Планирование работ по выполнению 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.

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).

Этапы планирования:

**1.    Формирование целей.**

В планировании разрабатываются две группы целей.

*Формальные цели*являются критериями оценки состояния проекта и полезности деятельности, который формируется из мотивации деятельности тех лиц, которые принимают решения.

*Реальные цели* являются путями достижения формальных целей (продукция, которую необходимо произвести, ее количество и качество, необходимое количество ресурсов, их количество и качество).

**2. Анализ проблем** включает в себя следующие этапы:

* анализ фактического состояния;
* прогноз состояния;
* определение проблем при помощи сопоставления системы целей и результатов анализа и прогноза состояния;
* структурирование имеющихся проблем.

В ходе структурирования проблем их необходимо сначала разбить на два вида.

*Проблемы внешнего характера*, на решение которых на протяжении всего планового периода нельзя повлиять со стороны команды проекта.

*Проблемы внутренние*, решение которых зависит от эффективности управления проектом.

После нужно проблемы, которые были отнесены ко второй категории, разбить на два подвида.

Проблемы, решение которых не требует большого количества временных и финансовых затрат. Данный вид проблем решается при текущем или оперативном планировании.

Проблемы, для решения которых необходим значительный объем финансирования и длительное время. Данные проблемы рассматриваются при составлении перспективных планов и прогнозов.

**3. Поиск альтернатив.**Под альтернативами понимаются взаимоисключающие варианты решений.

Прогнозирование занимает важное место при осуществлении долгосрочных проектов. При этом необходимо различать два вида прогнозов.

*Прогнозы развития*ситуации отражаются на показателях внешней среды, на которые те, кто принимает решения, повлиять в рассматриваемом периоде не может.

*Прогнозы влияния*формируют представление о том, к получению каких именно результатов приведет принятие каждого из существующих решений, т.е. как это решение повлияет на показатели реализации проекта.

**4. Оценка альтернатив** с точки зрения их риска, эффективности и приемлемости является основой для принятия решений.

*Оптимальной* является практически реализуемая и законная альтернатива, которая в максимальной степени позволяет приблизиться к выполнению поставленных реальных целей при имеющихся ограничениях – трудовых, временных, ресурсных и т.д.

В процессе реализации проекта необходимо выполнять актуализацию плана с учетом вносимых изменений и текущего состояния. Таким образом, план проекта является основой для оценки прогресса, полученного в ходе реализации данного проекта.

В целях обеспечения точности плана и реализуемости проекта менеджеру необходимо решить следующие задачи:  
Согласование ответственности основных участников проекта за результаты.

Планирование организационной структуры реализации проекта и обеспечение привлечения необходимых ресурсов.