

Екатерина Нещеретова,  
начальник информационно-аналитического отдела

# Производственный план

## Управление по целям



управление

*Производственный план является основой системы управления производственным процессом и бюджетом, построенной на принципах бюджетирования, ориентированного на результат, и включающей его основные элементы.*

— Применение такой системы обеспечивает достижение поставленных целей и оптимальное распределение ресурсов между направлениями деятельности, а в целом — эффективность бюджетных расходов (о системе управления бюджетом в РО ФСФР России в ПриФО см. статью «Чем дальше в БОР, тем выше эффективность». — Е. Н.).

**В основу процесса планирования в Региональном отделении положены пять базовых принципов концепции «Управление по целям».**

**1. Цели разрабатываются** не только для РО в целом, но и **для каждого подразделения**, а в некоторых случаях и для каждого сотрудника.

**2. Цели разрабатываются «сверху вниз»** для обеспечения связи со стратегией и **«снизу вверх»** для достижения релевантности к сотруднику.

**Для этого используется метод встречного потока.** Сначала руководитель временно устанавливает ключевые цели. На их основе подразделения прорабатывают задачи, определяют мероприятия и их количество.

Затем начинается обратный поток «снизу-вверх», в ходе которого планы отделов поэтапно увязываются воедино. Этот процесс завершается окончательным определением целей и планов со стороны руководства.

### 3. Участие в принятии решений.

Процедура разработки планов подразделения — это процесс совместного творчества сотрудников отдела. План не просто «спускается сверху», он разрабатывается начальником и подчиненными совместно. В ходе обсуждений возникают новые идеи, рождаются новые методы, подчиненные начинают лучше понимать задачи, стоящие перед организацией.

### 4. Оценка проделанной работы и постоянная обратная связь.

На совещании по итогам работы за месяц начальники отделов докладывают о ходе выполнения задач и достигнутых результатах. В случае необходимости принимаются решения о корректировке плана или выделении дополнительных ресурсов, рассматриваются проблемы взаимодействия отделов. После обсуждения руководитель определяет размер премиальных выплат начальникам отделов, заместителю, утверждает представления о премировании сотрудников.

### 5. Все цели и задачи должны соответствовать правилу SMART,

тогда их можно использовать для построения эффективной системы мотивации персонала.

<b>Specific</b>	конкретная
<b>Measurable</b>	измеримая
<b>Achievable</b>	достижимая
<b>Realistic</b>	реалистичная
<b>Timed</b>	определенная по времени

Производственный план состоит из двух частей: первая из них — не-

посредственно сам план с установленными показателями деятельности и сроками выполнения, вторая — пояснительная записка к производственному плану, которая содержит описание и обоснование задач, а также расчет количества мероприятий в рамках каждой задачи.

Планирование осуществляется по направлениям деятельности: регистрация выпусков ценных бумаг; контроль за деятельностью эмитентов; контроль за профессиональными участниками рынка ценных бумаг; судебное производство; административное производство; публичная деятельность.

В рамках каждого направления формулируются задачи. Например, контроль за соблюдением эмитентом обязанности по регистрации первичной эмиссии; контроль за раскрытием информации, соблюдением требований при самостоятельном ведении реестра, приобретением более 30% акций ОАО; рассмотрение обращений (запросов).

Для каждой задачи определяют виды мероприятий, необходимых для её выполнения, и их количество, а также формируется система показателей, характеризующих выполнение задач и достижение поставленных целей. Так, одна из целей, поставленных в 2011 году, — снизить количество нарушителей в области раскрытия информации на рынке ценных бумаг до 10%.

Производственный план Регионального отделения является гибким инструментом управления. Если внутри планового периода возникают идеи новых более эффективных методов решения задач, набор мероприятий может быть изменен, а план пересмотрен. Неизменными остаются только цели.