

Планирование как один из ключевых процессов в управлении проектами

© И.А. Трибунский, В.П. Ященко

*Иркутский национальный исследовательский технический университет,
г. Иркутск, Российская Федерация*

Аннотация. Данная статья посвящена рассмотрению такого явления, как планирование. Отмечается, что план является самым важным, ключевым компонентом в сфере управления проектами. Раскрывается первостепенное значение планирования, даются ответы на вопросы, зачем оно нужно и что будет, если компании не будут составлять перспективные, текущие и оперативно-производственные планы на день, неделю, месяц, год, пять лет вперед. Объясняется весь цикл планирования, этапы и уровни. Главная проблема в составлении этапов планирования – это неправильная постановка главных и косвенных целей, задач компании. Если компания не будет ошибаться в постановке правильных целей и задач, то сможет правильно составить план, разделенный на конкретные уровни, которые приведут к продвижению и выполнению цели. По статистике, среди закрывшихся предприятий шестьдесят процентов столкнулись с проблемой неправильно составленного плана или его отсутствия, неправильной постановки целей и задач, что доказывает всю важность планирования. Управление проектами – миссия не из простых: если пытаться всё держать под своим контролем в хаотичном порядке и не следовать конкретным планам, то, как правило, проекты будут провальными.

Ключевые слова: уровни планирования; установленное строение плана; долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные планы; модель осуществления проекта

Planning As One of the Key Processes in Management

© Igor A. Tribunsky, Vladimir P. Yashchenko

*Irkutsk National Research Technical University,
Irkutsk, Russian Federation*

Abstract. This article deals with the phenomenon of planning, noting that the plan is the most important, key component in project management. The article reveals the paramount importance of planning, provides answers to the questions why it is needed and what will happen if companies do not draw up long-term, current and operational-production plans for the day, week, month, year, five years ahead, explains the entire planning cycle, stages, and levels. The main problem in drawing up planning stages is the incorrect setting of the main and indirect goals and objectives of the company. If the company does not make a mistake in setting the right goals and goals, it will be able to correctly draw up a plan, divided into specific levels, which will lead to the promotion and fulfillment of the goal. According to statistics, among the closed enterprises, sixty percent faced the problem of incorrectly drawn up plan or lack thereof, incorrect setting of goals and objectives, which proves the importance of planning. Project management is not an easy mission: if you try to keep everything under your control in a chaotic manner and do not follow specific plans, then, as a rule, projects will fail.

Keywords: planning levels; established structure of the plan; long-term, medium-term and short-term plans; project implementation model

Планирование – это процесс, который подразумевает постановку цели и прописывание действий для достижения поставленных задач. Планирование является ключевым процессом управления, которое может меняться и подстраиваться под различные изменившиеся факторы. К примеру, чтобы предприятие могло добиваться всё новых и новых преимуществ, с помощью планирования и с учётом деятельности конкурентов можно разработать результативные приёмы противодействия, помогающие компании с

конкуренцией. Если правильно воспользоваться актуальными методами планирования, то любое предприятие способно крепко стоять на ногах и быть конкурентоспособным на рынке [1].

Планирование проекта – это установление цели и пути его достижения, которые будут меняться и исправляться в процессе из-за изменений обстоятельств, а также в ходе определенных и разработанных программ действий для достижения поставленной задачи [2].

С помощью процесса планирования можно составить программный документ, программу осуществления бизнес-операций, действий фирмы, содержащую сведения о фирме, товаре, его производстве, рынках сбыта, маркетинге, организации операций и их эффективности.

Основной задачей планирования является построение моделей осуществления проекта [3]. Они нужны для определения рода занятий участников проекта, а также для установления последовательности, в которой необходимо осуществлять работу над проектом.

Планирование выступает в роли совокупности определенных действий, объединенных между собой взаимными связями. В первый этап планирования проекта входит создание конечных планов, являющихся ядром для формирования бюджета проекта, заключения договоров и так далее. Контроль по проекту идёт сразу после планирования проекта, так как на этапе проверки происходит сопоставление действительных показателей с теоретическими (плановыми), которые составляют основу для использования контроля по проекту (рис. 1).

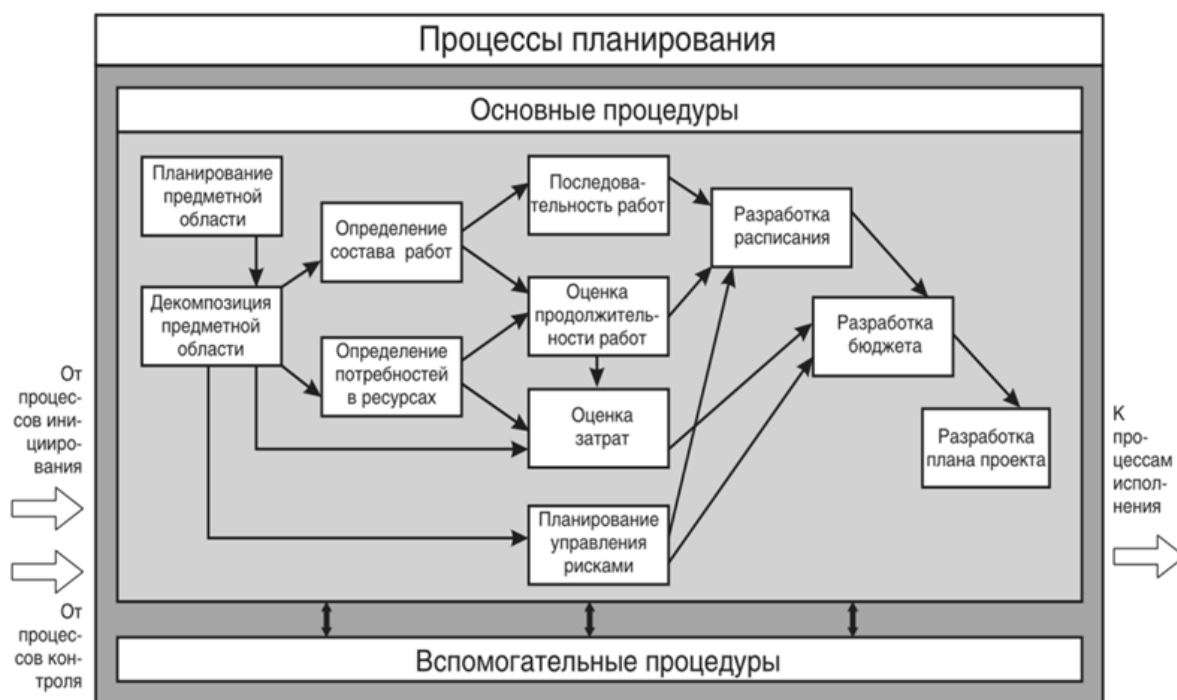


Рис. 1. Процессы планирования

Установление уровней – одно из основных частей планирования, оно определяется для каждого проекта индивидуально. В процессе этого устанавливается вид и число уровней планирования, которые соответствуют выделенным работам по проекту [4].

Графики, сети как формулирование результатов процессов планирования образуют пирамидальную структуру, объединенную по уровням управления и связанную по срокам разработки. Также по срокам разработки планы делятся на три группы: краткосрочные, среднесрочные и долгосрочные планы, что даёт возможность глубже продумать все мельчайшие детали проекта.

Планирование исполняет роль циклического процесса. Сначала определяется цель, которая движет весь циклический процесс к детальному описанию того, когда и какие работы будут сделаны для того, чтобы выполнить поставленную задачу.

Хоть планирование и показывает себя как многократный процесс, но всё-таки имеется логический порядок периодов разработки плана проекта, образующий цикл планирования (рис. 2). Для руководителей проекта каждый шаг планирования является ответом на отдельные обобщенные проблемы [5].

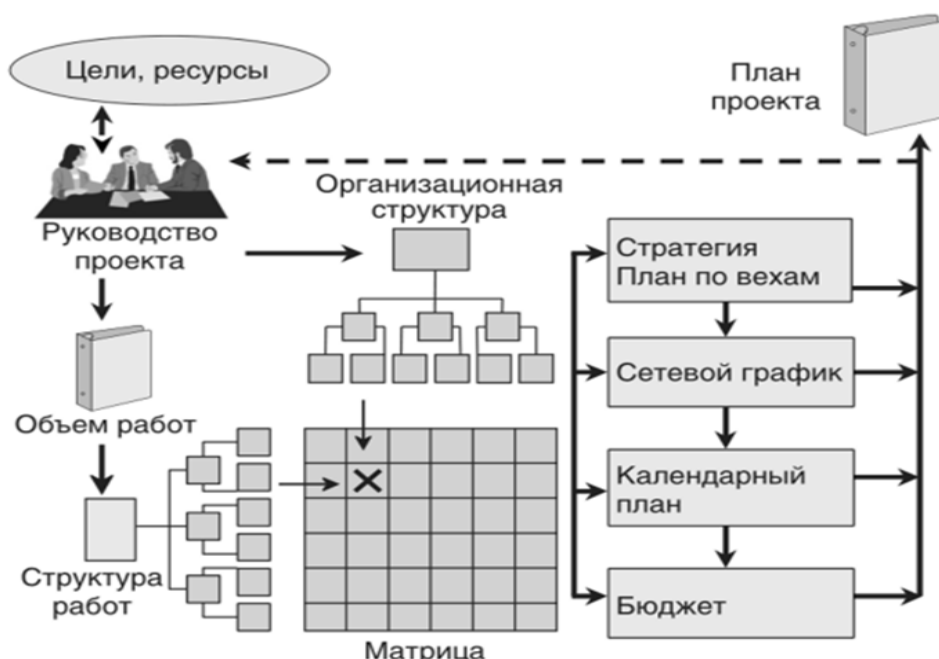


Рис. 2. Цикл планирования

Установленное строение плана, которое используется на различных ступенях и этапах планирования проекта, прямо зависит от подходов и стандартов, применяемых в компании, которая осуществляет проект. К примеру, в строительной отрасли в состав проектной документации входят сметная документация, технологическая карта объекта, генплан объекта и графики выполненных

работ [6]. В информационной отрасли в основе календарных графиков работ лежит классификация информационной системы, в промышленной отрасли – технологическая и конструкторская документация.

Порядок шагов совместно с краткой характеристикой содержательной сущности каждого шага приведен в таблице.

Последовательность шагов планирования проекта

Шаг	Содержательная сущность шага
Разработка концепции и целей проекта	Зачем?
Построение иерархической структуры работ	Что?
Построение ОСРП	Кто?
Назначение ответственных	
Разработка стратегии реализации Определение основных вех	Как?
Разработка сетевых моделей	Как?
Расчет календарного графика по методу критического пути	Когда? Идеальные сроки
Расчет календарного графика с учетом ограничений на ресурсы	Когда? Реальные сроки
Анализ стоимостной информации Разработка финансового плана	Сколько это будет стоить?

Как видно из таблицы, процедура планирования проектов довольно разнообразна, а потому и порядок шагов планирования показывает общую для широкого спектра универсальность проектов.

Планы различаются периодами и подразделяются на долгосрочные (перспективные), среднесрочные (текущие) и краткосрочные (оперативно-производственные) [7].

Стратегическое планирование формируется на основе прогнозирования дальнейшего стратегического поведения, которое зависит от поставленных действий. Его ещё называют перспективным планированием. С его помощью обычно предсказывают растущую потребность в новых видах продукции, товарную и бытовую стратегию предприятия по различным рынкам сбыта и т. д. Перспективное (стратегическое) планирование бы-

вает долгосрочным (на 10–15 лет) и среднесрочным (на 5 лет) [8].

В долгосрочном перспективном планировании содержится проблема целевого характера. В данном стратегическом планировании определяется дальнейшая экономическая стратегия, а также будущая деятельность компании за следующий длительный промежуток времени с учетом увеличения различных существующих рынков сбыта. Количество показателей в таком планировании ограничено. В среднесрочном плане цели и задачи конкретизируются за счет

перспективного планирования. Задания в среднесрочном планировании показывают компании, какие у неё производственные мощности, капитальные вложения, в каких потребностях в финансовом плане она нуждается, какие есть и какие нужны исследования, разработки и т. д.

Текущий (годовой) план конструируется в разрезе пятилетнего планирования и показывает его разделы. Главные разделы и показатели годового плана представлены на рисунке 3.

<i>Разделы плана</i>	<i>Показатели плана</i>
1. План производства и реализации продукции	Номенклатура, ассортимент, товарная и реализованная продукция
2. План технического развития и организации производства	Удельный вес конкурентоспособной продукции, экономическая эффективность мероприятий
3. План по инвестициям и капитальному строительству	Размеры капитальных вложений в строительно-монтажные работы, эффективность капиталовложений
4. Материально-техническое обеспечение (план закупок)	Объем поставок сырья и материалов
5. Труд, персонал и заработная плата	Производительность труда, численность персонала, фонд оплаты труда
6. Себестоимость, прибыль и рентабельность	Смета затрат, себестоимость товарной и реализованной продукции, балансовая чистая прибыль, рентабельность
7. Финансовый план (бюджет)	Баланс доходов и расходов, налоги, платежи и отчисления
8. Фонды экономического развития предприятия	Сметы фондов (накопления, потребления, резервного и др.)
9. Охрана окружающей среды	Капиталовложения в природоохранные мероприятия, плата за природные ресурсы
10. Социальное развитие коллектива	Уровень социальной обеспеченности работников
11. Внешнеэкономическая деятельность	Размер валютной выручки

Рис. 3. Главные разделы и показатели годового плана

Краткосрочный план дробит цель годового плана на множество различных задач, которые будут выполняться в определенные небольшие отрезки времени (месяц, неделя, день, час) и будут разделены по своим производственным подразделениям (цех – участок – бригада – рабочее место) [9]. Оперативно-производственное (краткосрочное) планирование нужно для того, чтобы обеспечить равномерный выпуск продукции и непрерывную работу производства. Ещё одним важным фактором данного планирования является функция доведения плановых задач непосредственно до прямых исполнителей тех самых заданий, то есть до рабочих. Оперативно-производственный план обычно бывает трёх видов: межцеховой, внутрицеховой и для диспетчеров.

В общем и целом долгосрочный, среднесрочный и краткосрочный планы взаимосвязаны и создают цельную систему.

На основе всего вышесказанного можно сделать вывод о том, что главной целью планирования можно считать построение модели осуществления проекта. Модель нужна для постановки дальнейшего вектора действий участников проекта, с ее помощью назначается последовательность, в которой должны выполняться работы [10]. С помощью планирования устанавливаются определенные цели компании и крайние сроки их выполнения. Долгосрочный, среднесрочный и краткосрочный планы помогают компании лучше управлять проектами, делать так, чтобы производство функционировало бесперебойно. Без планирования и постановки

определенной цели практически любая компания обречена на провал. Поэтому если выбирать из всех ключевых процессов в

управлении проектами, то планирование является самым главным и важным из всех.

Библиографический список

1. Бронникова Т.С., Новиков М.В. Разработка бизнес-плана проекта. М.: Альфа-М, Инфра-М, 2018. 224 с. [Электронный ресурс]. URL: <http://www.aup.ru/books/m9/> (21.10.2020).
2. Соломатин А.Н. Экономика, анализ и планирование на предприятии торговли. М.: Питер, 2009. 560 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://institutiones.com/download/books/2004-ekonomika-analiz-planirovanie-na-predpriyatii-torgovli-solomatin.html> (21.10.2020).
3. Логинова Н.А. Планирование на предприятии транспорта. М.: ИНФРА-М, 2014. 320 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://znanium.com/catalog/document?pid=461796> (21.10.2020).
4. Уровни планирования // Studwood.ru [Электронный ресурс]. URL: https://studwood.ru/1556920/ekonomika/urovni_planirovaniya (24.09.2020).
5. Морошкин В.А., Буров В.П. Бизнес-планирование. М.: Форум, 2016. 288 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://znanium.com/catalog/document?pid=562877> (21.10.2020).
6. Горемыкин В.А. Планирование на предприятии. М.: Юрайт, 2014. 857 с. [Электронный ресурс]. URL: http://urss.ru/PDF/add_ru/107883-1.pdf (21.10.2020).
7. Мороз О.А. Управление проектами в ProjectLibre. Ростов-на-Дону: Феникс, 2015. 256 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://www.phoenixbooks.ru/books/book/O0069484/upravlenie-proektami-v-projectlibre-uchebno-praktich-posobie> (21.10.2020).
8. Стоун Ф. Бизнес-план. Азы бизнеса. М.: HIPPO, 2004. 112 с.
9. Оперативно-производственное планирование // Business booster [Электронный ресурс]. URL: <https://bbooster.online/stati/operativno-proizvodstvennoe-planirovanie.html> (24.09.2020).
10. Волков А.С., Марченко А.А. Бизнес-планирование. М.: РИОР, 2016. 81 с. [Электронный ресурс]. URL: <https://znanium.com/catalog/document?pid=534877> (21.10.2020).

Сведения об авторах / Information about the Authors

Трибунский Игорь Александрович, студент группы ЭУНБ-18-1, Институт архитектуры, строительства и дизайна, Иркутский национальный исследовательский технический университет, 664074, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 83, Российская Федерация, e-mail: tribunskiyigor1@mail.ru

Ященко Владимир Петрович, доцент кафедры механики и сопротивления материалов, Институт архитектуры, строительства и дизайна, Иркутский национальный исследовательский технический университет, 664074, г. Иркутск, ул. Лермонтова, 83, Российская Федерация, e-mail: yashenko_vp@istu.edu

Igor A. Tribunsky, Student, Institute of Architecture, Construction and Design, Irkutsk National Research Technical University, 83 Lermontov Str., Irkutsk, 664074, Russian Federation, e-mail: tribunskiyigor1@mail.ru

Vladimir P. Yashchenko, Associate Professor of Mechanics and Strength of Materials Department, Institute of Architecture, Construction and Design, Irkutsk National Research Technical University, 83 Lermontov Str., Irkutsk, 664074, Russian Federation, e-mail: yashenko_vp@istu.edu