцент, Одеський
національний політехнічний
університет

УДК 338.241.2

ОСОБЕННОСТИ ПЛАНИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ ОПЕРАЦИОННОГО
МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

FEATURES OF PLANNING IN SYSTEM OF OPERATIONAL
MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

Рассмотрены временные аспекты и приемы планирования в системе операционного менеджмента предприятия, сформулированы с новым научным содержанием его основные принципы. Исследованы ключевые аспекты методов операционного планирования. Определена роль операционных стратегий в достижении целей функционирования операционной системы, а также факторы влияющие на их выбор и эффективность

Temporary aspects and acceptances of planning in system of operational management of the enterprise are considered, its basic principles with new scientific content are formulated. Key aspects of operational planning's methods are researched. The role of operational strategy in purposes achievement of operating system functioning, and also the factors influencing their choice and efficiency are determined

Ключевые слова: предприятие, принципы планирования, методы операционного планирования, операционная стратегия, эффективность, потребности покупателей, ресурсы

Keywords: enterprise, principles of planning, methods of operational planning, operational strategy, efficiency, needs of buyers, resources

ВВЕДЕНИЕ

Предприятие, работающее в рыночной экономике, подвергается влиянию внешней среды, в которой обычно происходят резкие изменения, вызванные различными факторами – изменением конъюнктуры, насыщением рынков сбыта, появлением новых товаров. Происходящие изменения повышают степень неопределенности принятия решений, увеличивают хозяйственный риск при достижении планируемых результатов. В этих условиях предприятию необходимо иметь ориентиры движения вперед, т.е. стратегию развития. Наличие стратегии позволяет осуществить более целенаправленное и взаимосвязанное стратегическое планирование, уменьшающее материальные и финансовые потери при достижении стратегических целей.

Планирование охватывает все функции предприятия, имеет специфические особенности и обладает такими свойствами, как прогнозирование изменений внутренних и внешних факторов, распределение ресурсов предприятия и их развитие, оценка возможностей и угроз предприятия с учетом условий среды, определение действий для эффективного достижения целей.

Планирование – одна из функций управления операционной системой. Оно помогает максимально эффективно удовлетворить запросы потребителей, т.е. поставить потребителям товары (услуги) в

нужном количестве, в нужное время и с минимальными расходами.

В узком понимании планирование сводится к разработке специальных документов (планов) в которых ставятся цели и разрабатываются средства их достижения. Объектами планирования есть материальные, денежные, трудовые ресурсы, которые перераспределяются соответственно изменениям внутренних или внешних условий деятельности фирмы.

Наиболее значимые теоретические и практические аспекты плановой деятельности организаций отражены в работах как зарубежных – И. Ансоффа, Л. Гэлловэя, Г. Куликова, Ф. Котлера, М. Портера, А. Томпсона, А. Алексеевой, Р. Фатхутдинова, Р. Чейза так и отечественных ученых – С. Бая, В. Захарченко, Е. Бельтюкова, В. Иванова, Н. Микитенко, В. Василенко, О. Орлова, Г. Тарасюк, А. Шваб и др.

Несмотря на большое количество научных работ по плановой деятельности организаций, ее оптимизации, многие вопросы в этой области остаются недостаточно изученными. Требуют более основательного исследования определенные особенности планирования в системе операционного менеджмента предприятия.

ЦЕЛЬ РАБОТЫ

Целью статьи является исследование особенностей планирования в системе операционного менеджмента предприятия.

МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ

Методологической и информационной основой работы являются труды отечественных и зарубежных ученых, а также материалы периодических изданий. При проведении исследования использовались методы анализа и синтеза, сравнения и обобщения, системный подход.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Внешние и внутренние условия, в соответствии с которыми происходит процесс планирования, составляют среду производственного планирования. К внешним факторам относятся: поведение конкурентов, рыночный спрос, доступность сырья, экономические условия и др.

Внутренние факторы – это производственные мощности, наличие рабочей силы, уровень материальных запасов, специализация производства и др.

Планирование осуществляется в долгосрочном, среднесрочном и краткосрочном периодах.

Долгосрочное планирование осуществляют на год и больше (до 10-15 лет) (стратегические планы). Среднесрочное планирование охватывает от 6 до 18 месяцев (тактические планы). Краткосрочные планы, рассчитываются на период от 1 дня до шести месяцев (оперативные).

С точки зрения объектов плановых решений, интервалов (горизонтов) планирование и других сторон деятельности конкретного предприятия можно выделить такие виды планов:

Стратегический план – это долгосрочные прогнозы, которые помогают менеджерам решать проблемы производственных мощностей, определять стратегии выпуска продукции, расширять и размещать производства, внедрять новые изделия и вести научный поиск, а также определять периоды и объемы необходимых инвестиций на протяжении нескольких лет. Этот вид планов является прерогативой высших уровней менеджмента.

План тактических решений – охватывает месячное и квартальное планирование, в котором учитывается колебание спроса. Этот вид планирования начинается с поиска решений развития производственной мощности на продолжительный период (на срок больше года). Это функция операционного менеджера, который является ответственным за решение тактических задач. Среднесрочные планы должны отвечать долгосрочной стратегии менеджмента высшего уровня и находить свое решение в рамках ресурсов, предусмотренных при принятии стратегических решений. Одной из форм тактического, среднесрочного планирования является агрегатное планирование. Оно предусматривает определение объема и времени производства в среднесрочные периоды, в основном, от трех до восемнадцати месяцев. Операционные менеджеры при этом стремятся определить наилучший путь, чтобы удовлетворить прогнозируемый спрос, регулируя скорость производства, уровень трудовых затрат, уровни запасов, сверхурочную работу, скорости субподрядных работ и других переменных, которые подвергаются контролю.

Главная цель этого планирования – минимизация расходов на протяжении всего среднесрочного периода, минимизация отклонений используемой рабочей силы, уровней запасов или приобретение необходимых стандартов в предлагаемом сервисе.

Краткосрочный план охватывает годовой и очень часто менее чем трехмесячный, периоды. За этот план также отвечает операционный персонал, который совместно с плановиками и начальниками цехов «деагрегирует» среднесрочный план на недельный, суточный и почасовые планы (план-графики). Тактические задачи, которые решаются в краткосрочном планировании, охватывают вопрос загрузки, последовательности запуска, пропускной способности на уровне «узких» мест, диспетчеризацию и т.п.

Другими словами, текущие и операционные планы, которые, с одной стороны, объединяют все направления функционирования фирмы за текущий финансовый год, а с другой – разрешают конкретный вопрос функционирования предприятия в краткосрочном периоде. Они имеют узкую направленность, высокую меру детализации и характеризуются большим количеством используемых приемов и методов.

Процесс планирования осуществляется таким способом: планово-экономический отдел вместе с отделом маркетинга вносит существующие или прогнозные заказы в основной план производства (план выпуска продукции, производственная программа). Потом происходит процесс выравнивания (увязывание) производственных мощностей с основным планом. При этом проверяют, наличие машин, помещений, трудовых ресурсов для обеспечения выпуска.

На следующем этапе переходят к планированию материальных потребностей. При этом определяют, из каких деталей, материалов, компонентов состоит продукция, рассчитывают потребности в материалах по периодам, устанавливают сроки изготовления или закупки деталей или узлов. В результате планирования составляют дневные или недельные графики заказов на изготовление продукции на конкретных машинах, рабочих местах.

В сервисных организациях основной акцент в оперативном планировании делается на составлении недельных и дневных расписаний обслуживания клиентов. Основанием для их расчета является режим работы предприятия, нормы времени на предоставление услуг, квалификация сотрудников, качество обслуживания и т.д.

Сформулируем принципы планирования.

Принцип полноты. Планирование должно охватывать все сферы деятельности предприятия, а также все этапы, действия и операции, как хозяйственных процессов, так и процессов управления.

Принцип экономичности. Затраты на плановую деятельность должны быть меньше чем эффект, который можно ожидать от запланированных показателей, действий, процессов.

Принцип непрерывности. Планирование достигает целей тогда, когда оно осуществляется не

эпизодически, а непрерывно как во времени, так и в пространстве. Этот принцип тесно связан с принципом гибкости: если планы окажутся недостаточно обоснованными, то их нужно пересматривать, корректировать.

Принцип массовости. Обоснованные планы могут быть разработаны лишь в условиях привлечения к процессу планирования сотрудников, которые будут выполнять эти планы. Это стимулирует сознательное выполнение планов, активизирует активность исполнителей, дает возможность учесть обстоятельства, которые могут быть неизвестны менеджеру.

Принцип координации и интеграции. Координация плановой деятельности происходит «по горизонтали», т.е. между подразделами одного уровня и «по вертикали», т.е. между высшими и низшими уровнями. В результате процесс внутрифирменного планирования приобретает необходимую целостность и единства.

В практике планирования используются и другие принципы, в частности: научная обоснованность, точность, пропорциональность, комплексность, оптимальность и т.п.

В процессе планирования используется также определенные приемы и методы, которые можно разделить на две группы. К первой группе относятся методы планирования экономических показателей хозяйственной деятельности: балансовый, нормативный, математико-статистический, технико-экономических расчетов и т.п. Вторая группа – это методы операционного планирования: метод последовательного описания операций, графики выполнения, метод сетевого планирования и управления, метод рабочего календаря и др.

Балансовый метод основывается на взаимном объединении ресурсов, которые есть или будут в наличии фирмы, и потребностей в них в рамках планового периода, т.е. термина, на который составляется план. Когда ресурсы не отвечают потребностям, то ищут их дополнительные источники, чтобы устранить дефицит. Необходимые ресурсы можно привлечь со стороны, а можно высвободить в собственном хозяйстве путем его рационализации. Когда же ресурсы превышают потребности, то решают другую проблему – расширяют их потребление или избавляются от излишков.

Балансовый метод реализуется через отработку системы балансов (материально-вещественных, стоимостных и трудовых).

Баланс – это двусторонняя бюджетная таблица, в левой части которой отображаются источники ресурсов, а в правой – их распределение табл. 4.1.

В основе таких таблиц лежит балансовое уравнение, которое предусматривает, что остатки ресурсов на начало периода плюс их поступления из внешних и внутренних источников должны быть равны сумме расходов (потребление и продажи на сторону) и остатка на конец периода. Все источники ресурсов в балансе подаются с выделением основных поставщиков.

Кроме натуральных балансов, в планировании широко используются и стоимостные.

Во-первых, фирма является субъектом рыночных отношений, закупает за деньги все необходимое для деятельности и реализует за деньги произведенную продукцию или услуги. Все потоки ресурсов и готовой продукции с самого начала получают денежное выражение, которое является универсальным и наиболее пригодным для составления плана.

Во-вторых, некоторые потоки ресурсов и продукции на практике вообще могут выражаться лишь в стоимостных величинах, например, информация, интеллектуальная собственность и т.п.

В-третьих, обобщающие показатели разных ресурсов и продукции могут также иметь лишь денежную форму, так как еще никто не придумал, как составить тонны картофеля с литрами молока или чугунные отливки с киловатт-часами электроэнергии.

Трудовые балансы также могут быть разнообразными. Балансы рабочего времени отображают, с одной стороны, его ресурсы за период (в часах), которые имеются у фирмы, а с другой стороны, распределение этого времени на разные виды работ. К трудовым балансам относится также баланс рабочей силы и его изменения, движение. Он может иметь разные формы.

Нормативный метод связан с тем, что в основу плановых заданий на определенный период (а соответственно и в основу балансов) закладываются нормы расходов разных ресурсов (сырья, материалов, оборудования, рабочего времени, денежных ресурсов и т.п.) на единицу продукции. Поэтому нормативный метод планирования является как самостоятельным, так и вспомогательным относительно балансового метода.

Нормы, которые используются в планировании, могут быть натуральными, стоимостными и временными. Натуральные нормы касаются в основном расходов материальных ресурсов (сырья, энергии и т.п.) для производства единицы продукции. Стоимостные нормы отображают или обобщенные расходы разных ресурсов, или расхода, которые возможно выразить лишь в денежной форме (например, амортизация); или непосредственно денежные расходы (скажем, оплата труда на единицу продукции). Нормы времени выражают его расход на выполнение работ или их отдельных элементов. Так, выделяются нормы оперативного времени (осуществление отдельных производственных операций), времени обслуживания рабочего места, времени личных перерывов, подготовительного и т.п.

Третью группу методов планирования представляют математико-статистические методы, которые используются для оптимизации расчетов на основе разного рода моделей. Простейшими моделями являются статистические, например, корреляционная модель, которая отображает зависимость двух величин. Исходя из нее, можно со значительной вероятностью предусмотреть возможность события Б, если состоялось событие А. Статистические методы помогают рассчитать будущие доходы, основываясь на текущих вложениях и заданных процентных ставках, планировать финансовые операции и т.п.

Именно в сфере финансового планирования они применяются чаще всего.

Методы линейного программирования дают возможность решать систему уравнений и неравенств, которые объединяют ряд переменных показателей, на основании чего определяются их оптимальные величины в разных соединениях. Это помогает выбрать один из вариантов функционирования конкретного экономического объекта по заданному критерию, например, по минимуму расходов при ожидаемом результате, максимуму результатов при определенных расходах и т.п. Чаще всего эти варианты связаны с выбором разных видов сырья, материалов, технологий.

Рассмотрим методы операционного планирования.

Метод последовательного описания операций. Суть этого метода заключается в составлении плана последовательного выполнения работ, в котором каждая из них описывается с необходимой мерой детализации. План может быть составлен в виде последовательного перечня операций, в виде схемы или таблицы.

В плане указываются цели, анализируются технико-экономические показатели, осуществляется их обоснование, согласовываются позиции участников мероприятия и все это закрепляется подписями и утверждается.

Графики выполнения. Графики выполнения предусматривают, что, когда и кем должно быть сделано в пределах определенных сроков выполнения. В них дается перечень работ, их очередность, время начала и завершения, определяются исполнители и т.п.

Метод сетевого планирования и управления. Процесс сетевого планирования заключается в построении таблицы работ, в которой указываются параметры, которые характеризуют продолжительность этих работ, и сетевого графика, где указана последовательность работ.

Основными понятиями сетевого планирования являются события, работы, сеть, критический путь.

В целом же сетевое планирование предусматривает проведение ряда аналитических операций по сложному графику. При анализе сетевого графика устанавливается критический путь, выявляются резервы времени на других путях, сокращается количество работ на критическом пути с учетом ограничений относительно стоимости, ресурсов и т.п., устанавливается продолжительность операций (нормальная, наиболее ранних и наиболее поздних сроков, вероятная оценка времени) и вероятность возникновения других критических путей.

Метод рабочего календаря. Рабочий календарь – это план работы руководителя или специалиста за определенный отрезок времени (год, квартал, месяц, декада, неделя, день). В нем указывается конкретное время и задачи, которые предусмотрены на этот период, действия, работы, цели, а также фиксация выполненного или невыполненного.

Отметим, что управление производством осуществляется в рамках общей деятельности предприятия.

Определив свой рынок сбыта, предприятия формируют корпоративную стратегию, которая, как известно, показывает, как именно предприятие будет использовать все свои ресурсы и функции (маркетинг, финансы, операции) для обеспечения конкурентного преимущества.

Стратегия – это всесторонний комплексный план, предназначенный для обеспечения реализации миссии организации и достижение ее целей

Стратегическое планирование представляет собой набор действий и решений, которые используются руководством и способствуют разработке специфических стратегий, которые помогают организации достичь своих целей.

Важнейшую роль в достижении целей функционирования операционных систем играет операционная стратегия.

Операционная стратегия (как и стратегия маркетинга, финансов, управления персоналом и т.п.) является элементом корпоративной стратегии и относится к стратегиям функционального уровня

Каждая из функциональных стратегий определяет свой круг вопросов. Так, финансовая стратегия предназначена для того, чтобы определить самые удобные способы использования финансовых ресурсов, необходимый размер капитала, кредиторской или дебиторской задолженности. Маркетинговая стратегия решает вопросы, связанные со сбытом продукции, рекламой, ценообразованием, продвижением товаров.

Операционная стратегия разрабатывается для того, чтобы определить, как лучше всего использовать производственные мощности предприятия, чтобы была реализована корпоративная стратегия.

Операционная стратегия заключается в разработке общей политики и планов использования операционных ресурсов фирмы, нацеленных на максимально эффективную поддержку ее долгосрочной конкурентной стратегии.

Таким образом, операционная стратегия является составной частью общего процесса планирования. Отметим, что миссия и задачи фирмы могут меняться. Это будет означать, что и операционная стратегия фирмы должна учитывать изменяющиеся условия. Такая адаптация к требованиям рынка происходит благодаря операционным возможностям предприятия. Например, когда на рынке существует дефицит на товары и услуги, то предприятия используют свои возможности, чтобы увеличить количество произведенной продукции, когда же рынок насыщен, то на первое место выходят качественные характеристики товара.

При разработке операционной стратегии нужно учитывать ряд корпоративных и рыночных факторов.

К основным корпоративным факторам, которые влияют на операционную стратегию, относятся:

- определение основного содержания бизнеса;
- особенности проектирования товаров или услуг;
- инвестиционные возможности фирмы.

Основное назначение предприятия – удовлетворение потребностей покупателей в каком-то товаре или услуге. Всю цепочку производства и

распределения товара можно разбить на отдельные взаимосвязанные стадии:

- разработка товара;
- добыча сырья;
- производство;
- распределение.

Предприятие может выполнять все стадии с начала до конца, а может передать часть работ субподрядчикам. В наше время организаций, которые выполняют все стадии, очень мало (в основном в пищевой промышленности). В заграничной практике существуют так называемые сетевые организации, в которых все виды деятельности разбросаны между отдельными субподрядчиками, которых контролирует главный офис.

Какие из стадий будут выполняться на предприятии, определяется в корпоративной политике. В совокупности они составляют содержание бизнеса. Можно выделить следующие особенности интеграции отдельных стадий процесса:

1. Все предприятия, которые выполняют отдельные стадии производства и распределения, контролируются централизованно, поэтому скорость реагирования системы возрастает. Но, с другой стороны, чем большее предприятие, тем сложнее им управлять. Кроме этого, поскольку при выполнении отдельных стадий процесса нет конкуренции среди исполнителей, то может ухудшиться качество товаров.

Считают также, что поскольку предприятие выполняет все стадии процесса самостоятельно, то меньше будет уровень расходов. Но это достигается при условии эффективной деятельности всей организации.

2. Сосредоточение усилий на отдельных частях процесса не разрешает организации тратить усилия на второстепенные работы. В то же время для субподрядчиков эта работа является основной, поэтому они будут заботиться о ее эффективности.

Отметим, что в современных условиях новые производственные системы возникают в виде сетей и кластеров. Сети представляют собой группу фирм, которые объединяются для использования своих особенностей, ресурсов, специфических преимуществ перед другими для общего функционирования при реализации общих проектов развития.

Кластеры объединяют более широкий круг участников, в том числе институты поддержки, производственные и коммерческие структуры, среди которых производители, поставщики компонентов, дистрибьюторы, финансовые учреждения.

Второй фактор – политика относительно разработки товаров (услуг) – связана с тем, на какой стадии жизненного цикла находятся товары фирмы.

Третий фактор – инвестиционные возможности фирмы и потребность в рабочей силе.

В состав операционных ресурсов входят такие взаимозаменяемые факторы как капитал и рабочая сила. Чем больше степень автоматизации, тем меньше нужно работников. Поэтому, четкая корпоративная политика относительно автоматизации и труда значительно упрощает работу операционной системы.

Г.В. Куликов в своей работе «Японский менеджмент» приводит пример по опыту работы компании по пошиву мужских костюмов. Руководство компании пришло к мысли, что именно люди являются чаще всего причиной брака на производстве, поэтому особое внимание оно уделяет обучению персоналу и внедрению на производстве автоматизированных систем. Например, в компании используют компьютерную систему дизайна (CAD), компьютерную систему производства (CAM), компьютерную систему управления.

При разработке операционной стратегии необходимо четко определить рыночные потребности, и выяснить, какие из них наиболее важны для успешной деятельности организации.

В заключении выделим факторы, которые в наибольшей степени влияют на эффективность операционных стратегий:

1. Низкие расходы производства. Этот фактор особенно важен при изготовлении товаров повседневного спроса, когда разные фирмы выпускают похожую продукцию, поэтому основным критерием при покупке товаров является их цена. Чтобы снизить расходы, фирмы наращивают объемы производства продукции, в результате удельные расходы сокращаются за счет снижения доли условно-постоянных расходов;

2. Качество продукции. Уровень качества зависит от того, для каких потребителей предназначена продукция. Поэтому, чтобы обеспечить надлежащее качество, необходимо изучать потребности покупателей. Создание товара с не оправданно высоким качеством и поэтому завышенной ценой, приведет к потере покупателей. Такая же угроза существует при выпуске недостаточно качественной продукции;

3. Сроки выполнения заказов. Фактор, который может влиять на конкурентное преимущество фирмы. Например, если предприятие проводит ремонтные работы в сжатый срок или круглые сутки (срочная эвакуация и ремонт автомобиля в любое время суток), то это благоприятно отразится на имидже фирмы и росте спроса на его товары или услуги;

4. Надежность поставок – это способность поставлять товары или услуги в точно определенное время или раньше. Этот фактор важен при выборе поставщика для торговых предприятий, субподрядчиков для промышленных предприятий (например, субподрядчик делает шины и поставляет компании в производстве автомобилей). Таким образом, важность этого критерия определяется тем, что от него зависит надежность работы сопредельных или главных предприятий.

5. Умение гибко реагировать на изменения спроса на рынке – это умение приспосабливаться к изменениям спроса, как при его росте, так и при снижении. Для этого предприятие должно иметь резерв производственных мощностей, ресурсов. Должна быть разработана четкая политика относительно персонала предприятия в случае падения спроса для того, чтобы на предприятии всегда был необходимый минимум квалифицированных кадров.

ВЫВОДЫ

В результате исследования рассмотрены временные аспекты и приемы планирования в системе операционного менеджмента предприятия, сформулированы с новым научным содержанием его основные принципы. Исследованы ключевые аспекты методов операционного планирования. Определена роль операционных стратегий в достижении целей функционирования операционной системы, а также факторы влияющие на их выбор и эффективность, которые важно учитывать в ходе изготовления товаров, для удовлетворения потребностей покупателей, выбора поставщика, обеспечения устойчивых конкурентных преимуществ.

Список использованных источников

1. Куликов Г.В. Японский менеджмент и теория международной конкурентоспособности / Г.В. Куликов. – М.: Экономика, 2000. – 247 с.
2. Орлов О.А. Планирование деятельности промышленного предприятия. Учебник. – К.: Скарби, 2006. – 336 с.
3. Тарасюк Г.М. Планування діяльності підприємства: Навчальний посібник / Г.М. Тарасюк, Л.І. Шваб. – 5-те вид. – К.: Каравелла, 2012. – 352 с.
4. Тарасюк Г.М. Планова діяльність як системний процес управління підприємством. Монографія / Г.М. Тарасюк. – Житомир: ЖДТУ, 2006. – 469 с.
5. Гэлловэй Л. Операционный менеджмент. – СПб: Питер, 2001. – 320 с.
6. Чейз Р.Б., Эквилайн Н.Дж., Якобс Р.Ф. Производственный и операционный менеджмент. Пер.с англ. – М.: Вильямс, 2007. – 590 с.