### Что такое календарное планирование

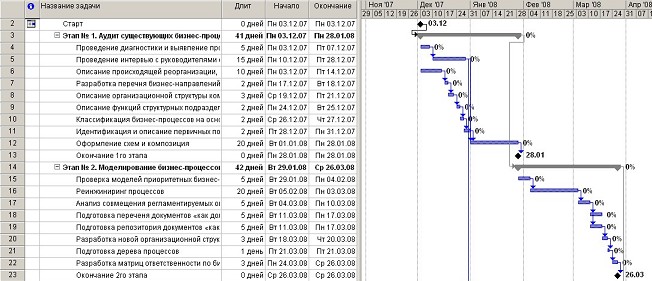
Это эффективный инструмент управления проектами компании. Календарный план дает четкое понимание о длительности этапов и какие необходимо привлечь ресурсы для выполнения проекта в срок.

На производстве календарный план часто называют планом-графиком.

### Где применимо календарное планирование

Календарное планирование эффективно применять в длительных проектах, состоящих из множества подзадач с использованием различных ресурсов: трудовых, материальных, финансовых.

Календарное планирование применяется на предприятиях выполняющих типовые проекты по оказанию услуг, строительству объектов, производству сложных механизмов, при управлении инвестиционными проектами, консалтинговыми проектами, разработке программного обеспечения и т.д.



Календарное планирование необходимо применять в нетиповых проектах, то есть если организация часто выполняет уникальные проекты, когда каждый проект не похож на предыдущий.

### Опыт внедрения календарного планирования

При внедрении календарного планирования в одной из торговых сетей, стратегической задачей, которой было открытие большого количества магазинов

До внедрения календарного планирования:

1) открывалось от 1-2 магазинов в месяц,

2) участники проекта (руководители подразделений) постоянно срывали сроки,

3) оплаты за оборудование производились не вовремя,

4) скоординировать работу было сложно, так все вопросы решались на словах и в рамках текущих проблем.

После внедрения, мы получили следующие результаты:

1) Внедрение казначейства, позволившего контролировать инвестиционные платежи в разрезе ежемесячного бюджета и в разрезе инвестиционных проектов и заявок. Согласования и пересогласования стали более быстрыми и прозрачными.

2) Внедрение календарного планирования позволило вести и контролировать десятки проектов, количество открываемых магазинов увеличилось до 1-3 в неделю, при среднем сроке запуска объекта с момента подписания договора аренды 2-3 месяца. С этого момента компания занималась не тушением пожаров, а устранением возможных проблем и планомерным решением текущих задач.

### Этапы календарного планирования

1) Определение основных этапов проекта, как правил выделяется минимум 3 этапа проекта, этапы можно выделить, руководствуясь следующими принципами:

a. По времени – делим на примерно равные временные промежутки;

b. По характеру работ – делим проект на различные блоки работ, отличные друг от друга по содержанию и характеру;

c. По результатам – выделить значимые, измеряемые результаты.

2) Декомпозиция этапов на меньшие и конкретные работы (задачи). Если возможно то максимально подробно, если нет руководствуйтесь принципами из 1го пункта, то есть разделите каждый этап как минимум еще на 3 задачи.

3) Определение последовательности работ.

4) Определение логических связей. Могут быть ограничения, например, невозможно начать выполнять задачу не закончив предыдущую, либо не закончив три задачи.

5) Спланировать сроки выполнения задач с построением диаграммы Ганта, диаграмма будет рассмотрена ниже.

6) Определение потребности в ресурсах:

a. людских - определить ответственных по каждой задаче;

b. машины и миханизмы;

c. помещения;

d. материалы и т.д.

7) Определение стоимости ресурсов и трудозатрат.

8) Оптимизация диаграммы Ганта с учетом загрузки ресурсов. Например, первоначально Вы не знали, кого назначите выполнять на две параллельные задачи, а потом оказалось, что их может выполнить одно должностное лицо и ни как иначе, соответственно эти задачи станут последовательными.

### Календарное планирование как управленческий инструмент

Календарный план, план-график или диаграмма Ганта, после построения становится реальным управленческим инструментом, во-первых, возможно видеть весь проект в виде одной схемы взаимоувязанных задач и не нужно держать в голове, во-вторых, на этом же графике вы отмечаете выполнение задач и видите отклонение от графика. Выше мы приводили реальный пример по внедрению проектного управления, в котором подобные планы графики позволили планировать и контролировать по несколько проектов состоящих от 100 до 300 задач, с длительностью каждого проекта в 2-3 месяца, при точности планирования окончания проектов день в день.

Чтобы построить реальный план-график нужно привлекать руководителей подразделений задействованных в проекте, либо экспертов в области рассматриваемых задач. При внедрении календарного планирования возможно саботирование, либо скепсис со стороны действующих лиц проекта, в этом случае рекомендуем ставить заведомо нереально малые сроки на долю таких сотрудников, тем самым создавать прецедент и требовать взять обязательство за выполнение, после чего обычно можно будет от них узнать о невозможности выполнить в такие сроки и что реальными являются другие. Так же, есть опасность того, что сотрудники будут перестраховываться и давать сроки с запасом, в этом случае лучше привлекать подразделения являющиеся потребителями услуг сотрудника завышающего сроки, обычно они знают реальные.

### Длительность этапов на диаграмме Ганта

Рассмотрим более подробно длительность этапов на диаграмме Ганта, диаграмму возможно построить в распространенной программе MS Project, работать в этой программе также просто, как и в Excel, главное привыкнуть представлениям данных и терминам.

При отсутствии соответствующего программного обеспечения, воспользуйтесь карандашом и бумагой, результат будет тот же, самое главное проект будет выполнен в срок.

### Оптимизация диаграммы Ганта

|  |
| --- |
| [Зачем нужно внешнее управление проектами?](http://www.r-cons.ru/index.php?q=node/42) [В настоящее время управление проектами становится ключевым инструментом достижения стратегических целей компаний. Реализация проектов силами руководства компании не всегда приводит к желаемым результатам, причинами неудач становятся: нехватка собственных специалистов по управлению специфическими проектами, рост количества проектов, низкая мотивация собственного персонала, либо подрядчиков.](http://www.r-cons.ru/index.php?q=node/42) |

После построения диаграммы Ганта начинается творческая работа, оптимизация с целью сократить срок проекта, сократить количество используемых ресурсов, анализ, все ли учтено и т.д. При оптимизации:

1) Рассмотрите возможность выполнения задач параллельно.

2) Определите крайние точки проекта и отдельных задач.

3) Установите связи для последовательных задач.

4) Задачи, которые можно сделать позже передвиньте в конец.

5) Определите критичный путь – последовательность задач, которая определяет длительность проекта и рассмотрите каждую на возможность сокращения по времени.

### Утверждение проекта

Поголовности и согласования календарного плана со всеми участниками, план необходимо утвердить, и проследить, чтобы все участники получили экземпляр.

В случае появления изменений в календарном плане незамедлительно все исполнители, сроки задач по которым изменились, должны быть уведомлены, либо им необходимо передать новый календарный график.

### Контроль выполнения задач

В случае, если неорганизован контроль проектов, вся проделанная работа может оказаться пустой. Контроль должен быть ежедневным. По завершении любой задачи исполнитель должен уведомлять менеджера проекта. Если проектный менеджер не получает уведомления о выполнении, соответственно он должен отреагировать и выяснить причины не выполнения задачи в срок. Не выполнение задачи в срок в свою очередь ведет к пересмотру дальнейшего календарного плана.

### Выводы

Календарное планирование это реальный инструмент управления, применимый в любой организации для планирования и контроля проектных работ. При планировании календарное планирование позволяет выстроить оптимальный план график проекта с оптимальными сроками и контролировать его в оперативном режиме.

<http://r-cons.ru/?q=node/146>

<http://vernikov.ru/krisis/item/185-5-stadii-upravleniya-proektom.html>

http://ipk.stu.ru/labbiznes/allproekt/planpr?start=2