

Мечты, которые сбываются, - это планы...

Экономисты многих организаций неправильно планируют бизнес-стратегию или не умеют чётко следовать плану. Некоторые новоуренгойцы, наверное, сталкивались с подобной ситуацией: строящийся дом в микрорайоне Дружба якобы будет сдан в третьем квартале 2011 года. В лучшем случае люди в него заселятся только в третьем квартале 2012-го. В этом виноваты строители? Нет. В этом «виновно» планирование. Сейчас разберёмся почему, и тогда в нашем любимом Новом Уренгое всё будет происходить точно и в срок.

Я выделяю два типа планов: первый - когда мне предстоит осуществить стандартные понятные действия (скажем, построить дом в том же микрорайоне Дружба по заданному проекту или пробурить скважину на Уренгойском месторождении), и второй - когда мне ясна цель, но непонятно, как я её буду достигать (скажем, заведующая детским садом желает стать депутатом Городской Думы).

В первом случае моё планирование «равномерное». Мне надо сосредоточиться только на соответствии необходимых ресурсов на каждом из этапов: например, при завершении строительства крыши должен прийти материал для её покрытия. А вот во втором - я никогда не буду планировать мероприятия подробно, кроме первых трёх шагов. В этом случае дальнейшее запланирую только «в общем», то есть в условиях неопределённости и многих альтернатив (от какой партии выдвигаться, какой электорат меня может поддержать и прочее) - подробное планирование только вредно. А планирование вскользь - залог успеха.

Внимание, вопрос: может, мы забыли то хорошее, чему нас учили профессор по планированию? Ответ: хорошо, что забыли. Нас учили правильным графикам последовательных и параллельных операций и строгого соответствия их ресурсам и заставляли думать, что мир застыл и с придыханием ждёт осуществления нами операций. Чтобы ни ветерка, и ничего не мешало вокруг. Но так не бывает!

А мир, вернее, операционная среда подчиняется другим законам: в ней всегда «плавают» Паркинсон и «подстерегает» Мэрфи (закон Мэрфи - иностранный аналог «закона подлости». - Прим. авт.).

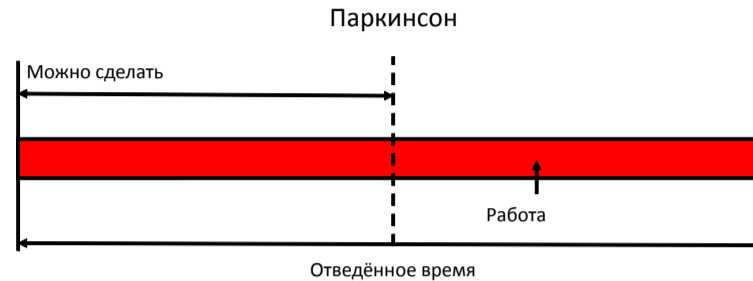
«Плавают» - работа растягивается ровно на столько, сколько на неё отведено времени. А когда мы начинаем делать работу согласно плану? В последний момент, думая, что успеем. И в этот момент всегда приходит Мэрфи: за-

мёрзла привезённая вода для гидроразрыва пласта, а флоту уже надо переезжать на следующую скважину; на стройке отключили свет за три часа до сдачи объекта комиссии; заведующая детским садом, пожелавшая стать депутатом, привезла необходимые документы за пять минут до окончания регистрации, и ей отказали. Знакомо? Так обычно и происходит. Значит, есть другие законы планирования.

Поскольку этих законов в целостной картине никто не описывал, имеем право назвать их *великими новоуренгойскими законами успешного планирования* (сокращенно - ВНуЗуП). Приступим к их формулированию.

Итак, первейший закон ВНуЗуП должен «обманывать» несладкую парочку «Паркинсон-Мэрфи». Это закон планирования «Барабан-буфер-канат» (ББК), который сформулировал доктор Голдратт (разработчик новой философии и систем управления бизнесом. - Прим. авт.). Его основа исходит из «перевёртыш» существующей рабочей этики - выглядеть занятым! Как результат, ресурсы производят большое количество никому не нужного незавершённого производства. Ресурсы несправедливо обвиняются в том, что они недостаточно работают. Существующая рабочая этика годится только для «бутылочного горлышка» (основного источника проблем. - Прим. авт.). Новая рабочая этика - правило участника эстафеты! Если работа есть - выполняй её так быстро, как только можешь. Если работы нет - жди, пока она поступит! И сигналы для начала действий задаёт «бутылочное горлышко».

Для того чтобы защитить операционный процесс от ущерба в результате ударов Мерфи, ограничение должно иметь достаточно работы, даже если у ресурсов ранее возникли непредвиденные сбои. Это и есть буфер. Буфер - установленный интервал времени; материалы (или работы) запускаются в систему на этот интервал



времени раньше, чем они понадобятся в ограничении. «Привязать канат» означает придерживать запуск материалов (работ) в систему в соответствии с буфером. Не запускайте работу раньше графика (даже если ряд рабочих центров стоит без работы)!

Можно подумать, что если мы добавили буфер, то и общее время выполнения растянется? Нет. Для этого применим «обратного» Паркинсона.

Раз работа растягивается на столько, сколько на неё отведено времени, то сократим плановый срок (на практике он легко сокращался вдвое). Вот это уже здорово. И работы будут закончены раньше срока, и буфер на Мэрфи мы имеем. Вот это уже планирование!

Итак, основной закон ВНуЗуП есть. Дополним его низлежащими законами, проверенными новоуренгойской практикой правилами, которые давали в 100 процентах случаев планирования 200 процентов результата. Итак, дальнейшие ВНуЗуП.

Планирование как перечисление мероприятий не приводит ни к какому продвижению изменений. Мероприятия должны «зацепляться» друг за друга и предполагать достижение одной цели. Разрозненные мероприятия могут быть выполнены, но к цели мы не приблизимся никогда. Помните историю Аркадия Райкина про костюм: «К пуговицам претензии есть?»

План - это ЦЕЛЬ (он же результат), срок (дата начала, дата конца), ответственный, расчёт сил и средств, стоимость пункта плана, последовательность действий и мотивация за выполнение. Очень важно подчеркнуть обязательно измеримый результат действий по каждому пункту плана и ещё более важно точно определить ресурсы. А то у нас в Уренгое часто бывает так: запланировали, денег выделили, а делать это некому.

Прежде чем чертить на бумаге пункты, ответь: «А это действие приведёт к искомому результату? Если нет, зачеркни и подумай ещё. И чем больше зачёркиваний, тем правильной будет план: действий в сто раз меньше, а результат выполнения плана на 100 процентов покрывает цель».

Из всех десяти (25, 38...) пунктов плана сосредотачиваемся всегда только на одном. И к его выполнению прикладываем 150 процентов усилий. Планируем одновременно с ним ещё два пункта (если есть перерыв в первом задании, занимаемся в перерыве вторым, если и в первом и втором, то только тогда занимаемся третьим). Планируем, что коррективы могут быть внесены только одним, четвёртым особо срочным заданием, которое может поставить только руководитель компании. Но не более!

Хочется сделать всё сразу - наступи себе на горло. Отодвинь менее важные или неподготовленные задачи и пункты плана на время после выполнения первых трёх главных на данном уренгойском временном промежутке задач.

Регулярное никогда не разработает и не внедрит новое. Поэтому бесполезно заставлять и нагружать работающих людей дополнительной нагрузкой. И новое, и регулярное будут недоделаны. Выдели на 100 процентов свободного от «регулярки» человека и создай временную рабочую группу (ВРГ) при нём. Правильно рассчитай время и объяви всем, что 70 (50, 30) процентов времени человек ВРГ занимается только делами ВРГ. Тогда будет результат.

При планировании пользуйся графиком Ганта. Более удобного представления результатов планирования я не встречал. Мероприятия подпункта должны «зацепляться» друг за друга и иметь буфер (см. закон ВНуЗуП).

Изобрети стандарт плана для компании и всегда работай в нём - легче планировать и легче читать.

Не залезай в «красную зону», поскольку всё планирование и управление теперь уже (мы перешли в цивилизованное уренгойское управление) основано не на отслеживании отставания или опережения исполнения плана, а на скорости «съедания» буфера. Для отслеживания «красной зоны» руководитель (глава семьи) должен пользоваться помощником или простой программкой, каких выпущено множество, как приложение Ганта (она окрашивает «критический путь», буфер, если что-то не так).

Пропагандируй слоган своей компании (семьи): бежать со всех ног при малейшем отклонении и вероятности невыполнения мероприятия или плана и докладывать по команде, и жёстко наказывай не за невыполнение плана, а за недонесение об отклонениях.

Мотивация в плане - важнейшая часть успеха. Мотивация для выполнения пунктов плана всегда отдельная для ВРГ и абсолютно детерминированная по сроку и результату. Если каждый не будет знать, что он получит за каждый пункт плана и в конце - за результат, то пиши пропало.

Всегда завершаем выполнение пункта плана актом сдачи работ в регулярный бизнес. Переход к ответственности - важнейшее дело, чтобы не потерять созданное.

Вот и всё о ВНуЗуП.

Сергей Веселков, доктор экономических наук

В среду в Администрации города под председательством начальника Управления финансов Константина Егорова состоялось заседание комиссии по проведению открытого конкурса инвестиционных проектов субъектов малого предпринимательства.

Участвуй и выигрывай

Ангелика Ильина

Всего на участие в конкурсе подали заявки шесть предпринимателей, один из которых начинающий. Каждый из них рассказал членам комиссии о деятельности своего предприятия, а также целевом назначении требуемых финансовых средств. Так, ООО «Сударушка» преобразовано из муниципальному учреждению в частное. Его генеральный директор Ирина Павлюк хочет сохранить услуги, которые востребованы населением на протяжении многих лет - швейные, парикмахерские, ремонт часов, сотовых телефонов. На модернизацию производства и покупку нового оборудования ей требуется полтора миллиона рублей. Индивидуальный предприниматель Галина Кузнецова собирается возрождать лучшие российские традиции домашней выпечки. По её словам, уже закуплено два стационарных киоска, и в скором времени новоуренгойцы смогут отведать пирожки, пончики, блины. В перспективе - организация сети таких павильонов, а также открытие кафе и мини-пекарни. На закупку оборудования необходимо два миллиона рублей.

Индивидуальному предпринимателю Анаид Мардоян требуется полтора миллиона рублей на ремонт и оборудование гостиницы. Владелец ООО «Двери Тамерлана» Магомед Данкаев собирается открыть самую крупную кофейню в городе, рассчитанную на 85 посадочных мест, и создать 26 рабочих мест. На покупку мебели и инвентаря нужно не менее миллиона рублей. Директор ООО «До Мажор» Людмила Коваль занимается трансляцией пяти радиостанций. Следующий шаг деловой женщины - создать студию для вещания в эфире. Для покупки аппаратуры необходимо около двух миллионов рублей.

Начинающий предприниматель Хаджимурад Абукаев намерен наладить в городе производство изделий из бетона, гипса и цемента на основе инновационных технологий. Требуемая сумма - 571 тыс. руб.

Сегодня в «банке» НО «Новоуренгойский фонд развития предпринимательства» имеется 3 млн. 122 тыс. руб., также ожидается поступление денежных средств от участников предыдущих конкурсов инвестиционных проектов в сумме 2 млн. 466 тыс. руб. Данные финансовые средства и будут распределены между победителями под семь процентов годовых, а для начинающих предпринимателей - под три процента годовых.

После того как предприниматели были заслушаны, члены комиссии приняли решение допустить всех к участию в конкурсе.

