

УДК 338.26:656.07

ЛЕВЧЕНКО О.П., канд. екон. наук,  
*Харьковский национальный автомобильно-дорожный университет*

## **ПРИМЕНЕНИЕ СКОЛЬЗЯЩЕГО ПЛАНИРОВАНИЯ НА АВТОТРАНСПОРТНЫХ ПРЕДПРИЯТИЯХ (АТП)**

*Аннотация.* В статье рассмотрены теоретические основы скользящего планирования. Обоснована его позиция в классификации технологий планирования. Выполнена сравнительная характеристика технологий, определены их достоинства и недостатки. Рассмотрен вариант организации скользящего планирования в контексте кругового метода. Предложен общий порядок внедрения скользящего планирования на АТП.

*Ключевые слова:* скользящее планирование, периодическое планирование, гибкое планирование, бюджетирование, автотранспортное предприятие.

ЛЕВЧЕНКО О.П., канд. екон. наук,  
*Харківський національний автомобільно-дорожній університет*

## **ЗАСТОСУВАННЯ КОВЗНОГО ПЛАНУВАННЯ НА АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВАХ**

*Анотація.* В статті розглянуто теоретичні основи ковзного планування. Обґрунтовано його позицію в класифікації технологій планування. Виконано порівняльну характеристику технологій, висвітлені їх переваги та недоліки. Розглянуто варіант організації ковзного планування в контексті кругового методу. Запропоновано загальний порядок впровадження ковзного планування на автотранспортних підприємствах.

*Ключові слова:* ковзне планування, періодичне планування, гнучке планування, бюджетування, автотранспортне підприємство.

O. LEVCHENKO, Cand. Econ. Sc.,  
*Kharkiv National Automobile and Highway University*

## **APPLICATION OF SLIDING PLANNING AT MOTOR-TRANSPORT ENTERPRISES**

*Abstract.* In the article the theoretical fundamentals of sliding planning are considered. Its position in the classification of planning technologies is substantiated. The comparative characteristic of technologies is conducted, their advantages and disadvantages are determined. The variant of sliding planning organization in the context of the circular method is considered. The general order of introduction of sliding planning at the motor transport enterprise is suggested.

*Key words:* sliding planning, periodic planning, flexible planning, budgeting, motor-transport enterprise.

**Постановка проблемы.** В настоящее время деятельность АТП происходит в динамичных, быстро меняющихся условиях. Отсутствие на предприятиях системы планирования или неэффективное ее функционирование приводит к усилению неопределенности среды хозяйствования. Нередко планирование носит формальный характер или ограничивается постановкой общих целей. Для предприятий, которые столкнулись с проблемой налаживания или повышения качества существующей системы планирования имеет смысл использовать скользящее планирование. Его внедрение позволяет повысить адаптивность предприятия к нестабильной среде функционирования, способствует повышению гибкости управления в целом.

**Анализ последних исследований и публикаций.** Вопросам планирования деятельности предприятия на протяжении десятилетий посвятили свое внимание множество отечественных и зарубежных ученых. Специфика хозяйствования АТП отражена в трудах Бачурина А.А., Билибиной Н.Ф., Бронштейна Л.А., Бычкова В.П., Жаровой О.М., Ляско В.В., Савченко-Бельского К.А., Столяровой М.В., Улицкого М.П., Туревского И.С., Шинкаренко В.Г. В существующей литературе широко представлены процесс, методы, типы планирования, классификация и прочие вопросы. Однако наука управления развивается быстрыми темпами и существующая методология планирования не всегда отвечает новейшим направлениям ее развития. Отдельные вопросы совершенствования системы планирования отражены в работах [2, 5, 7, 8, 9, 12]. Повысить эффективность системы планирования и управления в целом предлагают за счет реализации гибкого [8] и скользящего планирования [3]. При этом достаточной теоретической и методической базы для скользящего планирования не представлено. В то же время освещены общие черты скользящего бюджетирования. Исследователи ограничиваются кратким описанием двух подходов к бюджетированию: периодическое и скользящее [4, 11 и др.].

Периодическое бюджетирование представляет собой процесс разработки бюджетов компании на определённый период времени, по завершении которого процесс повторяется.

Для скользящего бюджетирования характерно деление периода планирования на временные этапы, по истечении которых бюджетные планы компании передвигаются на такой же период вперёд.

Скользящее бюджетирование позволяет устранить ряд недостатков периодического бюджетирования и этим исследователи обосновывают его актуальность.

Таким образом, в настоящее время не существует достаточно-го теоретического и методического обеспечения содержания, порядка внедрения и реализации скользящего планирования в целом и на АТП в частности.

**Формулирование цели статьи.** Цель данной статьи состоит в обосновании позиции скользящего планирования среди прочих видов планирования. Необходимо раскрыть сущность скользящего планирования в контексте системы планов предприятия. Следует рассмотреть общий порядок внедрения скользящего планирования на АТП.

**Изложение основного материала исследования.** Скользящее планирование не имеет определенного места в общей классификации планирования [10]. Так как популярность данного вида планирования растет, имеет смысл обосновать его позицию среди других видов планирования и выделить классификационный признак. Поскольку сущность скользящего планирования в первую очередь связана с заранее установленной периодичностью пересмотра плана, в качестве классификационного признака предлагается использовать регулярность (систематичность) планирования. Под данный признак предлагается подвести: периодическое планирование, гибкое планирование, скользящее планирование.

Периодическое (традиционное) планирование предполагает технологию разработки плана, привязанную к определенной периодичности (год, квартал, месяц). Пересмотр планов до окончания планового периода не предполагается. Полученные результаты оценивают с позиций: в рамках плана, сверх плана, не предусмотрено планом.

Гибкое планирование определяют [8] как процесс разработки планов предприятия, который позволяет оперативно учитывать изменения рыночной конъюнктуры и корректировать плановые показатели в соответствии с новыми условиями деятельности предприятия и существующими внешними и внутренними ограничениями. Данная технология планирования позволяет использовать привязку к временным периодам. Отличительной чертой является то, что если внутри этих периодов происходит нечто, значительно изме-

няющее перспективы или условия хозяйствования предприятия, план подлежит пересмотру, плановый горизонт может быть смещен.

Под этим названием обобщают методики планирования различной степени «гибкости» – обычный план с заложенными в него резервами по времени; план с вариантами реагирования на различные варианты развития ситуации; контекстный план (список задач, «привязанных» к контекстам, а не к астрономическому времени) [1].

Скользящее планирование – технология планирования, предполагающая после прохождения определенного этапа деятельности изменять планы на будущее, «отдаляя» их границу на длину пройденного этапа. Например, ежегодно составлять план на ближайшие три года. При этом детальность планов уменьшается пропорционально «удаленности» соответствующего периода от точки планирования [1].

Для систематизации существующих отличий перечисленных технологий планирования предлагаются материалы табл. 1.

Таблица 1

**Содержание технологий планирования**

| Определяющие признаки                     | Технология планирования                                                                         |                                                                 |                                                                                   |
|-------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
|                                           | периодическое                                                                                   | гибкое                                                          | скользящее                                                                        |
| 1                                         | 2                                                                                               | 3                                                               | 4                                                                                 |
| Периодичность проведения работ            | по разомкнутому временному циклу                                                                | по мере поступления сигналов об изменениях среды хозяйствования | по замкнутому временному циклу с постоянным смещением временных интервалов        |
| Исходная информация для разработки планов | однократно используется в процессе планирования, поступает и используется для разработки планов | накапливается и вызывает изменение планов                       | поступает в технологическую схему и многократно участвует в процессе планирования |
| Отличительные принципы планирования       | конкретность, оптимальность                                                                     | альтернативность, приоритетность, маневренность, эластичность   | адаптивность, точность, реалистичность                                            |

Окончание табл. 1

| 1                                                     | 2                                                                                                                            | 3                                                                                                                                                                                         | 4                                                                                                                                                                    |
|-------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Организационные условия планирования                  | периодическое (по регламенту) выполнение функции планирования                                                                | периодическое (по регламенту) переключение и усиление функции в периоды нестабильности                                                                                                    | непрерывное выполнение функции планирования                                                                                                                          |
| Необходимость наличия в оргструктуре планового отдела | зависит от размеров предприятия и масштабов деятельности                                                                     | зависит от степени нестабильности среды функционирования                                                                                                                                  | является необходимостью                                                                                                                                              |
| Сильные стороны технологии планирования               | умеренная трудоемкость планирования; наличие четких целей; координация на достижение определенного результата                | наличие вариантов развития событий и соответствующих планов; быстрое реагирование на изменения в среде                                                                                    | высокое качество планирования, обусловленное накоплением опыта и регламентом выполнения работ; повышение стабильности работы предприятия, четкое видение перспективы |
| Слабые стороны технологии планирования                | в нестабильной среде быстро теряется актуальность планов; с увеличением горизонта планирования снижается конкретность планов | ограниченное количество вариантов, обусловленное трудоемкостью и затратностью планирования; необходимость внезапного переключения на функцию планирования при отсутствии планового отдела | высокая трудоемкость и затратность планирования; привязка к временным диапазонам может снижать бдительность в начале или середине временного диапазона               |

Далее предлагается определить оптимальную технологию планирования для АТП.

Результаты работы АТП в равной степени зависят от внешних и внутренних факторов функционирования, от состояния экономики обслуживаемых отраслей и от усилий сотрудников по привлечению клиентуры. Как правило, АТП не имеют пакета договоров

на перевозки, обеспечивающего полную загрузку подвижного состава. Некоторая часть перевозок осуществляется по договорам, а прочая – по разовым заявкам клиентуры. Предприятие находится в постоянном ожидании и поиске этих заявок.

Таким образом, среда функционирования является нестабильной. Регулярное планирование демонстрирует множественные недостатки при функционировании в нестабильной среде.

Не столь актуальна для АТП и технология гибкого планирования. Кардинально отличные варианты развития событий имеют место в стратегическом аспекте, при ориентации на разные рынки, технологии, при риске появления новых конкурентов и пр. При организации текущей деятельности АТП поиск альтернатив и частый переход от одной к другой может приводить к дезорганизации работы предприятия. К тому же получение эффекта может быть отложено во времени, а посредственные результаты текущего периода будут в частности трактованы как несостоятельность планирования.

Результаты работы АТП во многом определяются наличием и состоянием подвижного состава, качеством обслуживания имеющих клиентов, а также методичностью работы по привлечению новой клиентуры. Поэтому скользящее планирование является наиболее актуальной технологией планирования в настоящее время.

Несомненным преимуществом скользящего планирования является необходимость использования для организации работы метода Эйзенхауэра. В стратегическом планировании на нем построен метод ранжирования стратегических задач. В настоящее время метод Эйзенхауэра признают одним из самых эффективных методов организации краткосрочного планирования и управления временем.

Сущность метода заключается в расстановке приоритетов для всего перечня задач. Их ранжируют по срочности и важности. В результате получают четыре группы задач: важные и срочные, важные несрочные, неважные срочные и неважные несрочные. Признаком грамотной организации планирования на предприятии будет ежедневная нацеленность только на первые две группы задач. При скользящем планировании регламентом будет предусмотрено время на регулярный пересмотр соответствующих планов.



Внедрение скользящего планирования на предприятии требует предварительного решения следующих задач:

- определение временных интервалов планирования;
- определение видов планов, их предназначение, разработка форматов планов;
- определение ответственных исполнителей;
- определение порядка информационного обмена;
- разработка методики оценки эффективности планирования.

Данный перечень не является полным, на усмотрение предприятий может быть расширен или детализирован. Рассмотрим более детально некоторые из поставленных задач.

С позиций планового горизонта традиционно выделяют стратегический план, текущий и оперативный. Реализация концепции скользящего планирования для стратегического плана будет выглядеть следующим образом (рис. 1).

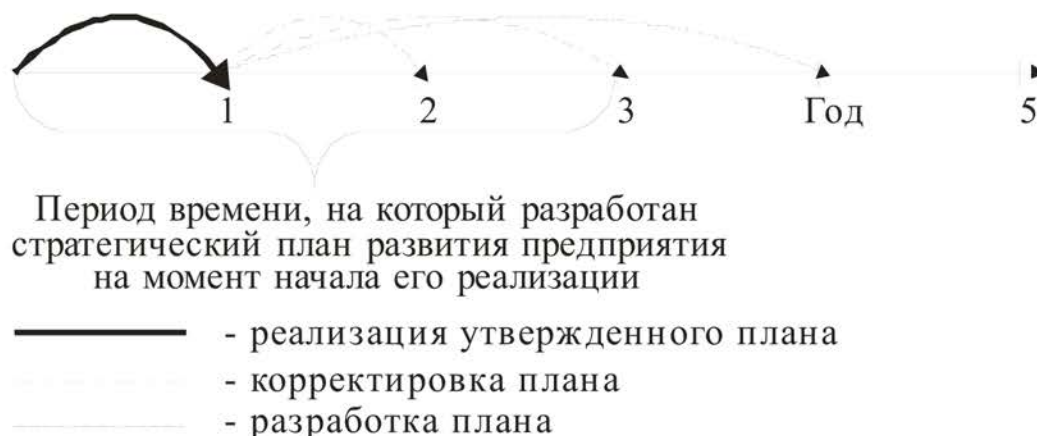


Рис. 1. Скользящее стратегическое планирование

Таким же образом можно представить идею реализации скользящего планирования для текущего планирования (годового) и оперативного (квартального, месячного). Для разных горизонтов планирования общим является то, что после прохождения некоторого временного интервала необходимо подготовить информационную базу для корректировки плана на последующие периоды и разработки нового плана на период, аналогичный пройденному.

Предприятие осуществляет стратегическое, текущее и оперативное планирование, разрабатывает систему планов. Стратегический план разрабатывают для предприятия в целом. Текущий план соци-

ально-экономического развития разрабатывают с привязкой к стратегическим единицам бизнеса и функциональным отделам. Так, для АТП принято разрабатывать: план организационно-технического развития, план маркетинга, план перевозок грузов или пассажиров, план эксплуатации подвижного состава, план технического обслуживания и ремонта подвижного состава, план материально-технического обеспечения, план по труду и заработной плате, финансовый план. Данный перечень является минимально необходимым, он может быть дополнен планом повышения экономической эффективности и пр. Оперативные планы детализируют текущие планы. Их состав соответствует структуре текущих планов. Форматы каждого плана разрабатываются с учетом специфики отдельного предприятия.

Разработка системы планов является сложным и трудоемким процессом, в который вовлечены разные категории персонала предприятия.

В теории и практике организации планирования широко распространены три подхода: прогрессивное планирование (снизу-вверх), ретроградный метод (сверху-вниз) и круговой (смешанный) метод. Каждый из подходов имеет свои особенности, преимущества и недостатки. Технологии скользящего планирования в наибольшей степени отвечает круговой (смешанный) метод. Особенности его реализации отражает табл. 2.

Таблица 2

**Реализация смешанного (кругового) подхода к организации скользящего планирования на АТП**

| Вид плана           | Высшее руководство предприятия                                                                            | Руководители стратегических единиц бизнеса (СЕБ)                                                                | Сотрудники планово-экономического отдела                                                                               |
|---------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1                   | 2                                                                                                         | 3                                                                                                               | 4                                                                                                                      |
| Стратегический план | формирует видение перспективы, генерирует стратегию развития, утверждает стратегический план развития АТП | определяют оптимальный вариант достижения целей и значение основных плановых показателей в рамках подразделения | осуществляют сбор и обработку информации для формирования стратегии, выполняют стратегический анализ, готовят прогнозы |



Окончание табл. 2

| 1                                        | 2                                                                                                                                                                               | 3                                                                                                                            | 4                                                                                                                                                           |
|------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Текущий (годовой) план                   | контролирует следование к стратегическим целям, иницирует их обновление; принимает к рассмотрению и утверждает текущие планы предприятия, анализирует текущие цели и результаты | осуществляют подготовку текущих планов деятельности СЕБ, и обеспечивают их реализацию, поиск новых возможностей развития СЕБ | осуществляют процедуры планирования в привязке к СЕБ, формируют систему функциональных планов по АТП, осуществляют сбор информации для корректировки планов |
| Оперативный (квартальный, месячный) план | контролирует следование системе целей, их обновление                                                                                                                            | осуществляют подготовку оперативных планов и несут ответственность за их реализацию                                          | осуществляют процедуры оперативного планирования, сбор и обработку информации для корректировки планов                                                      |

Следующая задача, требующая решения на этапе внедрения скользящего планирования, состоит в налаживании порядка информационного обмена. Масштабы и многовариантность решения этой задачи не позволяют полноценно раскрыть ее в рамках данной статьи и требуют отдельного рассмотрения.

Для оценки эффективности планирования может быть использована готовая методика или предложена новая, отражающая особенности и специфику отдельного предприятия. Чтобы оценить состоятельность планирования, необходимо провести анализ выполнения планов, определить отклонения и выяснить их причину, а также последствия для предприятия. Для решения поставленной задачи предлагается воспользоваться методическим подходом Несторишена И.В. [8]. Для повышения качества процесса планирования им предложен методический подход к анализу плановой прибыли на основе коэффициентов чувствительности. Главной задачей такого анализа является выявление факторов, которые вызвали отклонение фактической прибыли от плановой, определение размера этого влияния и учет полученных результатов при разработке плана на следующий период.

На актуальности использования дифференциального анализа и анализа чувствительности при выборе оптимального управленческого решения и на этапе проведения анализа настаивают и другие ученые [6]. Они так же приводят перечень необходимых критериев и порядок их расчета.

**Выводы.** Таким образом, обоснован классификационный признак и определена позиция скользящего планирования в общей классификации планирования. Выполнена сравнительная характеристика скользящего и других видов планирования. Рассмотрен порядок внедрения скользящего планирования в практическую деятельность АТП. В частности представлен способ реализации смешанного подхода к организации скользящего планирования на АТП.

### Литература

1. Архангельский Г.А. Организация времени: от личной эффективности к развитию фирмы / Архангельский Г.А. – С.Пб.: Питер, 2003. – 415 с. – Режим доступа: <http://www.mr-consulting.ru/life-marketing/node/31>.
2. Бражников М.А. Разработка экономико-математической модели объемного планирования производства / М.А. Бражников, Р.А. Селиванова // Экономика и менеджмент систем управления. – 2012. – № 4.2 (6). – С. 206–217.
3. Добровольский Е. Бюджетирование: шаг за шагом / Е. Добровольский, Б. Карабанов, П. Боровко, Е. Глухов, Е. Бреслов. – С.Пб: Питер, 2007. – 448 с.
4. Гусева А.Н. Скользящее бюджетирование как переосмысление всей системы управления ресурсами организации сферы услуг / А.Н. Гусева // Электронный научный журнал. Инженерный вестник Дона. – 2011. – № 1. – Режим доступа: <http://www.ivdon.ru/magazine/archive/n1y2011/404>.
5. Лаврів Л. Система планування у діяльності організації / Л. Лаврів // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 9. – Ч. 3. – С. 160–163.
6. Лазаришина І. Удосконалення методичних засад диференціального аналізу та аналізу чутливості прибутку для потреб ефективного управління / І. Лазаришина, С. Шкарабан // Економічний аналіз. – 2012. – Вип. 10. – Ч. 4. – С. 224–227.
7. Марцин В.С. Особенности планирования в рыночных условиях хозяйствования / В.С. Марцин // Актуальні проблеми економіки. – 2011. – № 5 (119). – С. 97–108.
8. Несторишен І.В. Формування системи гнучкого планування на підприємствах машинобудування: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд.

екон. наук: спец. 08.00.04 «Економіка та управління підприємствами (машинобудування)» / І.В. Несторишен. – Хмельницький, 2008. – 20 с.

9. Носова Г.И. Внутрифирменное планирование / Г.И. Носова, Н.Ю. Александрова: МГТУ, 2010. – 128 с. – Режим доступа: <http://www.twirpx.com/file/1098464>.

10. Петрушевський Ю. Класифікація видів макроекономічного планування / Ю. Петрушевський, О. Попадюк // Економічний аналіз. – 2011. – Вип. 9. – Ч. 3. – С. 228–232.

11. Сертаков А.К. От периодического к скользящему бюджетированию / А.К. Сертаков // Финансовый директор. – 2008. – № 7. – Режим доступа: <http://www.klerk.ru/boss/articles/113913>.

12. Храпова Е.В. Интегрированный подход к организации внутрифирменного планирования / Е.В. Храпова // Российское предпринимательство. – 2010. – № 11. – Вып. 2 (171). – С. 61–66.

**Рецензент:** О.Н. Криворучко, докт. экон. наук, проф., ХНАДУ.

**Статья поступила в редакцию** 21.09.2013 г.