

# *Планирование*



# Планирование

**Планирование** – функция управления, определяющая цели деятельности, необходимые для этого средства, а также разрабатывающая методы, наиболее эффективные в конкретных случаях.

## Что такое планирование?

**Планирование** – это базовая стартовая функция менеджмента. Именно с составления плана начинается деятельность любой фирмы или компании.

**Планирование** включает в себя и составление прогнозов возможного направления будущего развития объекта в тесном взаимодействии с окружающей его средой.

# Планирование

**Планирование** представляет собой целенаправленную координацию (согласование, приведение в соответствие) во времени и пространстве всех материальных и трудовых ресурсов производства, имеющихся или оптимально возможных в определенных конкретных условиях.

**Планирование** – это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей. План является программой достижения целей. В него включаются схемы распределения ресурсов, графики, задания и прочие действия.



**составляться в письменном виде, т.к. планы, которые держат в голове, легко отвергаются, а письменные планы обеспечивают разгрузку памяти и имеют психологический эффект самомотивации к работе. Деловая активность становится более целенаправленной и ориентированной на строгое следование намеченной программе.**

Выполнение планов осуществляется посредством людей, необходимо четко распределить их для выполнения заданий, существующих в рамках организации, включая и работу по управлению. Руководитель подбирает людей для конкретной работы, делегируя отдельным людям задания и полномочия.



Планирование представляет наиболее важную функцию управления администрации.

Планирование представляет собой заранее принятое решение о том:

**Что делать, как, когда, кто должен делать?**

*Одно лишь планирование не может гарантировать успех. Планы должны претворяться в эффективные действия, что требует других функций: организации, мотивации, анализа, контроля.*

• “Неудачное планирование – планирование неудачи”  
Б. Трейси

# Понятия прогнозирования и планирования



- **Прогнозирование** - это взгляд в будущее, оценка возможных путей развития, последствий тех или иных решений

- **Планирование** - это разработка последовательности действий, позволяющей достигнуть желаемого

**Планирование** заключается в систематическом поиске возможностей действовать и в прогнозировании последствий этих действий в заданных условиях

# Почему прогнозировать сложно?

**прогнозировать сложно** из-за существования различных видов

неопределенностей:

недостаточностью знаний о природных явлениях и процессах

неопределенности связаны с ближайшим окружением фирмы (прежде всего партнеров и конкурентов нашей фирмы)

неопределенности на уровне страны (будущей рыночной ситуации в стране)

внешнеэкономические

# Критерии классификации планирования

по степени охвата

общее

частичное

по предмету (объекту)  
планирования

целевое

потенциала

финансов

по охвату

глобальное

контурное

детальное

по содержанию в аспекте  
предпринимательской деятельности

стратегическое

тактическое

оперативное

по сферам функционирования

производство

финансы

маркетинг

по срокам

краткосрочное

среднесрочное

долгосрочное

# Техники и виды планирования

Различают:

→ **последовательное** планирование (новый план составляется по истечении срока действия предыдущего)

→ **скользящее** планирование (по истечении части срока действия предыдущего плана производится его ревизия на оставшийся период и составляется новый на период после окончания всего срока предыдущего и т.д.)

→ **жесткое** планирование (конкретно указываются все цели и мероприятия)

→ **гибкое** планирование (учитывается возможность возникновения неоднозначных условий и пересмотра плана с их учетом)

# Планирование

В деловой жизни определяют следующие плановые периоды:

- Долгосрочные (свыше пяти лет) относящиеся в основном к категории планов-целей;
- Среднесрочные (от года до пяти лет), выполняемые в виде различного рода программ;
- Краткосрочные (до года), имеющие форму бюджетов, сетевых графиков и пр. Разновидностью краткосрочных планов являются оперативные, составляемые на срок от одной смены до одного месяца.

# ТИПЫ ПЛАНОВ

**Существует три основных типа планов:**

- **Планы-цели**, представляющие собой выбор качественных и количественных характеристик желаемого состояния объекта управления и его отдельных элементов в будущем.
- Эти цели согласовываются и ранжируются по тому или иному принципу, однако никогда не связываются ни с конкретным способом достижения, ни с необходимыми для этого ресурсами. Планы-цели используются при больших сроках либо принципиальной непредсказуемости конкретных событий.
- **Планы для неповторяющихся** действий, составляемые для решения специфических проблем, возникающих в процессе развития и функционирования организации. Такие планы могут иметь вид программы, бюджета поступления и распределения ресурсов и пр.
- **Планы для повторяющихся действий**, предписывающие их сроки, а также порядок осуществления в стандартных ситуациях, например, железнодорожное расписание. Обычно в них предусматриваются «окна», позволяющие обеспечить свободу маневра в случае возникновения непредвиденных обстоятельств и необходимости осуществления коррекции

# Условия успешности

## планирования

- **Гибкость**, предполагающая возможность корректировки или пересмотра в любой момент ранее принятых решений в соответствии с изменяющимися обстоятельствами. Для обеспечения гибкости в планы закладываются так называемые «окна», дающие в определенных пределах свободу маневра.
- **Экономичность**, предполагающая, что затраты на составление плана должны быть меньше эффекта, приносимого его выполнением.
- **Создание необходимых условий для выполнения плана** – организационных, ресурсных, идеологических и т.п.

# Планирование



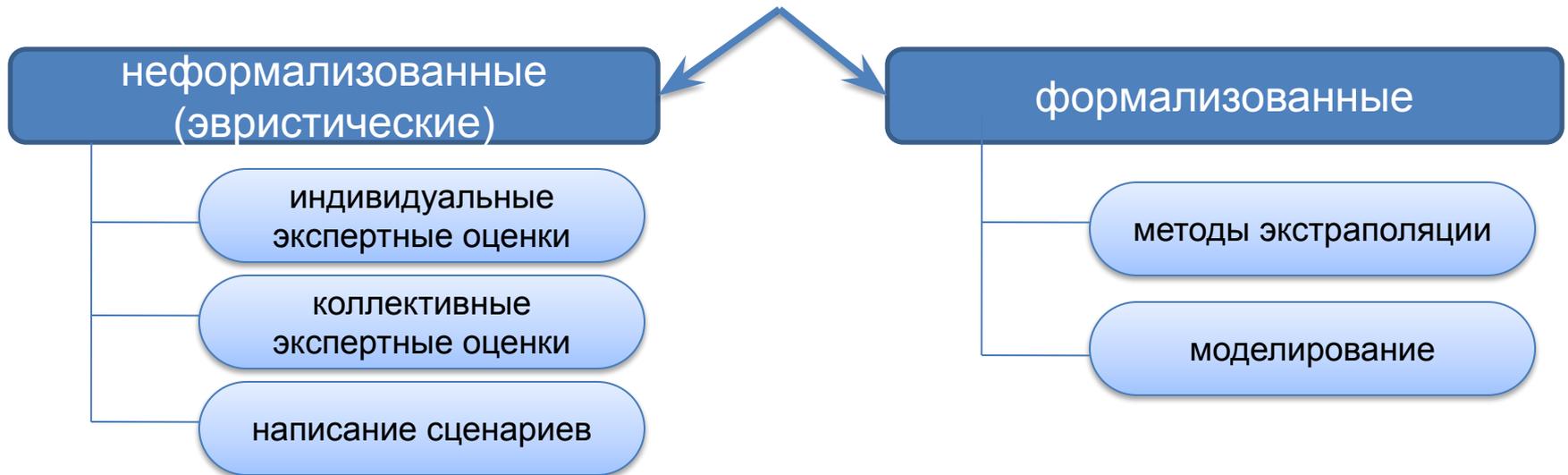
- По своей сути функция планирования призвана ответить на следующие основные вопросы:
- **где мы находимся в настоящее время?**
- Менеджеры должны оценить сильные и слабые стороны организации в основных ее областях (финансы, маркетинг, персонал, НИОКР), чтобы определить, чего может реально добиться организация;
- **куда мы хотим двигаться?**
- Менеджеры должны, оценивая возможности и угрозы в окружающей организацию среде, определить, какими должны быть цели организации и что может помешать достижению этих целей;
- **как мы собираемся сделать это?**
- Менеджеры решают, что должны делать члены организации для достижения поставленных целей.

# Методы разработки планов

- Основная цель планирования состоит в том, чтобы насколько можно при данных условиях найти оптимальное решение задач, стоящих перед организацией.
- Поиск оптимального варианта осуществляется путем итераций, т.е., последовательного перехода от одного решения к другому, чем-то улучшающее предыдущее.
- В настоящее время сложилось несколько способов составления планов, или методов планирования: бюджетный, балансовый, нормативный, математико-статистические, графические.

# Методы прогнозирования

Все методы прогнозирования (их более 100)  
можно разделить на две группы



**Наиболее широко используются методы**

- интервью
- «мозговой атаки»
- коллективных экспертных опросов
- метод сценариев

# Методы планирования



# Программное обеспечение для персональных компьютеров



**MS Project** позволяет осуществлять:

- планирование;
- временной анализ;
- ресурсный анализ;
- документирование;
- мониторинг.



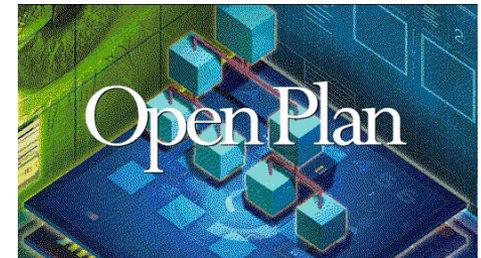
Интегрируется в *MS Office*

**Open Plan** имеет дополнительные возможности:

- для экономического анализа проекта;
- для оценки рисков.

Допускает обмен данными:

- с *MS Project*;
- с системой *Собра* для управления бюджетом.



[Другие средства:](http://www.cfin.ru/cdrom/index.shtml) [www.cfin.ru/cdrom/index.shtml](http://www.cfin.ru/cdrom/index.shtml)

***«Если вы хотите  
добиться хороших  
результатов,  
поставьте хорошие  
цели».***

**(Митчел Лейбовиц, исполнительный директор фирмы  
Pep Boys — Manny, Moe and Jack)**

# Определение цели

Определение конкретных целей помогает перейти от общей формулировки миссии к отдельным планам работы, с помощью которых можно достичь успеха.

Заданная цель включает в себе ряд желаемых результатов, для достижения которых требуются определенные усилия и организованные действия. Стремление перейти от существующего положения к желаемому заставляет фирму быть более изобретательной, улучшать свои финансовые показатели и деловую репутацию.

# Цель служит для выработки

направлений деятельности и прогресса возможностей компании. Сложные, но достижимые цели помогают компании защититься от обольщения достигнутыми результатами, колебаний, внутрифирменного беспорядка и обеспечивают сбалансированность в работе фирмы.

**Используйте принцип S.M.A.R.T. для создания «умных»**

Существует несколько **целей.** моделей, которые помогают сформулировать и четко определить желаемый результат.

Наиболее популярная и известная из них – модель **S.M.A.R.T.**

Ее название образовано от сокращений английских слов:

**Specific,**

**Measurable,**

**Attainable,**

**Realistic,**

**Trackable,** которые по сути и есть

характеристики идеально обозначенной цели.<sup>22</sup>

В соответствии с принципом **SMART** ваши цели должны быть:

- **S (specific, significant, stretching)** - конкретными – необходимо четко сформулировать, что должно быть достигнуто. Цель должна быть ясной любому, кто имеет «базовое» понятие о вашем проекте.
- **M (measurable, meaningful, motivational)** - измеримыми - ваш планируемый результат, должен быть измерим в каких-то цифрах или быть «реально осязаемым», иначе как вы определите, что достигли желаемого? Помимо этого он должен по-настоящему мотивировать вас. Это должно быть ваше желание, ваша цель.
- **A (agreed upon, attainable, achievable, acceptable, action-oriented)** - подразумевающими активность человека, который ставит перед собой данные цели. Достижение результата должно зависеть от действий самого человека, а не от независящих от него факторов или других людей.
- **R (realistic, relevant, reasonable, rewarding, results-oriented)** - реалистичными – они должны быть достижимыми, но требующими усилий. Вы должны учесть имеющиеся у вас ресурсы.
- **T (time-based, timely, tangible, trackable)** - контролируемые по времени - дата обзора должна быть согласована со всеми участниками проекта. Вы должны иметь достаточно времени для достижения задуманного.



# Ставь эффективные цели



Эффективные цели являются дерзкими, но достижимыми

## Английская версия

### SMART Goals

Популярная аббревиатура

Goals should be:

1. **S**pecific
2. **M**easurable
3. **A**chievable
4. **R**elevant
5. **T**ime bounded



## Русская версия

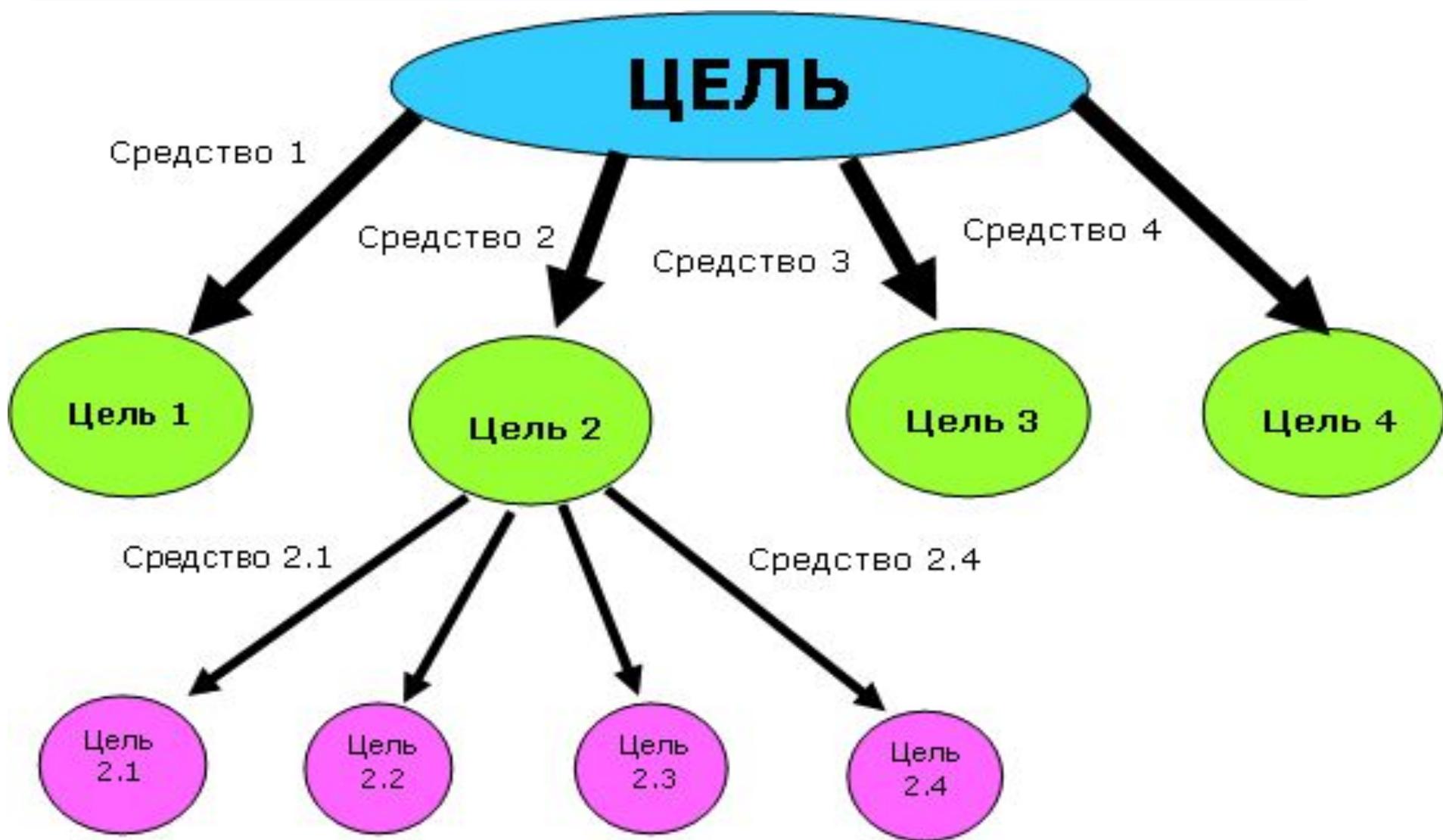
### Принцип ВОДКИ

© Вадим Котельников 😊

Цели должны быть:

1. **В**ажными и вдохновляющими
2. **О**граниченными по времени
3. **Д**ерзкими, но достижимыми
4. **К**онкретными
5. **И**змеряемыми

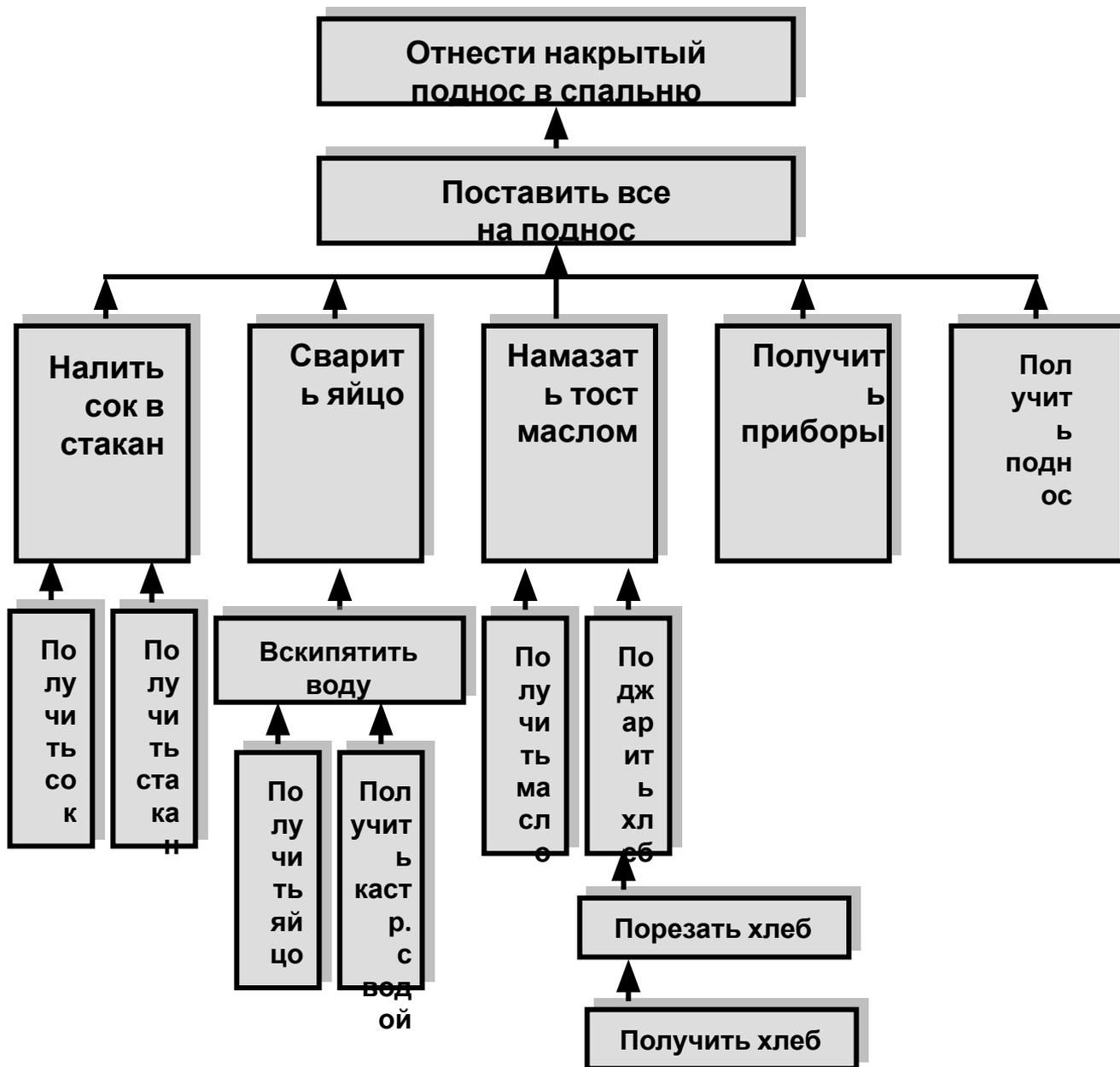
# Декомпозиция цели



# Декомпозиция цели



# СТРУКТУРНАЯ ДЕКОМПОЗИЦИЯ РАБОТ ПО СУПЕРПРОЕКТУ



# Ресурсы для суперпроекта

<b>РАБОТА</b>	<b>ТРУДОЗАТРАТЫ (ЧЕЛОВЕКО- МИНУТЫ)</b>	<b>ВРЕМЯ</b>	Оборудование (затраты)
<b>Налить апельсиновый сок</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
<b>Намазать тост маслом</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
<b>Сварить яйцо</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	
<b>Порезать хлеб</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
<b>Налить в кастрюльку воды</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
<b>Вскипятить воду</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	
<b>Поджарить хлеб</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	
<b>Поставить все на поднос (накрыть)</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	
<b>Отнести поднос с завтраком в спальню</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	

# ОЦЕНКА СРОКОВ И РЕСУРСОВ

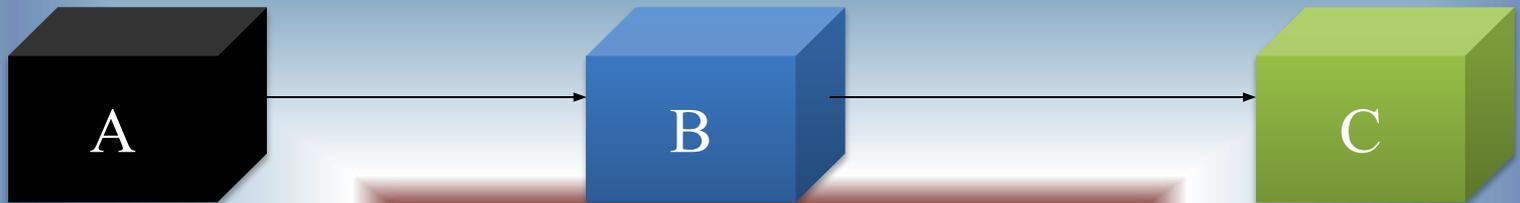
Время (мин.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
<b>Сок</b>	Налить											
<b>Хлеб</b>	Порезать	Поджарить	Намазать маслом									
<b>Яйцо</b>	Налить воду	Вскипятить воду		Варить яйцо								
<b>Поднос</b>									Накрыть поднос	Отнести в спальню		
<b>Трудовые ресурсы (человек)</b>	3			1					1	1		
	Работы, требующие участия оператора											

# ОПТИМИЗАЦИЯ ПО РЕСУРСАМ

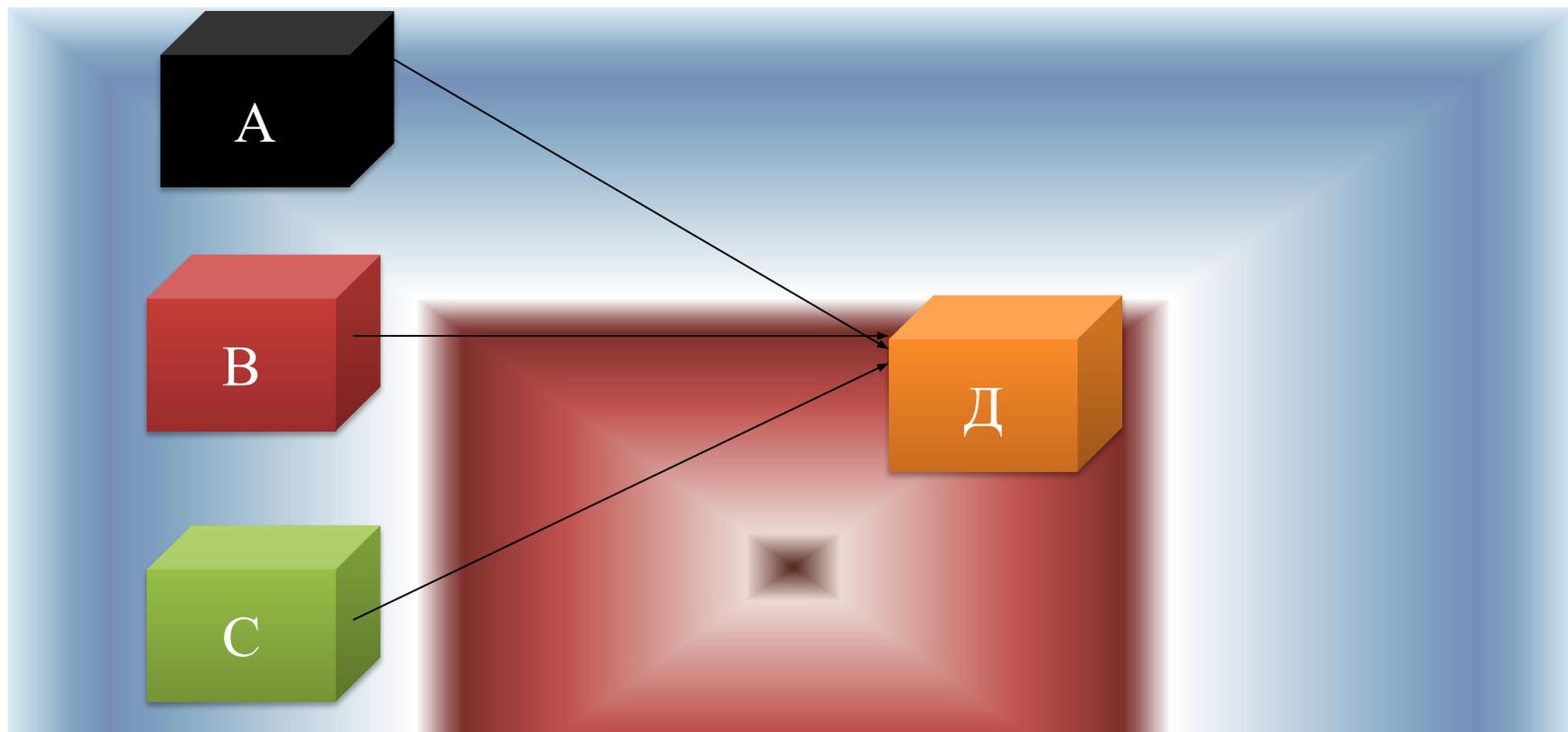
Время (мин.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сок			Нали ть							
Хлеб		Пор езат ь	Поджарить		Нама зат ь масл ом					
Яйцо	Налить воду	Вскипятить воду			Варить яйцо					
Поднос									Накры ть подно с	Отне сти в спал ьню
Трудовые ресурсы	1	1	1		1				1	1

# Оптимизация по качеству

Время (мин.)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Сок							Налит ь			
Хлеб					По ре за ть	Поджарить		Намаз ать масло м		
Яйцо	Налит ь воду	Вскипятить воду			Варить яйцо					
Поднос								Накры ть подно с	Отн ест и в спа льн ю	
Трудовые ресурсы	1				1		1	1	1	1



A- не предшествует ничего  
B - предшествует операция A  
C - предшествует операция B

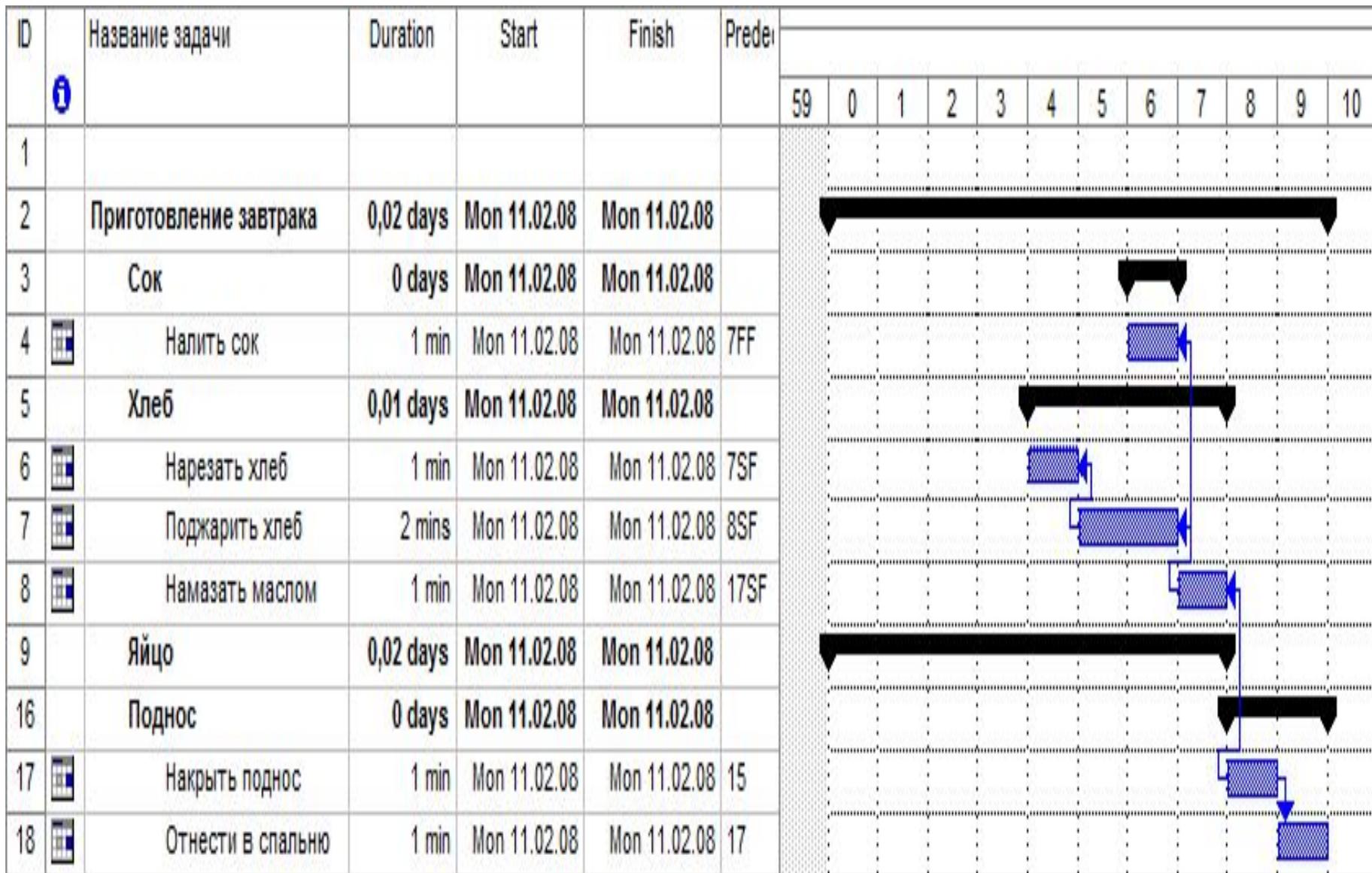


А,В,С могут начаться в одно и тоже время, но все операции А, В, С должны быть закончены до начала операции Д

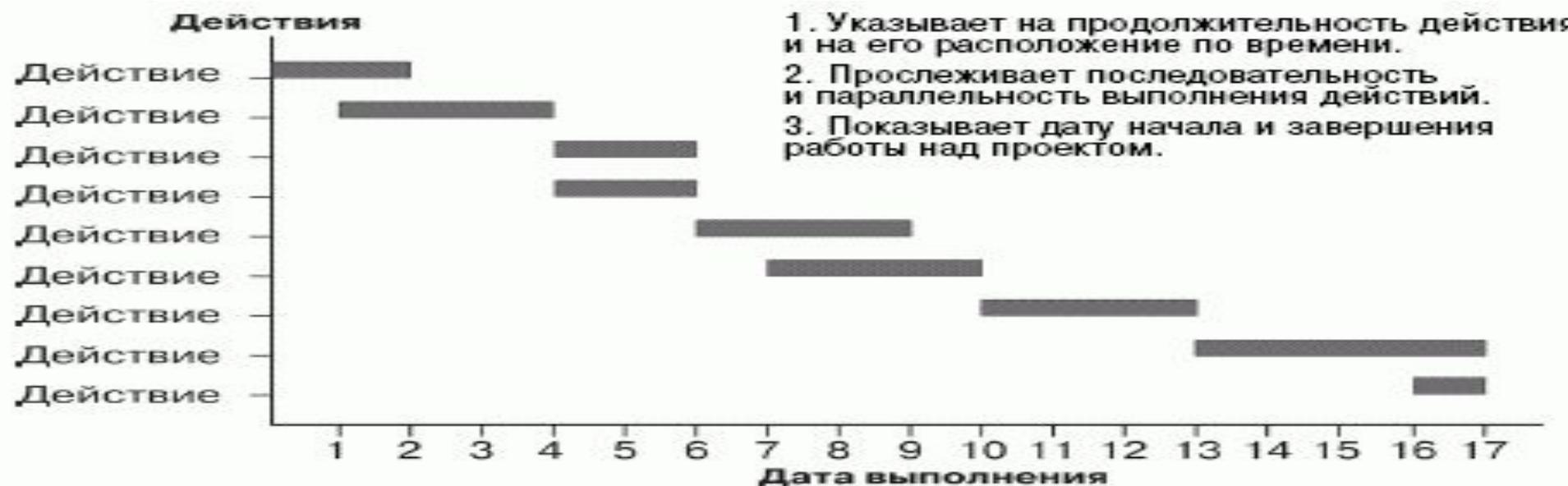
# График Гантта



# Диаграмма Ганта «Суперпроект»



## 1-й вариант



## 2-й вариант

1. Указывает на продолжительность действия и на его расположение по времени.
2. Отмечает точные рамки выполнения действия.
3. Отмечает рамки выполнения действия с запасом времени.
4. Четко прослеживает последовательность и параллельность выполнения действий.

Основные задачи	Количество дней	Дата															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Задача 1		■	■	■	■	■											
Задача 1			■	■	■	■	■	■	■	■							
Задача 1				■	■	■	■	■	■	■	■						
Задача 1									■	■	■	■	■	■	■	■	■
Задача 1											■	■	■	■	■	■	■

- — точные сроки выполнения;
- — сроки выполнения с запасом времени.



# Интеллект-карты

- Составление интеллект-карты является одним из самых эффективных способов предоставления информации по принципу «как думает мозг». Карта сочетает в себе элементы образности и логики, а значит, задействует оба полушария мозга.

Именно на привлечении и правой, и левого полушарий основывается эффективность карты.

//-- Цели составления --//

Построение интеллект-карты позволяет:

- наглядно фиксировать на одном листе все действия, необходимые для работы над проектом: поскольку вся информация со держится в одном документе, ее составные части не теряются и всегда находятся перед глазами;
- включить в процесс планирования проекта оба полушария мозга применять данную технику на всех этапах работы над проектом и для разных целей: для решения возникающих проблем, выполнения текущих действий, организации рабочего времени;
- четко структурировать информацию по проекту, постоянно обновлять и менять данные, информировать членов команды о состоянии дел, не прилагая к процессу информирования дополнительных усилий;
- мотивировать себя и персонал на качественную работу, «программировать» мозг на удачное завершение проекта.

# Интеллект-карты

//-- Последовательность действий при составлении --//

Для составления интеллект-карты необходимо:

- поместить в центр листа ключевой образ, который нес бы в себе информацию о главной цели проекта;
- нарисовать направления, по которым будет работать проект: веток должно быть немного, они должны давать представление об основных составляющих ключевого образа;
- «развить» центральные направления за счет дополнительных побегов, которые будут представлять собой все ассоциации, связанные с этим направлением;
- по необходимости продолжать развивать «побеги», не забывая иллюстрировать их ключевыми словами и ассоциативными рисунками;
- составить интеллект-карты на все этапы работы над проектом, постоянно обновлять сведения.

//-- Принципы составления --//

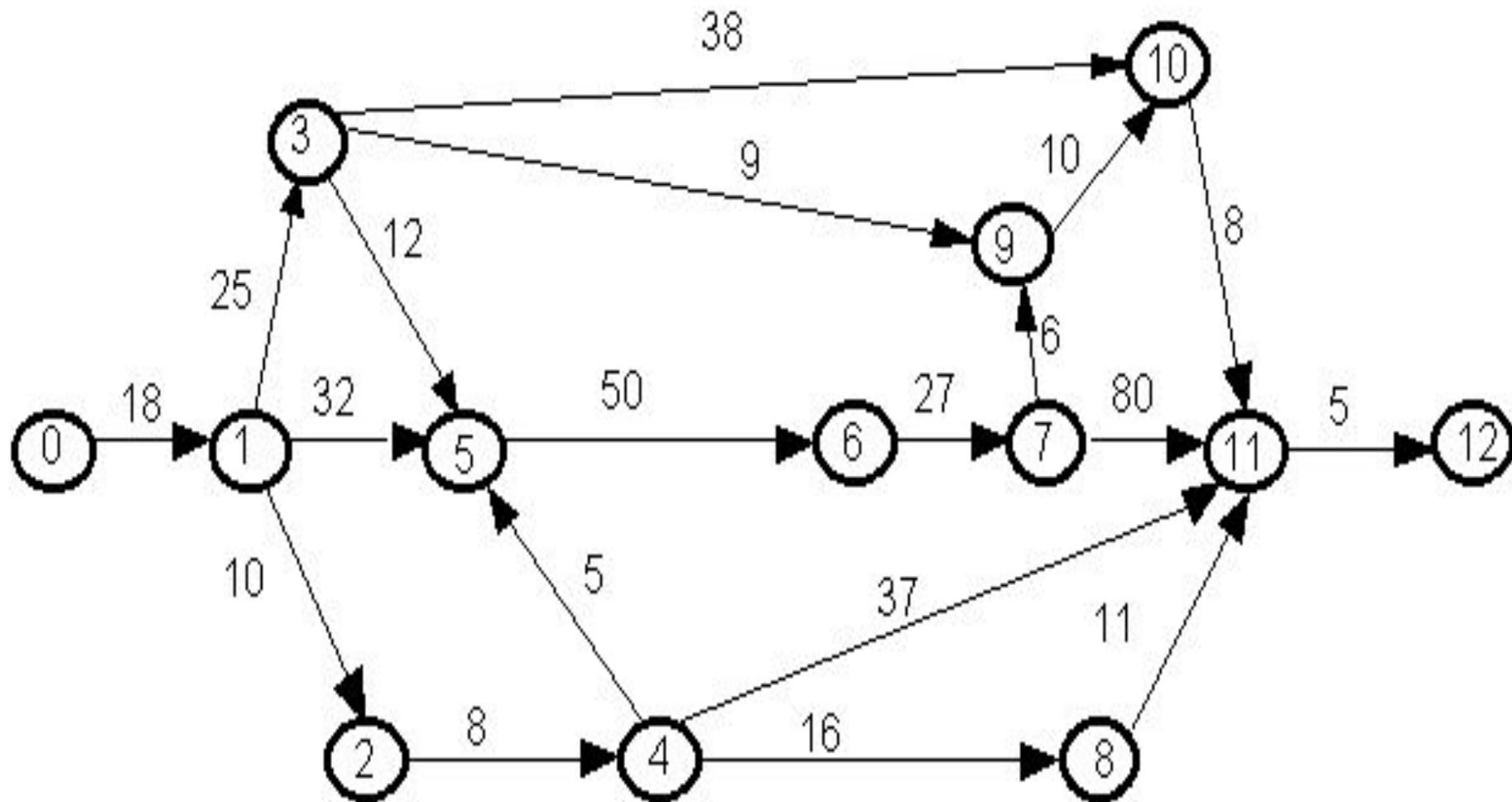
При составлении интеллект-карты необходимо руководствоваться некоторыми принципами:

- интеллект-карта оформляется с помощью ключевых слов, символов и рисунков, а не привычных для нас лаконичных и сухих записей;
- для подключения правого полушария мозга образы, используемые в оформлении карты, должны быть мультисенсорными, они должны рождать зрительные, слуховые, вкусовые, кинестетические, обонятельные, осязательные и другие ощущения;
- для более отчетливого восприятия надписи должны состоять из одного или минимума слов, делаться печатными буквами;
- для лучшего запоминания рисунки должны быть цветными, для более успешного структурирования информации надписи могут помечаться цветными маркерами;
- чем больше родится образов, тем эффективнее работает карта.

# Интеллект-карты



# Пример сетевого графика небольшого комплекса работ



# Пример сетевого графика небольшого комплекса работ



# Планирование как управленческое решение. Этапы планирования

1. Целеполагание (формулировка целей)

Чего именно ваша фирма хочет достичь?

2. Подбор, анализ и оценка способов достижения поставленных целей

Какой из способов представляется наилучшим?

3. Составление перечня необходимых действий

Что конкретно нужно сделать, чтобы достичь поставленных целей?

4. Составление программы работ (плана мероприятий)

В каком порядке выполнять намеченные на предыдущем этапе действия?

5. Анализ ресурсов

Какие ресурсы понадобятся для реализации плана?

6. Анализ разработанного варианта плана

Решает ли разработанный план поставленные на первом этапе задачи?

7. Подготовка детального плана действий

Нужно детализировать разработанный план, выбрать сроки выполнения работ, рассчитать необходимые ресурсы.

8. Контроль за выполнением плана, внесение необходимых изменений в случае необходимости

Насколько приближены реальные результаты к планируемым?

- **Выбери мечту**  
**Используй ее для постановки цели**  
**Разработай план**  
**Определись с ресурсами**  
**Усовершенствуй умения и навыки**  
**Разумно трать время**  
**Соберись и начинай**

..... Это один из тех – как их там» - сказал ПУХ