

**Что делать,  
если не  
получается?**



# Что делать, если не получается?



**Александр Тынкован,**  
президент Группы  
«М.Видео-Эльдорадо»

А, **может, и не надо делать**, если не получается. Всегда очень важно **вовремя остановиться** ... Проанализировать и понять, почему результат именно такой. ...

К некоторым проектам можно вернуться, но чуть позже. Идеи могут не «взлететь», так как они опережают свое время: их пытаются реализовать, а на рынке еще нет достаточных условий, подходящих партнёров или недостаточно потребителей. Каждый проект требует своего времени.



**Дмитрий Алексеев,**  
директор ДНС Групп

Если не получается, то нужно пробовать еще. Учесть ошибки, провести рефлексию, понять, почему не получается и **пробовать еще и еще раз**.

Жизнь такая штука, что в ней мало что бывает с первого раза.

А если получилось прямо сразу, то стоит насторожиться, ибо так не бывает 😊

# Что делать, если не получается?



**Давид Ян**, к.ф.-м.н., председатель совета директоров, сооснователь компаний АBBYУ, Yva.ai, iiko, серийный предприниматель.

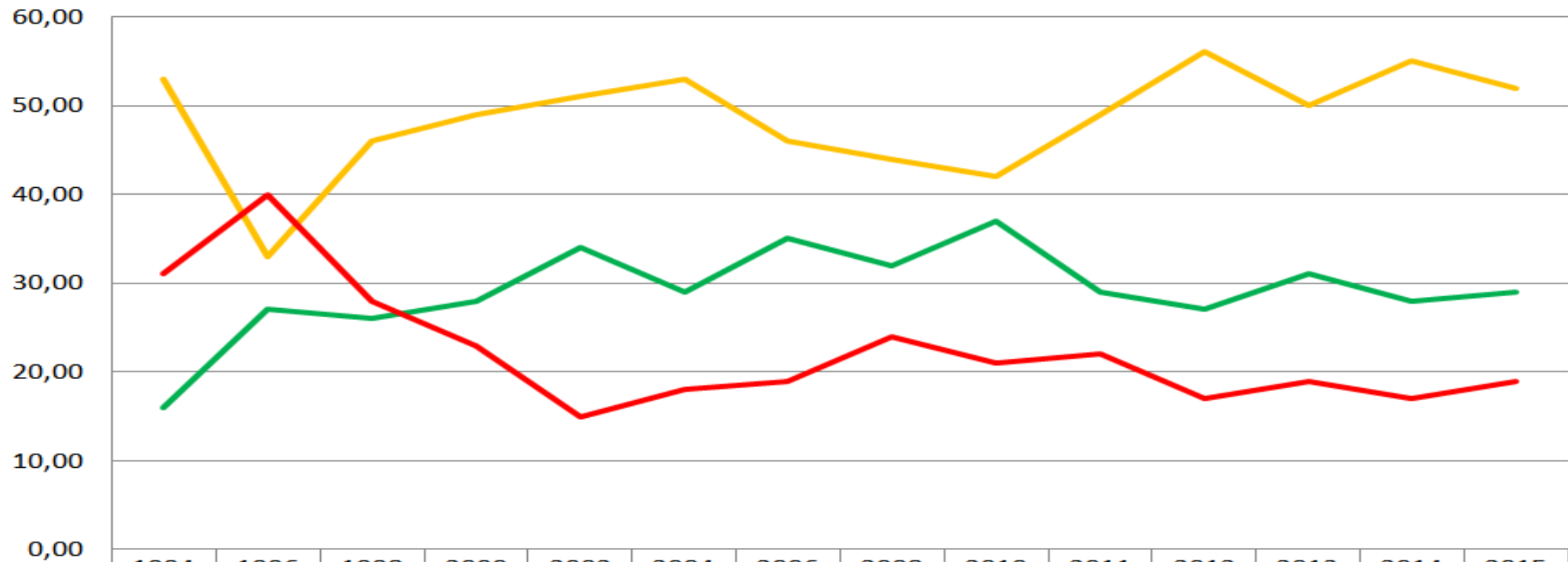
Нужно научиться **отличать упорство от упрямства**. Борьтсья во что бы то ни стало или посмотреть правде в глаза и признать, что никому на хрен не нужен продукт, который ты вначале задумал?

Это главная дилемма предпринимателя. Отличить сложно, но можно. Нужно говорить с пользователями. Много и правильно.

Чаще всего предприниматели проявляют упрямство. И слишком поздно делают пивот. Когда денег на настоящий пивот уже нет.

# Картина всемирного кризиса

Статистические данные The Standish Group по ИТ-проектам за 1994-2015 годы



	1994	1996	1998	2000	2002	2004	2006	2008	2010	2011	2012	2013	2014	2015
% Успешных	16,00	27,00	26,00	28,00	34,00	29,00	35,00	32,00	37,00	29,00	27,00	31,00	28,00	29,00
% Проблемных	53,00	33,00	46,00	49,00	51,00	53,00	46,00	44,00	42,00	49,00	56,00	50,00	55,00	52,00
% Неуспешных	31,00	40,00	28,00	23,00	15,00	18,00	19,00	24,00	21,00	22,00	17,00	19,00	17,00	19,00



# The Standish Group

- Результаты 20-летних исследований: **доля успешных ИТ-проектов** в среднем составляет **30%**.
- Портрет среднестатистического ИТ-проекта почти не изменился с 1998 г.:
  - **Перерасход средств - 52%**
  - **Перерасход времени - 75%**
  - **«Криво» реализованы или отсутствуют функции, заявленные в требованиях - 68%**



# Формула успешного проекта, 1994 г.

- «Маяки» успешности ИТ-проектов :
  - **Time** – срок окончания проекта;
  - **Budget** – бюджет проекта;
  - **Required Features and Functions** – требования заказчика к характеристикам и функциям системы.

**«on Time AND on Budget AND with Required Features and Functions»**



Стоимость



Функциональность

Время

Игнорирование зависимости времени и бюджета от изменений в требованиях.

**Основной недостаток методики**



# 1994 г. : «on Time AND on Budget AND with Required Features and Functions»

## ▪ **Успех ИТ-проекта определяется:**

- Поддержкой проекта высшим руководством.
- Вовлечением пользователей в проект.
- Ясными целями бизнеса.

**«Особое внимание необходимо уделять взаимодействию исполнителей с владельцами бизнеса, руководителями организаций и конечными пользователями – основными идеологами целей создания систем и поставщиками требований к ним».**





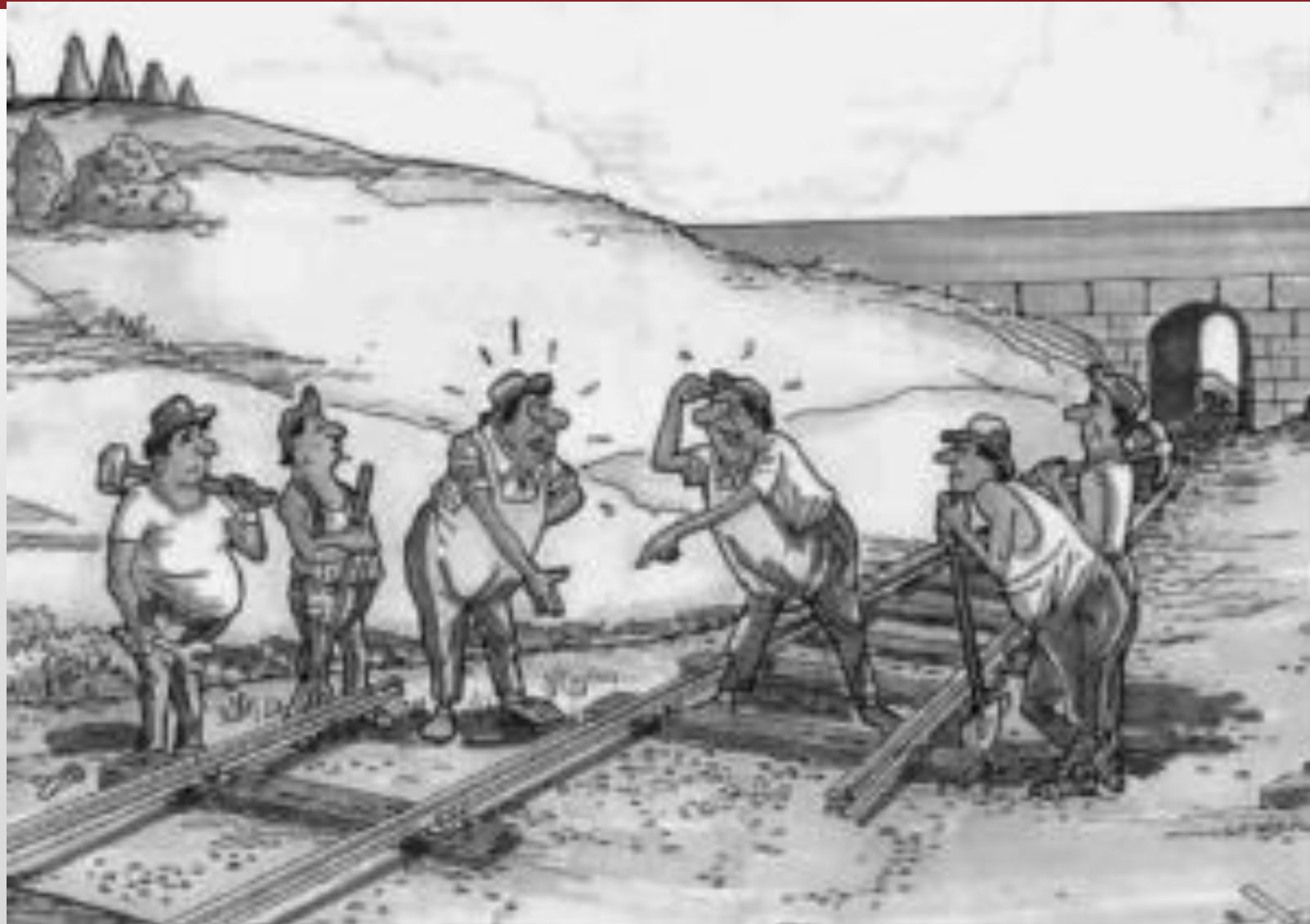
«Те проекты успешны, которые поддерживаются высшим руководством заказчика, ясно понимающим цели бизнеса.

Это обеспечивает своевременное выявление и вовлечение их ключевых сотрудников в процесс создания ИТ-системы и в итоге приводит к ясным и чётким требованиям к функциям и характеристикам ИТ-системы, необходимым для достижения именно этих целей бизнеса».

ВЫВОД

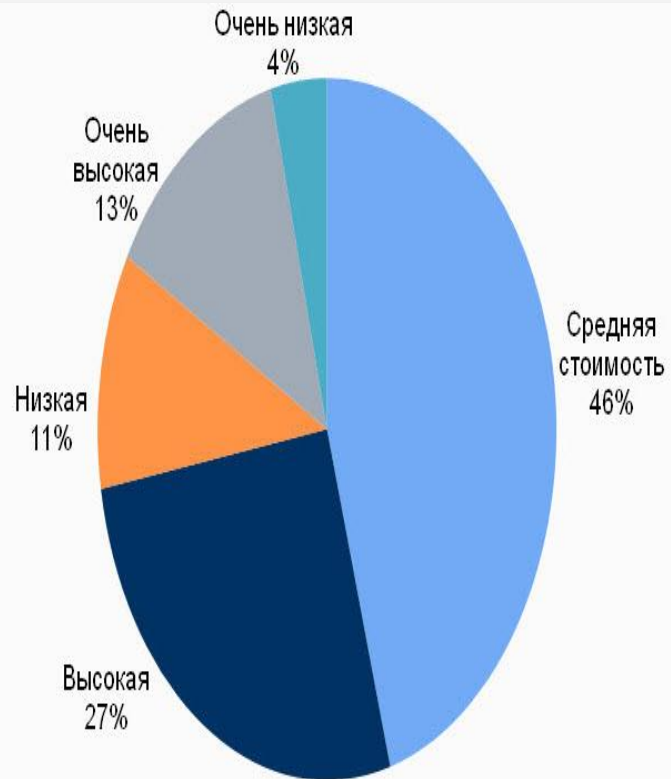
# Формула успешного проекта, 2014

- «Успешные» проекты с плохо проработанными целями заказчика породили системы, которые в итоге не дали заказчику нужных результатов и потому быстро завершили свой жизненный цикл, хотя и полностью соответствовали формуле успеха

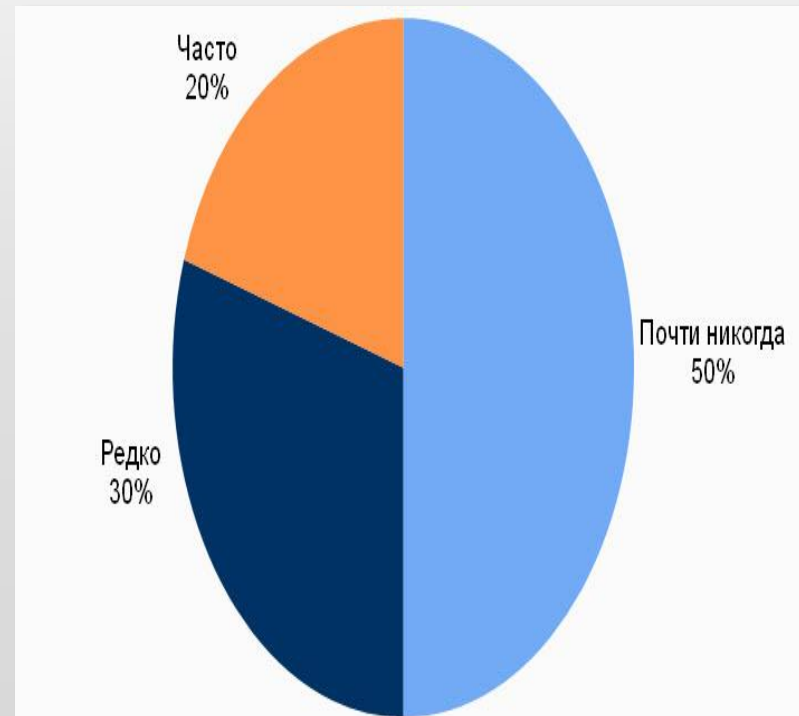


# Портрет проектов, признанных успешными

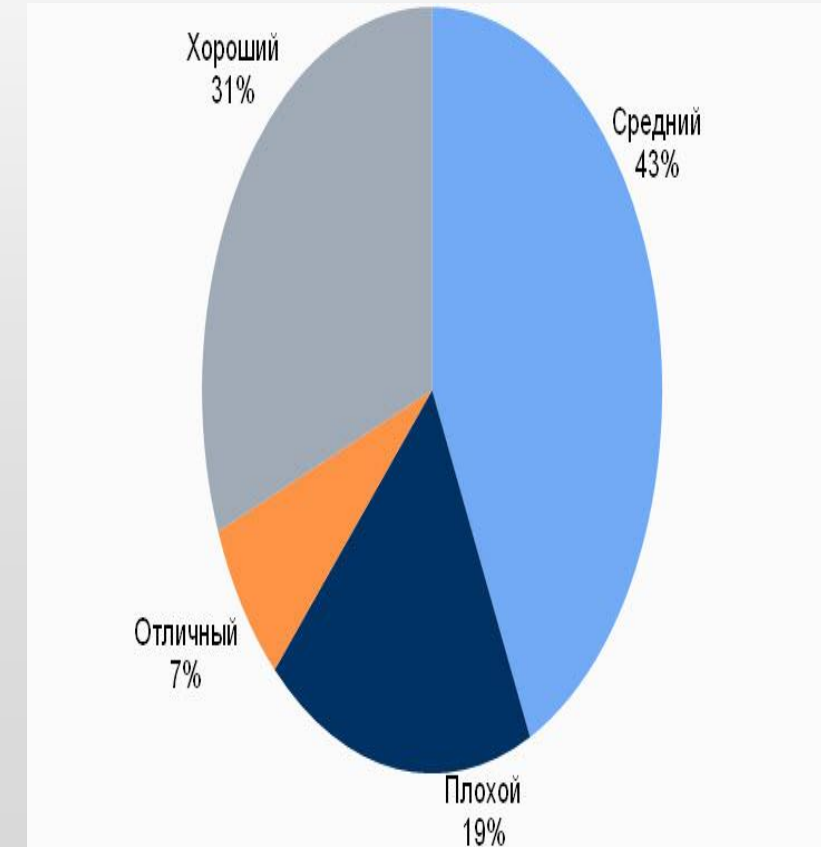
## Выгода, полученная от внедрения проектов



## Использование функциональности ИТ-системы, за которую заплатил заказчик



## Навык оценки проекта у руководителей проектов

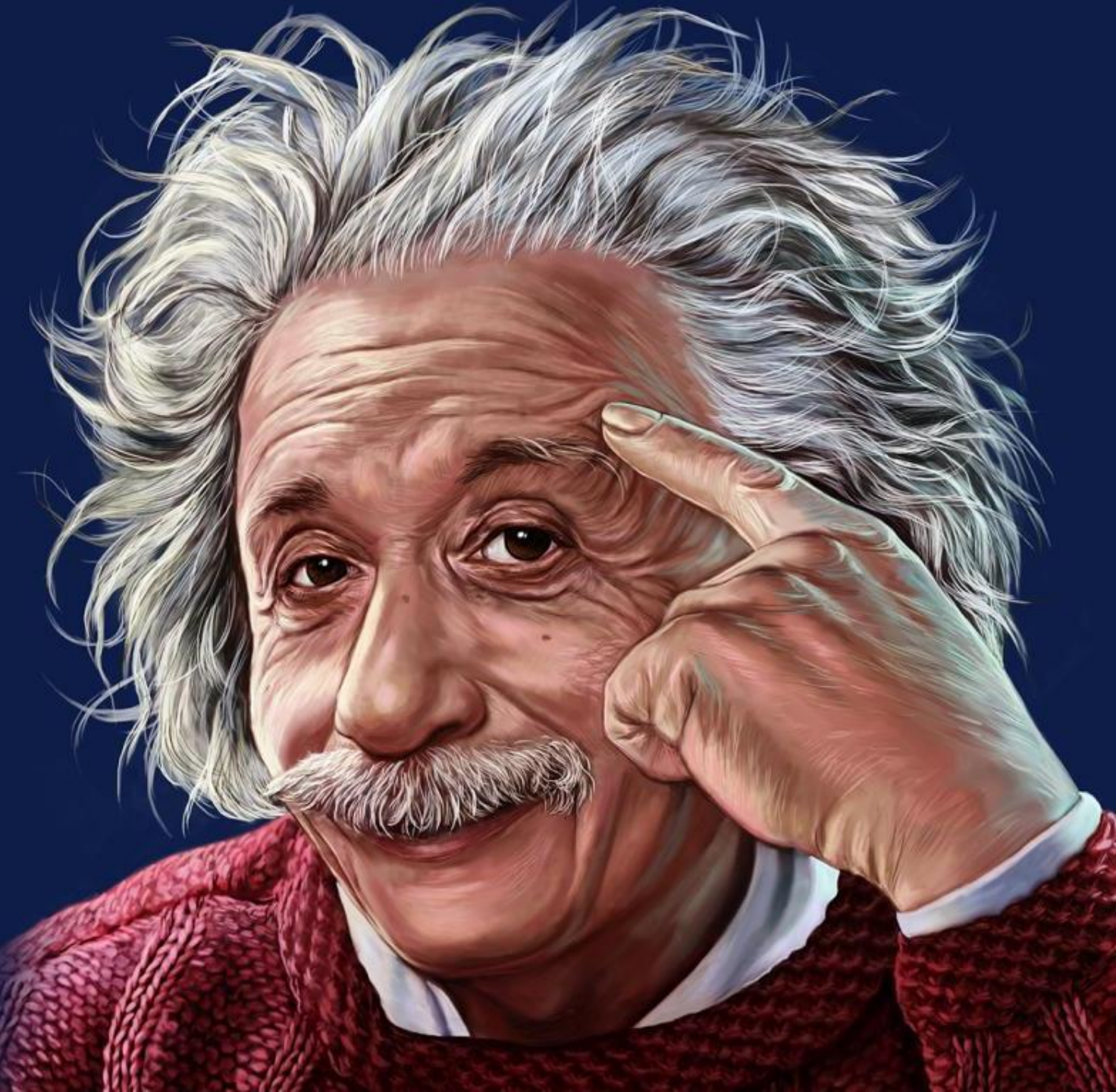


# Формула успешного проекта, 2015 г.

- **«on Time, on Budget, on Target, on Goal, Value and Satisfaction»**
- При перерасчёте результатов исследований за 2011-2014 г.г. по новой формуле The Standish Group количество **успешных** проектов **уменьшилось на 7-12%**.







**«Бессмысленно  
продолжать делать  
то же самое и ждать  
других результатов»**

Альберт Эйнштейн.

# Проблемы, мешающие внедрению проектов

Тип проблемы	Конкретизация проблемы	Сложность решения	Мешает внедрению	Способ решения
Проблема «плохого» решения IT-	Отсутствие у программы отраслевой направленности.	Низкая	Мало	Внедрение специализированного отраслевого решения, а не чего-то «для всех типов компаний».
	Неактуальность программы в современных условиях рынка (медленное развитие программы или полное отсутствие развития).	Высокая	Не мешает	Заказчик должен понимать, что если программу не собираются развивать, то смысл её приобретения и внедрения практически отсутствует.
Проблема взаимодействия компании-заказчика и разработчика	Заказчик и разработчик говорят на разных языках, изменение рыночной ситуации может.	Средняя	Очень сильно	Со стороны заказчика нужно сделать следующее: назначить ответственных за внедрение сотрудников, освободив их от части их прямых обязанностей для лучшего освоения программы. Со стороны разработчика требуется привлечение специалистов, знающих специфику отрасли.
	Расплывчатая стоимость системы.	Низкая	Сильно	Нужно прийти к компромиссному решению между заказчиком и исполнителем (поговорить о скидках, рассрочках платежей и так далее).

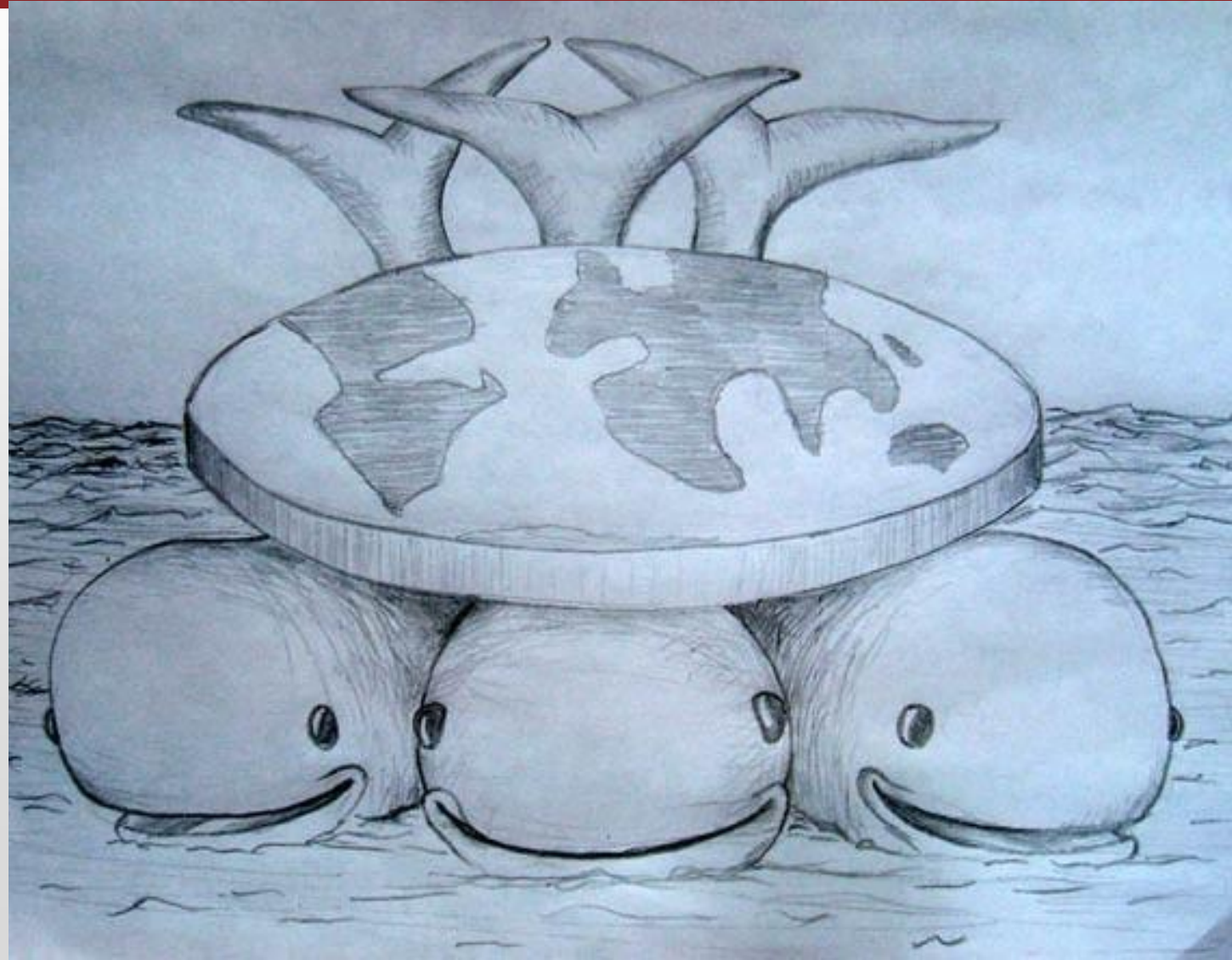
# Проблемы, мешающие внедрению проектов

Тип проблемы	Конкретизация проблемы	Сложность решения	Мешает внедрению	Способ решения
Проблемы технического характера	Нехватка системных ресурсов (компьютеров, офисной сети, средств связи).	Низкая	Сильно	Модернизация оборудования.
	Отсутствие или низкий уровень подготовки IT-персонала компании-заказчика.	Средняя	Сильно	Проведение разъяснительной работы разработчиками и руководством
Проблемы «Человеческого фактора»	<p>Нежелание перемен у сотрудников автоматизируемой компании,</p> <p>Необходимость выполнять двойную работу сотрудниками автоматизируемой организации первое время,</p> <p>Непонимание того, что впоследствии это будет реально помогать в работе,</p> <p>Страх незаменимых сотрудников стать ненужными,</p> <p>Невозможность обучения сотрудников компании (например, людей «старой закалки», пенсионного возраста).</p>	Средняя	Сильно	Проведение разъяснительной работы со стороны руководства и разработчика.
Саботаж	Явное нежелание сотрудников работать в программе, пропаганда негативной точки зрения на автоматизацию.	Очень высокая	Очень сильно	<p>Меры по мотивации сотрудников.</p> <p>Другие административные решения, вплоть до поиска нового персонала.</p>



# Успех ИТ-проекта определяется:

- Поддержкой проекта высшим руководством.
- 
- Вовлечением пользователей в проект.
- 
- Ясными целями бизнеса.





# Проект создания качелей для семьи с 3 детьми



How the customer explained it



How the project leader understood it



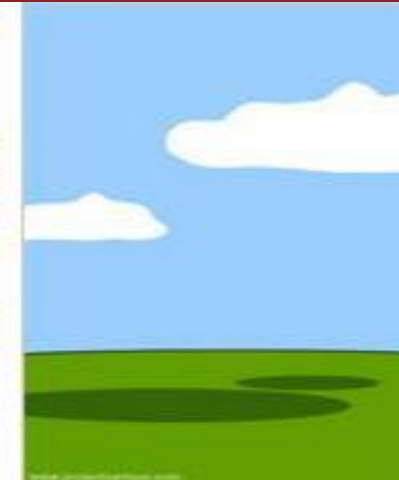
How the analyst designed it



How the programmer wrote it



How the business consultant described it



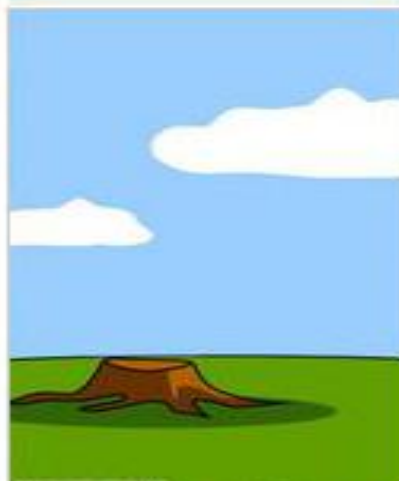
How the project was documented



What operations installed



How the customer was billed



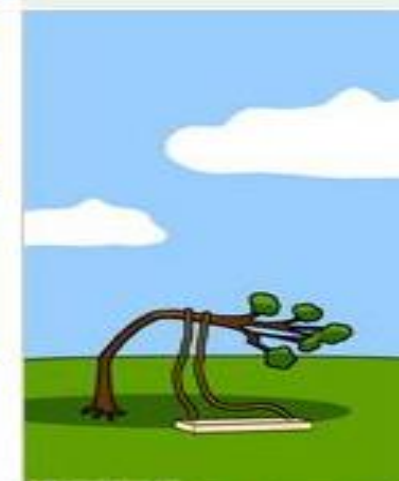
How it was supported



What marketing advertised



What the customer really needed



The disaster recover plan

# Проблемы «человеческого фактора»

- Люди исходно имеют когнитивные ограничения, которые исключают полное взаимопонимание. Одно и то же событие они воспринимают по-разному.
- Готовность человека к общению сильно зависит от реакций его эмоционального интеллекта.
- Для человека нет ничего хуже навязанного общения.
- Используемые человеком слова довольно абстрактны.
- В любом мероприятии каждый человек преследует свои цели.





# Я еще немного и психиатр

- «Извлечение неявных ожиданий из голов стейкхолдеров требует навыков, которыми, как правило, обладают психологи, а именно: внимательное и полное выявление, сопереживание, понимание и выслушивание. Бизнес-аналитики, по крайней мере, должны быть немного психологами в своём деле, чтобы делать свою работу успешно».

Стив Блейс

«Бизнес-аналитик как терапевт»,



# Я б в психологи пошел, пусть меня научат.

- По данным исследования «Всемирного банка», дефицит социальных и поведенческих компетенций среди сотрудников компаний является одним из самых серьёзных факторов, ограничивающих развитие и рост этих компаний.
- Компетенции в области психологии нужны не только бизнес-аналитикам. Исследования The Standish Group указывают на недостаток таких компетенций у исполнительного руководства со стороны бизнеса и их прямую связь с неудачами проектов.

**В ближайшем будущем конкурентные преимущества будут у тех компаний, кто раньше начнёт вкладываться в психологическую подготовку кадров.**



I'm fine

I'm just not happy



# Главная причина неудач ИТ-проектов - «человеческий фактор»

Высокая неопределенность

+

Необходимость  
организационных  
изменений.

=

Сопротивление изменениям

**Значимость  
сопротивления  
проекту тем выше,  
чем большее число  
людей он  
затрагивает**



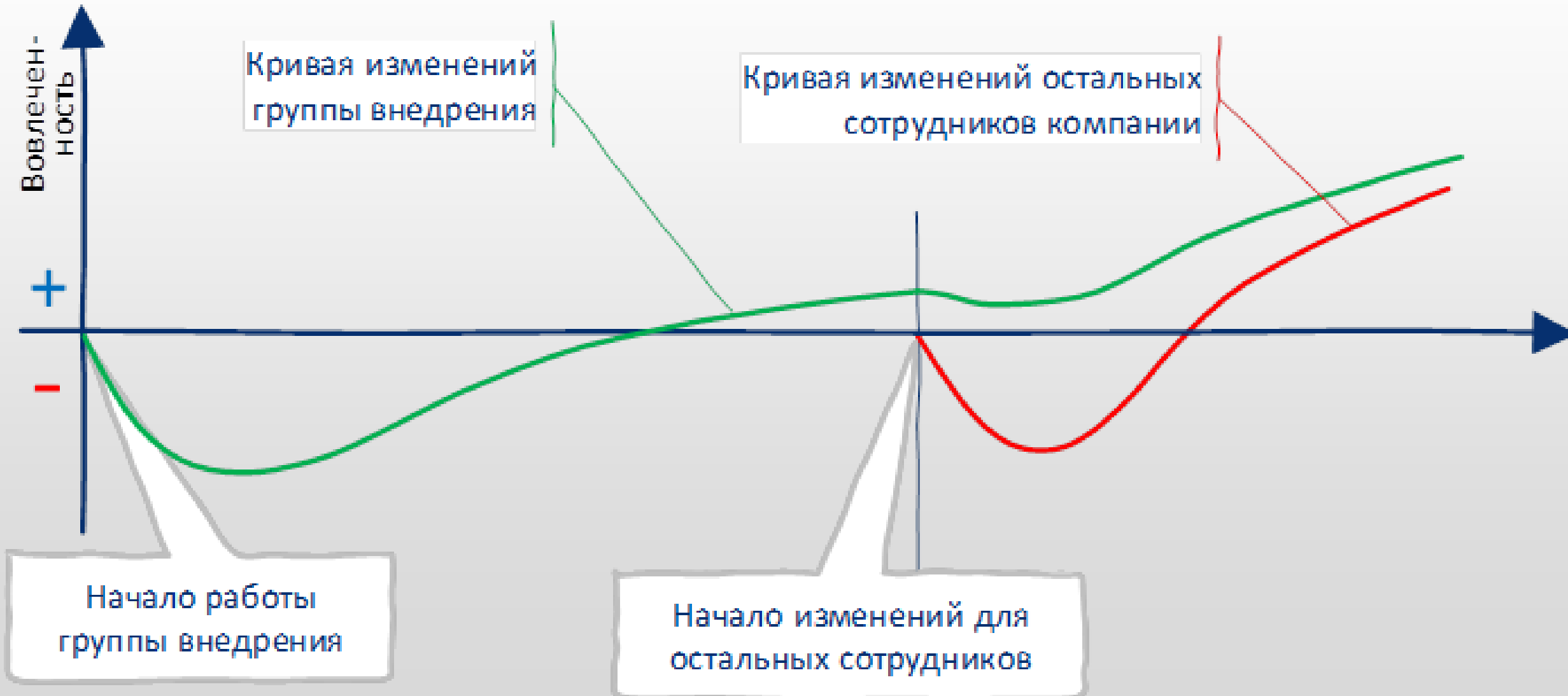
# Главная причина неудач ИТ-проектов - «человеческий фактор»

- В основе сопротивления изменениям лежит психология, а не злой умысел, поэтому **сопротивление неизбежно**;
- Преодолеть сопротивление можно, создав правильную мотивацию для быстрого прохождения этапов кривой изменений. **Приказать жить по-новому нельзя.**

**Привлеките к подготовке проекта ключевых сотрудников, чтобы они «пережили» основные негативные факторы изменений еще «на бумаге».**



# Преодолейте сопротивление до начала изменений



# Что делать, если не получается?



**Алексей Абрамов**, председатель Совета директоров Merlion

....

8.

9.

10. И самое главное – **всегда оставайтесь хорошими людьми!**



**belova@crn.ru**

**СВЕТЛАНА БЕЛОВА, CRN/RE**