

## **Содержание:**

image not found or type unknown



## **Введение**

Управление Проектами - интегрированный процесс. Действия (или их отсутствие) в одном направлении обычно влияют и на остальные направления. Такая взаимосвязь заставляет балансировать между задачами проекта - часто улучшение в одной области может быть достигнуто лишь за счет ухудшения в другой. Для лучшего понимания интегрированной природы Управления Проектами опишем его через процессы, из которых оно состоит и их взаимосвязи.

Термин процесс не принят в России в том контексте, в котором он далее используется. Здесь и далее под процессами понимаются действия и процедуры, связанные с реализацией функций управления. Такое понимание процессов принято в международном сообществе. Поскольку целью настоящей работы является такое изложение основ управления проектами, которое учитывает Российские особенности и при этом соответствует принятым в мире стандартам, мы по возможности сохраняем общепринятую в мире терминологию.

### **1.1. Понятие планирования и планирование проекта**

Планирование - это процесс создания и принятия целевых установок качественного и количественного характера, а также выявления путей по наиболее эффективному их достижению. Данные установки разрабатываются чаще всего в виде дерева целей и характеризуют будущее, а также по возможности выражаются численно набором показателей, являющихся ключевыми для определенного уровня управления.

Необходимость в составлении планов обуславливается рядом причин. Самыми значимыми из них являются:

-координирующая роль плана,

-неопределенность будущего,

-оптимизация экономических результатов.

Если бы будущее проекта было действительно абсолютно predetermined, не было бы необходимости в постоянной разработке планов, совершенствовании методов их структурирования и составления. Отсюда следует то, что главной целью составления каждого плана является не определение точных ориентиров и цифр, так как это невозможно сделать в принципе, а установление по каждому из наиболее важных направлений некоторого "отрезка", в пределах которого может варьировать тот либо другой показатель.

Смысл координирующей роли плана заключается в том, что хорошо структурированные целевые установки дисциплинирует как текущую, так и перспективную деятельность, позволяет организации работать без существенных сбоев, приводит ее в определенную систему.

Последней причиной необходимости составления планов является то, что любое рассогласование в деятельности организации влечет за собой финансовые затраты (прямые или косвенные) на его преодоление. Если работа осуществляется по плану, то вероятность подобного рассогласования гораздо ниже; вместе с тем, и негативные финансовые затраты менее значительны.

Планирование дает возможность обеспечивать высокую вероятность и высокий уровень достижения целей, основываясь на систематической подготовке решений. Тем самым оно выступает предпосылкой эффективной реализации проекта.

Основным инструментом интеграции участников проекта является план проекта. Составление и согласование плана проекта всеми участниками обеспечивает лучшее понимание ответственности и своих задач.

В плане проекта проводится подробный анализ методов обеспечения сбалансированности затрат проекта, качества, расписания и сроков реализации.

### **1.1.1 Задачи планирования проекта**

На этапе планирования проекта решается ряд задач:

-утверждение плана проекта;

- согласование плана основными участниками проекта;
- создание и уточнение процедур управления проектом;
- уточнение и детализация целей и задач проекта;
- уточнение объема работ и состава проекта;
- уточнение порядка взаимодействия в проектной команде, а также между внешней средой и проектной командой;
- оценка рисков и формирование плана реагирования на них;
- уточнение потребности в ресурсах, план ресурсного обеспечения проекта (или отдельных этапов проекта);
- разработка бюджета проекта и реального расписания (или отдельных его этапов).

## **1.1.2 Уровни планирования**

Определение уровней планирования проводится для каждого конкретного проекта с учетом его специфики, масштабов, географии, сроков и т.д. В ходе этого процесса выявляются вид и число уровней планирования, соответствующих выделенным пакетам работ по проекту, их содержательные и временные взаимосвязи.

Планы (графики, сети) как результаты процессов планирования должны образовывать в совокупности некоторую пирамидальную структуру, обладающую свойствами агрегирования информации, дифференцированной по уровням управления, эшелонироваться по срокам разработки (краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные). Уровни планирования и система планов должны строиться с использованием принципов «обратной связи», обеспечивающих постоянное сравнение плановых данных с фактическими, и обладать большой гибкостью, актуальностью и эффективностью.

Агрегирование календарно-сетевых планов (графиков) -- важный и весьма эффективный инструмент, позволяющий управлять сложными проектами. С помощью этого инструмента участники проекта могут получать сетевые планы различной степени агрегирования, в объеме и по содержанию соответствующие их правам и обязанностям по проекту. Упрощенно агрегирование сетевых планов для

трех уровней может быть представлено в виде некоторой информационной пирамиды, изображенной на рис. 13.1. Здесь на основании детального сетевого плана (внизу пирамиды) на следующий уровень управления передается план только с ключевыми этапами (вехами).

Сетевые планы укрупняют из-за того, что общий сетевой план состоит из множества частных. В каждом из таких частных планов определяют самый длинный путь. Эти пути затем ставят на место отдельных частей сети. При помощи такого постепенного агрегирования получают многоуровневые сетевые планы.

Обычно выделяют три вида планов:

- 1) концептуальный;
- 2) стратегический;
- 3) тактический (детальный, оперативный).

### **1.1.3 Процессы планирования**

Планирование имеет большое значение для проекта, поскольку проект содержит то, что ранее не выполнялось. Естественно, что планирование включает сравнительно много процессов. Однако не следует считать, что управление проектами - это в основном планирование. Усилия, прилагаемые для планирования, следует соизмерять с целями проекта и полезностью полученной информации.

Напомним, что следует различать цели проекта и цели продукта проекта, под которым понимается продукция (или услуги), созданная или произведенная в результате исполнения проекта.

- Цели продукта - это свойства и функции, которыми должна обладать продукция проекта.
- Цели проекта - это работа, которую нужно выполнить для производства продукта с заданными свойствами.

В ходе исполнения проекта эти процессы многократно повторяются. Изменениям могут подвергнуться цели проекта, его бюджет, ресурсы и т. д. Кроме того, планирование проекта - это не точная наука. Различные команды проекта могут разработать различные планы для одного и того же проекта. А пакеты управления

проектами могут составить различные расписания выполнения работ при одних и тех же исходных данных.

Некоторые из процессов планирования имеют четкие логические и информационные взаимосвязи и выполняются в одном порядке практически во всех проектах. Так, например, сначала следует определить, из каких работ состоит проект, а уж затем рассчитывать сроки выполнения и стоимость проекта. Эти основные процессы выполняются по несколько раз на протяжении каждой фазы проекта.

Кроме перечисленных основных процессов планирования имеется ряд вспомогательных процессов, необходимость в использовании которых сильно зависит от природы конкретного проекта:

- планирование качества -- определение того, какие стандарты качества использовать в проекте, и того, как этих стандартов достичь;
- планирование организации -- определение, документирование и назначение ролей, ответственности и взаимоотношений отчетности в организации;
- назначение персонала -- назначение человеческих ресурсов на выполнение работ проекта;
- планирование взаимодействия -- определение потоков информации и способов взаимодействия, необходимых для участников проекта;
- идентификация риска -- определение и документирование событий риска, которые могут повлиять на проект;
- оценка риска -- оценка вероятностей наступления событий риска, их характеристик и влияния на проект;
- разработка реагирования -- определение необходимых действий для предупреждения рисков и реакции на угрожающие события;
- планирование поставок -- определение того, что, как и когда должно быть поставлено;
- подготовка условий -- выработка требований к поставкам и определение потенциальных поставщиков.

Взаимосвязи между вспомогательными подпроцессами, как и само их наличие, в большой мере зависят от природы проекта.

## **1.2. Основные процессы планирования**

Некоторые из процессов планирования имеют четкие логические и информационные взаимосвязи и выполняются в одном порядке практически во всех проектах. Так, например, сначала следует определить из каких работ состоит проект, а уж затем рассчитывать сроки выполнения и стоимость проекта. Эти основные процессы выполняются по несколько раз на протяжении каждой фазы проекта. К основным процессам планирования относятся:

- Планирование целей - разработка постановки задачи (проектное обоснование, основные этапы и цели проекта),
- Декомпозиция целей - декомпозиция этапов проекта на более мелкие и более управляемые компоненты для обеспечения более действенного контроля,
- Определение состава операций (работ) проекта - составление перечня операций, из которых состоит выполнение различных этапов проекта,
- Определение взаимосвязей операций - составление и документирование технологических взаимосвязей между операциями,
- Оценка длительностей или объемов работ - оценка количества рабочих временных интервалов, либо объемов работ, необходимых для завершения отдельных операций,
- Определение ресурсов (людей, оборудования, материалов) проекта - определение общего количества ресурсов всех видов, которые могут быть использованы на работах проекта (ресурсов организации) и их характеристик;
- Назначение ресурсов - определение ресурсов, необходимых для выполнения отдельных операций проекта;
- Оценка стоимостей - определение составляющих стоимостей операций проекта и оценка этих составляющих для каждой операции, ресурса и назначения;
- Составление расписания выполнения работ - определение последовательности выполнения работ проекта, длительностей операций и распределения во времени

потребностей в ресурсах и затрат, исходя и с учетом наложенных ограничений и взаимосвязей;

- Оценка бюджета - приложение оценок стоимости к отдельным компонентам проекта (этапам, фазам, срокам);
- Разработка плана исполнения проекта - интеграция результатов остальных подпроцессов для составления полного документа.
- Определение критериев успеха - разработка критериев оценки исполнения проекта.

## **1.2.1 Взаимосвязь стратегического, текущего и оперативного планирования**

Стратегическое планирование задает перспективные направления развития проекта, определяет основные виды его деятельности. Стратегический план обеспечивает адаптацию к внешней среде, к распределению ресурсов и внутреннюю координацию деятельности с целью выявления сильных и слабых сторон. Стратегический план, как правило, долгосрочный. Но временной период стратегического плана для разных проектов может быть различным и то, что является долгосрочным для одного проекта, может быть краткосрочным для другого.

Первым и самым ответственным решением при стратегическом планировании является выбор миссии и целей проекта. Миссия раскрывает смысл существования, в котором проявляются отличия данного проекта от ему подобных. Другими словами, миссия - это главная цель. Миссия и цели - служат ориентиром для всех последующих этапов планирования и одновременно накладывают определенные ограничения на направление деятельности при анализе альтернатив развития. При этом цели являются задающей частью стратегического планирования.

Стратегический подход стимулирует оценивать слабые и сильные стороны с точки зрения конкурентов, возможностей, ограничений и изменений окружающей среды. План определяет альтернативные действия проекта и создает основу для распределения ограниченных экономических ресурсов.

В процессе стратегического планирования главные цели проекта устанавливаются высшим руководством и согласуются со всеми подразделениями. После их рассмотрения подразделения выдвигают свои предложения и, тем самым, создаются необходимые предпосылки для выработки общих целей стратегического планирования. В утвержденных планах предусматриваются общие цели, его место на рынке, организационная структура управления, финансовые результаты и т.д.

Текущее планирование -- разрабатывается, как правило, на один год и является детализацией среднесрочного планирования и уточняет его показатели. Оно осуществляется посредством комплекса взаимосвязанных планов и служит для оперативного управления хозяйственной деятельностью проекта, направленной на реализацию целей стратегического плана с учетом сложившихся перед началом планового периода условий.

Текущие планы -- инструмент гибкого непрерывного реагирования на возможное изменение параметров воздействия внешнего окружения. Непрерывность планирования обеспечивается ежеквартальным составлением плана на последующие 12 месяцев.

Оперативное планирование - текущее производственно-финансовое и исполнительское планирование на короткие отрезки времени (до года) и по отдельным производственным подразделениям: цех-участок-бригада-рабочее место, ориентированное на дополнение, детализацию, внесение корректив в намеченные ранее планы и графики работ.

Оперативное планирование производства является завершающим звеном плановой работы - продолжением и конкретизацией заданий. Оно заключается в разработке на основе годовых планов конкретных производственных заданий на короткие промежутки времени.

Особенностью оперативного планирования является сочетание разработки плановых заданий с организацией их выполнения. Задачей оперативного планирования является организация равномерной, ритмичной взаимосогласованной работы всех производственных подразделений проекта для достижения наилучших конечных результатов.

## **1.2.2 Вспомогательные процессы планирования**

Кроме перечисленных основных процессов планирования имеется ряд вспомогательных процессов, необходимость в использовании которых сильно зависит от природы конкретного проекта. Такие процессы включают в себя:

- Планирование качества - определение того, какие стандарты качества использовать в проекте, и того, как эти стандарты достичь;
- Планирование организации - определение, документирование и назначение ролей, ответственности и взаимоотношений отчетности в организации;
- Назначение персонала - назначение человеческих ресурсов на выполнение работ проекта;
- Планирование взаимодействия - определение потоков информации и способов взаимодействия, необходимых для участников проекта,
- Идентификация риска - определение и документирование событий риска, которые могут повлиять на проект;
- Оценка риска - оценка вероятностей наступления событий риска, их характеристик и влияния на проект;
- Разработка реагирования - определение необходимых действий для предупреждения рисков и реакции на угрожающие события;
- Планирование поставок - определение того, что, как и когда должно быть поставлено;
- Подготовка условий - выработка требований к поставкам и определение потенциальных поставщиков.

### **1.2.3 Принципы планирования**

Основными принципами планирования, которые формируют цели, задачи и функции планирования, являются: единство, непрерывность, гибкость, точность, участие. Здесь самостоятельное значение отводится принципу участия, т. е. привлечению сотрудников предприятия к выработке наиболее эффективных плановых решений. Некоторые авторы выделяют отдельно принцип сбалансированности и пропорциональности, сущность которого заключается в балансовой или методологической увязке потребности в ресурсах и возможностях

их получения, а также в синхронизации развития отдельных видов деятельности и обновления ресурсов.

Каждый из принципов реализуется с помощью определенного механизма разработки планов, методов, логики обоснования плановых показателей. Например, наиболее эффективно принцип планирования - непрерывность - достигается через механизм контроллинга и адаптации плановых показателей и темпов развития к изменениям внешней среды; выделение ведущего звена наиболее полно реализуется с помощью комплексных целевых программ; комплексность - при использовании бюджетирования по структурным единицам и видам деятельности.

Дифференциация принципов планирования зависит от вида плана, цели развития предприятия, а также от конкретных условий деятельности предприятия, к которым можно отнести:

- формы организации материальных потоков как внутри предприятия, так и вне его (покупки и продажи товаров и услуг);
- способы формирования денежных потоков с учетом принятой на предприятии учетной политики;
- динамику цен и ее влияние на объект планирования (все показатели плана приводятся в сопоставимый вид с учетом индекса изменения цен и коэффициента дисконтирования);
- характер конкуренции и долю предприятия на рынке (сегменте рынка);
- ресурсный потенциал предприятия и возможность привлечения дополнительных ресурсов.

В зависимости от условий деятельности, решаемых задач, а также видов планов выделяют приоритетные принципы, которые формируют последовательность и обоснованность планов. Но при этом все принципы используются в комплексе и взаимодополняют друг друга, что обеспечивает обоснованное принятие решений по тому или иному плану.

## **Заключение**

Планирование проекта - это процесс формирования решений, определяющий порядок, в котором должна совершаться последовательность отдельных мероприятий, действий и работ по проекту. Планирование занимает основное место в управлении проектом, являясь организующим началом всего процесса по его исполнению.

Понятие «план» имеет много значений и в него часто вкладывается различный смысл. План реализации проекта отличается от функциональных планов типа плана производства, плана материально-технического снабжения, финансового плана и т. д., так как носит в принципе комплексный характер, т. е. содержит полную систему целей и задач, соответствующих им детальным работам и мероприятиям, направленных на достижение основной цели (миссии) проекта.

## **Список литературы**

1. Волков, И. М. Проектный анализ: Продвинутый курс: учеб. пособие / И. М. Волков, М. В. Грачева. - М.: ИНФРА-М, 2004.
2. Дульзон А. А. Управление проектами: учеб. пособие. - 3-е изд. / А. А. Дульзон. - Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2010.
3. Заренков, В. А. Управление проектами: учеб. пособие. - 2-е изд. / В. А. Заренков. - М.: АСВ, 2006.
4. Ильин А.И. Планирование на предприятии: Пос. для подг. к экзаменам/ А.И. Ильин. - Мн.: ООО «Мисанта». 2003.
5. Мазур, И. И. Управление проектами: учеб. пособие / И. И. Мазур, В. Д. Шапиро, Н. Г. Ольдерогге; под общ. ред. И. И. Мазура. - М. : Омега-Л, 2005.
6. Управление проектами. Справочник профессионала / под ред. И. И. Мазура и В. Д. Шапиро. - М.: Высш. шк., 2001.
7. Поляк Г.Б. Финансовый менеджмент. М.: Финансы, ЮНИТИ, 2011
8. Владимирова Л.П. Прогнозирование и планирование в условиях рынка: Учебное пособие. М.: Издательский Дом "Дашков и Ко", 2012. - 308 с.