

СИСТЕМАТИЧЕСКИЕ ОШИБКИ ПЛАНИРОВАНИЯ

Карсеко А. Е., ст. преподаватель каф. «Экономика и право»

Белорусский национальный технический университет
г. Минск, Беларусь

Грамотное распределение задач во времени является неотъемлемой частью любого проекта и важным фактором его успеха. Вопросам планирования уделяется достаточное внимание, однако все чаще акцент делается на определении принципов эффективного планирования, т. е. рациональных правил и норм построения системы планов организации. При этом незаслуженно малое внимание уделяется распространенным ошибкам в планировании, приводящим если не к провалу, то к существенному смещению сроков выполнения задач и увеличению затрат.

В процессе календарного планирования, как правило, допускается определенный набор когнитивных искажений, т. е. систематических ошибок мышления. К наиболее распространенной из них относят ошибку невозвратных затрат, или желание во что бы то ни стало сбегать то, во что уже было вложено много ресурсов, в условиях, когда уже стало понятно, что это принесет больше убытков, чем прибыли. Для того чтобы избежать этой ошибки, необходимо осуществлять систематическое наблюдение за изменениями внешней и внутренней среды и быть готовым к тому, что то, чем занимаешься, может стать неактуальным.

При командной работе над проектами, по которым по каким-либо причинам затягиваются сроки, проявляется закон Брукса, согласно которому добавление в проект новых людей на поздних стадиях разработки лишь отодвигает срок сдачи проекта, поскольку коммуникация между старыми и новым участниками начинает занимать большую часть времени работы над проектом (при условии, что новых участников много и они вошли в проект слишком поздно).

Согласно закону Паркинсона, «работа заполняет время, отпущенное на неё», поэтому серьезной ошибкой планирования является установление дедлайна на отдаленный срок. При этом необходимо понимать, что обратный подход, когда устанавливаются слишком

сжатые сроки, существенно снижает качество возможных результатов, поскольку выполнение большинства задач требует предварительной подготовки – этапа, на котором будет осуществляться генерирование идей, формирование системного видения будущих процессов, переосмысление и пр.

Закон Парето гласит, что «20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий — лишь 20% результата». Очень часто в ходе реализации проекта, выполнив его основную и наиболее трудоемкую часть, участники проекта игнорируют или недооценивают угрозу возможного затягивания сроков выполнения второстепенных задач и увеличения соответствующих затрат. Несмотря на то, что «20% усилий дают 80% результата», зачастую невозможно организовать деятельность таким образом, чтобы не затрачивать остальные 80% усилий и ресурсов.

При определении сроков выполнения работ часто совершается еще одна ошибка, связанная с применением принципа «вчерашней погоды», когда мы завтра планируем сделать столько же, сколько сделали сегодня. Если в основе методики определения срока выполнения задач лежат однотипность операций и скорость их выполнения, как правило, игнорируется погрешность недооценки. Обязательным условием применения подобной методики является неизменный состав участников проекта и их возможностей, большой опыт выполнения подобных операций и незначительное влияние факторов внешней среды. В остальных случаях нужно предварительно оценить пессимистический вариант развития событий и выбрать эффективные методы управления соответствующими рисками.

Еще одной ошибкой является чрезмерно детальное планирование в условиях отсутствия достаточного количества информации и большого влияния непредсказуемых (неопределённых или случайных) факторов внешней среды (амплификация).

Таким образом, на этапе календарного планирования может допускаться значительное количество систематических ошибок, в результате чего реальные сроки и затраты на выполнение задач могут существенно отличаться от запланированных, поэтому подготовительный этап должен в себя включать изучение не только факторов и причин успеха проектов, но и неудачный опыт их реализации.