



## БРИФИНГ РИСК-ДОКТОРА

ПОПАДАНИЕ В ЦЕЛЬ – С ПЕРВОГО РАЗА И КАЖДЫЙ РАЗ



© Доктор Дэвид Хиллсон, PMP HonFAPM

[david@risk-doctor.com](mailto:david@risk-doctor.com)

Проекты – рискованные предприятия. Они всегда уникальны и комплексны, основаны на допущениях и ограничениях, с рядом заинтересованных лиц и зависят от их исполнения людьми. Поэтому неудивительно, что некоторые проекты проваливаются. В чем же дело?

Компания Standish Group отслеживает реализацию проектов с 1994 года, с целью выявить, сколько проектов заканчивается успешно, сколько проваливается, и сколько не достигает как минимум одной важной цели (такие проекты называются «поставленные под вопрос»). Первый набор данных обнаружил волнующую ситуацию: только 16% проектов были признаны успешными, 31% провалились и оставшиеся 53% были поставлены под вопрос. Новые результаты лучше, но не намного. В 2009 было 32% успешных проектов, 24% проекта полностью провалились и 44% - поставлены под вопрос.

Как видно, большинство проектов не достигает своих целей вообще или упускает по крайней мере один важный аспект. Управление проектами претендует на звание профессии, с установленными стандартами, инструментами, техниками и методологией, сертификацией и обучением. Управление рисками проекта существует для того, чтобы помочь нам руководить относящимися к проекту неопределенностями и увеличить шансы успешности проекта. Что же не так? Почему мы так часто не достигаем целей проекта?

Если мы рассмотрим другие ситуации, включающие цели, например, стрельбу из ружья или из лука, мы обнаружим четыре причины, по которым цель может быть не достигнута.

1. **Цель находится в неправильном месте.** Иногда мы целимся в одном направлении, но, когда приходит время стрелять, мы обнаруживаем, что цель на самом деле уже где-то в другом месте. Цели проекта часто меняются на протяжении предпроектной фазы и начала проекта. Например, такое может случиться, когда клиенту было выставлено коммерческое предложение, затем последовали переговоры, которые выявили изменения до того, как проектная команда начала работу. Если бы наш план проекта и бюджет базировались на первоначальных целях, тогда было бы неудивительно, если бы мы упустили одну из новых. Шансы провалиться ещё выше, если цель была перенесена в место, где поразить её невозможно!
2. **Цель перемещается.** Намного тяжелее попасть в цель, если она не зафиксирована. Во многих проектах случалось смещение содержания проекта или изменение требований, когда заказчики и спонсоры меняли свое мнение по поводу того, каких именно целей должен достичь проект. Когда мишень перемещается, шанс попадания в цель стремится вниз, и если она перемещается очень быстро, промахнуться очень легко.
3. **Стрелок теряет контроль над выстрелом.** Иногда у стрелка есть замечательная цель, оружие наведено точно на мишень и точно известно, как попасть в нее. Но если происходит что-то, отвлекающее внимание или сбивается фокус, в цель можно и не попасть. Многие проекты отклоняются с пути на протяжении исполнения. Несмотря на ясные планы, компетентную команду и четкое руководство, может возникнуть множество незапланированных и неожиданных проблем, которые повлекут недостижение целей проекта. Когда такое происходит, промашка неудивительна.
4. **Стрелок недостаточно хорош.** Конечно, есть вероятность того, что у стреляющего отсутствуют необходимые навыки для того, чтобы попасть в мишень. Проектная команда должна быть достаточно компетентной для выполнения стоящих перед ней задач. При отсутствии необходимых способностей и ресурсов поразить мишень очень трудно.

---

Если у Вас есть комментарии и пожелания, а также вопросы, как разработать эффективную стратегию управления рисками, обращайтесь к Риск-доктору ([info@risk-doctor.com](mailto:info@risk-doctor.com)), или посетите сайт [www.risk-doctor.com](http://www.risk-doctor.com).

---

Эти четыре проблемы имеют различные разрешения, которые нетрудно реализовать. Должен быть проведен **анализ требований**, чтобы обеспечить реальность и достижимость целей, то есть то, чтобы мишень находилась в нужном месте. Должно проводиться тщательное и скрупулезное **управление изменениями**, чтобы контролировать смещение содержания и остановить слишком дальнее или слишком быстрое движение цели. Эффективное **управление рисками** поможет сохранить фокусировку проекта на его цели и не позволит ему уйти в сторону из-за непредвиденных обстоятельств или событий. А надлежащее **обучение и планирование ресурсов** должны дать проекту навыки и компетенции, необходимые ему для достижения цели.

Не все проекты проваливаются в результате ненадлежащего исполнения проектной командой. Иногда недочеты находятся за рамками проекта и связаны с переставленной или изменяющейся целью. Но если мы хотим более успешных проектов, существует несколько простых техник, которые мы можем использовать для того, чтобы обеспечить попадание в цель с первого раза и каждый раз.