

# Планирование проектов — ставка на результат

*Александр Антонов*

Планирование — одна из важнейших составляющих управления проектом. От качества планирования во многом зависит результат всего начинания. Большой успех складывается из маленьких достижений, которые особенно важны в начале проекта и позволяют придать ему необходимый импульс и создать нужный настрой у его участников. Частые срывы и изменения плана будут играть отрицательную роль. И наоборот, достижение промежуточных целей позволяет почувствовать уверенность в своих силах и поверить в успех всего проекта.

Рассмотрим проблему планирования на примере проекта по внедрению системы ERP, начатого по инициативе одного из владельцев или топ-менеджеров компании, который берет на себя ответственность за его успех или неудачу и выделяет необходимые ресурсы и средства на его выполнение. Такого человека будем называть спонсором проекта. Для внедрения ERP-системы компания (заказчик) выделяет руководителя проекта и владельцев тех бизнес-процессов, работу которых затрагивает внедрение новой системы, а также привлекает сторонних консультантов (исполнителя) для помощи в ее установке.

Обычно проект начинается с постановки цели, и ее не всегда четко формулируют. Такая ситуация приводит к тому, что участники проекта понимают цель по-разному. Затем составляется план в традиционном понимании, где планирование сводится к назначению работ, определению их продолжительности и бюджета. Последующий контроль выполнения сводится к сравнению фактической продолжительности работ и затрат с плановыми значениями. При этом цели проекта, ради достижения которых проект собственно и задумывался, отходят на второй план, и о них вспоминают тогда, когда приходит время подводить итоги, нередко довольно печальные.

Многие понимают, что начинать процесс планирования с графика работ неэффективно. Часть работ зависит от результата или успеха предыдущих. Последующие могут быть либо изменены, либо опущены, либо, наоборот, требовать введения других, дополнительных работ. Желание все предусмотреть и предвидеть приводит к «разбуханию» плана и снижению его обозримости. При этом мы сталкиваемся не с качеством планирования (скорее, наоборот, чем более тщательно менеджеры планируют, тем менее реальным и выполнимым становится план), а с более серьезной проблемой. Составляя график на уровне работ, мы лишаем его гибкости и жизнеспособности. Одним из следствий такого подхода может оказаться, что решения, планируемые без учета результата предшествующих работ, не являются оптимальными. Другим следствием является постоянное изменение плана, в зависимости от результатов предыдущих стадий, что дискредитирует план в глазах и участников, и спонсора проекта. Но главное, что фокус на планировании работ отвлекает внимание от более важных вопросов. Наиболее важным на начальной стадии проекта является определение результатов, которые должны быть достигнуты в итоге его выполнения. Так же важен порядок достижения промежуточных и конечных результатов и их взаимосвязь. Именно на это должен быть нацелен первичный план проекта.

Несмотря на приведенные выше аргументы, большинство проектов начинаются именно с составления детального плана работ. Как же возможно такое детальное планирование, когда работы не могут быть предвидены заранее или зависят от результата предыдущих работ? На этот вопрос имеется несколько ответов.

**Во-первых**, большинство проектов не являются совершенно уникальными и имеют аналоги в прошлом. Менеджеры, планирующие проекты, предполагают, что могут применить

накопленный опыт, используя список и последовательность работ, заимствованные у предшественников.

**Во-вторых**, многие проекты, в том числе по внедрению ERP-системы, нередко рассматриваются как сугубо техническая задача. Ответственные за планирование не принимают во внимание, что в проекте участвуют сотрудники предприятия с разной степенью готовности, различными мотивациями, представлениями, ожиданиями и привычками. Не рассматривается и тот факт, что каждое предприятие, на котором выполняется такой сложный проект, как внедрение ERP-системы, имеет свои устоявшиеся традиции, культуру, бизнес-процессы. Простого выполнения технических работ в определенной последовательности недостаточно для достижения конечной цели. Подобные проекты — это сложное переплетение по крайней мере трех составляющих (ветвей процесса реализации): технологий, людей и процессов. Сосредоточение только на одном аспекте и игнорирование двух других ведет к провалу.

**В-третьих**, составленный исполнителем точный список работ, с указанием их сроков, продолжительности и статей бюджета содержит «маленькие хитрости». К ним относится включение работ, которые хотел бы видеть заказчик, и исключение тех, которые наиболее вероятны, но не устраивают клиента. Другим приемом являются неясно или неоднозначно сформулированные названия работ. Все это приводит к тому, что план еще дальше уводит внимание от решения важных проблем.

**В-четвертых**, в таких планах часто фокус смещается на выполнение работ, а не на результат и игнорируется распределение ответственности между участниками проекта. В рассматриваемом примере внедрения ERP наиболее распространенным является смещение всей ответственности на плечи исполнителя. При этом зачастую игнорируется, что на него возлагается ответственность за решение вопросов, которые не входят в область его компетенции, например, изменение БП внутри компании, выделение ресурсов и мотивация сотрудников заказчика.

И, наконец, именно планирование работ — составление их последовательности, определение их длительности и стоимости — лежит в основе методологии, заложенной в Microsoft Project. Благодаря повсеместному распространению Microsoft Office, частью которого это приложение теперь является, Microsoft Project нередко используется как инструмент ИТ-поддержки управления проектом.

## Альтернативное планирование

Альтернативу планированию работ составляет планирование ключевых результатов (milestones). Под milestone здесь понимается ключевой результат или достижение промежуточной цели, что находится в соответствии с тем, как трактует это понятие PMI. При традиционном планировании это понятие скорее характеризует результат выполнения работы, что имеет несколько другой смысл. Фокус смещается с вопроса «как?» на вопрос «что?», с метода — на результат. Чтобы понять, как достигнуть конечной цели, полезно рассмотреть, какие промежуточные результаты нужно получить и как они взаимосвязаны. Выбор конкретных методов достижения результата (а, следовательно, требуемых работ) зависит от многих условий и может корректироваться в зависимости от ситуации с проектом и достигнутых промежуточных результатов.

Как уже было сказано, при внедрении ERP-системы наряду с ее настройкой и доработкой под специфику компании (ветвь «технология»), возникают задачи по обучению и подготовке персонала (ветвь «люди») и изменению бизнес-процессов организации для более эффективного использования системы (ветвь «процессы»).

Ниже приведены основные milestones для всех трех ветвей процесса (это события, вехи проекта).

- **Процессы (А).** Адаптировать бизнес-процессы организации для работы с новой системой.

**A1** Описаны текущие бизнес-процессы («как есть») и формализованы требования к новой системе.

**A2** Утверждены будущие бизнес-процессы («как должно быть»).

**A3** Утвержден план перехода от состояния «как есть» к состоянию «как должно быть».

**A4** Бизнес-процессы изменены.

- **Люди (В).** Обучить и подготовить персонал для работы в новой системе и по измененным бизнес-процессам.

**B1** Обучена проектная команда со стороны заказчика.

**B2** Пользователи обучены работе в системе по измененным бизнес-процессам.

**B3** Критическая масса персонала приняла изменения и работает в новой системе.

- **Технология (С).** Настроить и адаптировать систему для потребностей организации.

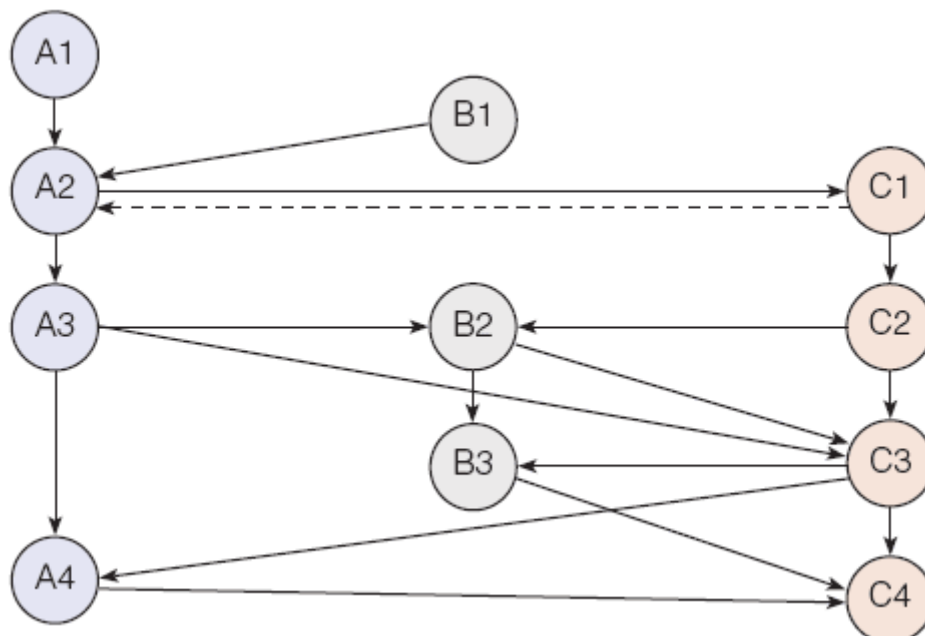
**C1** Утвержден дизайн системы: ее настройки и доработки.

**C2** Система настроена, доработана в соответствии с дизайном и протестирована.

**C3** Система готова к опытной эксплуатации.

**C4** Система готова к промышленной эксплуатации.

Пример плана достижения ключевых целей проекта по внедрению ERP представлен на рисунке.



На плане проект начинается с описания текущих бизнес-процессов и формализации требований к новой системе (A1). Для того чтобы утвердить изменения бизнес-процессов (A2), помимо понимания текущей ситуации (A1), ключевые сотрудники заказчика должны понимать принципы работы внедряемой ERP-системы (B1). Утверждение будущих бизнес-процессов происходит параллельно с принятием технического дизайна системы (C1), что, в

свою очередь, оказывает обратное влияние на конфигурацию бизнес-процессов (пунктирная линия), показывая таким образом взаимозависимость этих процессов. На следующем шаге ветви процесса и технологии проходят параллельно, приходя, соответственно, к утверждению плана перехода и настройке системы, и затем сходятся на подготовке персонала к переходу на новую систему (B2).

Для проведения опытной эксплуатации (C3) требуется выполнение условий по всем трем ветвям (A3, B2 и C2), и ее завершение является готовностью персонала (B3), процессов (A4) и самой системы (C4).

Рекомендуется для каждой цели определять критерий ее достижения. Например, проверка готовности персонала (пункт B2) может быть оценена посредством системы тестов, разработанных согласно ролевым функциям системы (помимо общих вопросов, для каждого сотрудника тест должен быть направлен на те функции, которые он выполняет. Например, для кладовщика это приемка и отгрузка товаров, проведение инвентаризации и т.п.), а критерием достижения цели C1 является подписанный спонсором проекта документ с описанием концептуального дизайна системы. Разработка критериев — задача довольно сложная. Нередко при подведении итогов возникает ситуация, когда формально критерий выполнен, но участники проекта понимают, что цель не достигнута. В то же время попытки увести такие показатели в область «ощущений», например, использовать в качестве критерия «удовлетворение всех пользователей внедряемой системой» приводят к затягиванию проекта и являются причиной последующих конфликтов, в том числе и из-за неопределенности понятия «удовлетворение».

Следующим этапом планирования является распределение ответственности за достижение результатов. Можно воспользоваться матрицей ответственности (Responsibility Assignment Matrix), которая связывает роли и обязанности участников проекта с промежуточными и конечными результатами, представленными на рисунке. Такая матрица показывает не только ответственных за достижение результата, но и тех участников проекта, с которыми нужно и можно проконсультироваться, а также непосредственных исполнителей и ответственных за приемку выполненных работ. Пример такой матрицы представлен в таблице:

№		РП Заказчика	РП Исполнителя	Спонсор проекта	Владельцы БП	Консультанты
A1	Описаны текущие бизнес-процессы	R	C		A	E
A2	Утверждены будущие бизнес-процессы	R	C	A	E	C/E
...	...	...	...	...	...	...

Обозначения: R – ответственность за результат; C – консультирование и помощь в выполнении; A – прием работы в соответствии с выработанными критериями; E – выполнение работ по достижению цели

Поскольку исполнитель не обладает полномочиями по изменению бизнес-процессов заказчика и управлению его сотрудниками, то по ветвям «люди» и «процессы» ответственность в основном падает на руководителя проекта заказчика и владельцев бизнес процессов. Роль исполнителя сводится к проведению консультаций и выполнению отдельных работ, например, по обучению персонала заказчика работе с системой.

В приведенном примере именно руководитель проекта заказчика является ответственным за достижение результата А2 «Утверждены будущие бизнес-процессы». Планируется, что работа будет выполнена владельцами бизнес процессов (или их сотрудниками), консультанты будут выполнять свои непосредственные обязанности, то есть консультировать и выполнять часть работ, например, по прорисовке схем бизнес-процессов. Результат должен быть утвержден спонсором проекта.

Такое распределение ответственности может потребовать коррекции плана и пересмотра критериев достижения целей. Таким образом, процесс планирования становится итерационным, с уточнением результатов на каждом витке, что повышает продуманность и жизнеспособность плана.

Другим важным следствием распределения полномочий является то, что на руководителя проекта заказчика ложится ответственность за часть результатов и, следовательно, за успех всего проекта. Поэтому он должен быть компетентен в вопросах, за которые несет ответственность, обладать полномочиями, необходимыми для достижения поставленных целей, и быть мотивирован на успех.

Схожие требования должны предъявляться и к владельцам БП, но в этом случае именно мотивация этих участников проекта во многом определяет его успех.

После составления плана и распределения ответственности за достижение ключевых целей проекта приходит пора распределения ресурсов и установки его временных рамок. На этом же этапе нужно оценить и отработать проектные риски. Эта работа также существенно отличается от той, что проводится при традиционном планировании.

**Во-первых**, ее не обязательно начинать с первой цели и вести до достижения последней. Иногда более эффективно определить дату завершения всего проекта и выделять время и ресурсы на достижение промежуточных результатов, исходя из их важности для успеха всего начинания. При этом предполагается, что существует прямая зависимость между выделяемым временем и ресурсами, с одной стороны, и качеством достигаемого результата — с другой, что должно отражаться в критериях достижения целей. Например, если необходимо завершить проект за четыре месяца и/или его бюджет очень ограничен, то вы не можете планировать детальное изучение и изменение бизнес-процессов, что должно быть отражено в критериях. Скорее всего, необходимо будет воспользоваться уже готовым решением и внедрять его с минимальными доработками, что увеличит риск проекта, но позволит уложиться в сроки и не выйти за рамки бюджета. Поэтому обсуждение этих задач может потребовать возвращения на более ранние стадии и внесения корректив.

**Во-вторых**, поскольку ответственность за промежуточные результаты распределена, то роль заказчика (прежде всего спонсора и руководителя проекта) в успехе проекта возрастает. Именно заказчик определяет, какие задачи можно решить силами своей компании, на какие работы и каких консультантов нужно привлекать со стороны.

**В-третьих**, вопрос установленных сроков и бюджетных ограничений сильно связан с вопросом компетентности, полномочий и мотивации. Мотивированные, компетентные и наделенные полномочиями сотрудники могут достичь результата намного эффективнее, чем привлеченные консультанты.

И последнее: важно оценить проектные риски, из-за которых могут возникнуть препятствия при достижении поставленных целей, и разработать меры по их предотвращению и ликвидации последствий. Эти действия также должны найти свое отражение в плане.

Таким образом, после корректировки бюджета и сроков план проекта закончен и можно переходить к его реализации.

Предлагаемый вариант планирования проекта складывается из следующих стадий:

- Разбиение целей проекта на несколько ветвей с выделением промежуточных результатов и определение критериев достижения каждого результата.
- Составление последовательности достижения ключевых целей проекта с учетом их взаимозависимостей.
- Распределение ответственности за достижение целей.
- Установление сроков и необходимых бюджетных затрат с учетом проектных рисков.

При этом на каждом этапе возможно возвращение на более раннюю стадию и внесение изменений в план проекта.

Может возникнуть впечатление, что разница между предлагаемым подходом и традиционным планированием невелика. Однако такое смещение фокуса с метода на результат признанный гуру в области личного и корпоративного менеджмента Стивен Р. Кови называет «сдвигом парадигмы». В своей книге «Семь навыков высокоэффективных людей» (ее перевод выпущен издательством «Альпина Бизнес Букс») он описывает работу по изменению дорогостоящей стажерской программы в одном из банков. Изначально программа была рассчитана на шесть месяцев, разбита на двухнедельные практики в каждом отделении банка (фокус на метод). После ее переориентации на результат были определены критерии — знания и навыки стажеров после прохождения практики. Предполагалось, что после успешного завершения стажировки обучаемые получат должность помощника менеджера и более высокую заработную плату. Сотрудничая между собой и с персоналом компании, стажеры достигли поставленных целей за 3,5 недели. Дополнительные цели, которые поставил менеджмент, шокированный такими успехами, были достигнуты за 1,5 недели.

Открывающиеся возможности и перспектива высокой зарплаты мотивировали обучаемых на скорейшее достижение поставленных целей. Это был большой выигрыш и для них, и для компании, которая вместо стажеров, отбывших полугодовую повинность в двенадцати разных должностях, приобретала за пять недель для своих отделений помощников менеджеров, удовлетворяющих критериям и ориентированных на высокий результат.

Описанный пример, конечно, не очень типичен, но несомненно то, что положительных изменений можно добиться и в любом другом проекте, если сместить фокус с методов на результат, начиная со стадии планирования проекта. Это поможет сконцентрировать внимание участников на том главном, ради чего проект и был затеян. Распределение ответственности и мотивация сотрудников будут способствовать его успеху с начальной фазы.

*Александр Антонов — в недавнем прошлом сотрудник IBS, специалист по внедрению корпоративных систем управления, в настоящее время финансовый менеджер компании Dirol Cadbury, [Alexander.antonov@csplc.ru](mailto:Alexander.antonov@csplc.ru)*

---

## Достоинства планирования ключевых результатов

- Внимание фокусируется на то, что должно быть достигнуто, что является наиболее важным, ради чего начат проект.
- План легко обозрим и понятен всем: участникам проекта, спонсору и другим заинтересованным людям.

- Повышается вероятность успеха проекта, поскольку ответственность между участниками четко распределена и понятна.
- План мало подвержен изменениям, поскольку меняться будут меры, а не цели.
- Выполнение плана легко проследить, поскольку достижение цели однозначно определено путем соответствия результата поставленным критериям.
- Такой вид планирования заставит руководителей и инициаторов проекта глубоко вникнуть в свои задачи, продумать и «проиграть» проект в голове, прежде чем приступить к его реализации. Следовательно, повысится вероятность успешного завершения проекта.

*Впервые опубликовано: журнал "Директор ИС", № 9, 21.09.2007*