

Павел Горохов

ЗАКОНЫ МЕРФИ

ДЛЯ ПРОЕКТНОГО
МЕНЕДЖЕРА

Если что-то
плохое может
случиться,
оно обязательно
случится.



Павел Горохов

**Законы Мерфи для
проектного менеджера**

«Автор»

2026

Горохов П.

Законы Мерфи для проектного менеджера / П. Горохов —
«Автор», 2026

Книга посвящена применению законов Мерфи в проектном управлении. На основе реальных кейсов автор показывает, как неизбежные ошибки, задержки и изменения становятся не проблемой, а исходными данными для планирования. Она для тех, кто хочет перестать бороться с хаосом и начать им управлять.

© Горохов П., 2026
© Автор, 2026

Содержание

От автора	5
ЧАСТЬ I. ИНИЦИАЦИЯ ПРОЕКТА: ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ В МИР ИЛЛЮЗИЙ	6
ЧАСТЬ II. ПЛАНИРОВАНИЕ: ДЬЯВОЛ ПРЯЧЕТСЯ В ДЕТАЛЯХ	8
Конец ознакомительного фрагмента.	9

Законы Мерфи для проектного менеджера

От автора

В книге использованы общеизвестные афоризмы из собрания «Законов Мерфи». Часть из них адаптированы под контекст. Другая часть в адаптации не нуждается и является идеальной классикой.

Человеком, в честь которого названы Законы Мерфи, был капитан Эд Мерфи, инженер-исследователь из авиационной лаборатории, специализировавшейся на изучении высоких перегрузок на организм пилота. Проект назывался МХ981, и именно в ходе этих испытаний в 1949 году на авиабазе Эдвардс в Калифорнии родилась фраза, изменившая отношение человечества к ошибкам.

Однажды после очередного неудачного испытания выяснилось, что шестнадцать датчиков, установленных на кресле с подопытным, выдали полный ноль. Причину нашел сам Мерфи. Техники подключили каждый датчик неправильно. Хотя существовало два способа монтажа, верный и неверный, они выбрали именно тот, который ведет к полному сбою.

Тогда Мерфи, известный своей прямоотой, и произнес легендарную фразу: «Если есть два способа сделать что-то, и один из них ведет к катастрофе, кто-нибудь обязательно выберет именно этот способ».

Его руководитель, полковник Джон Стэпп, который также сам добровольно испытывал на себе запредельные перегрузки, позже скажет на пресс-конференции: «Весь наш успех в обеспечении безопасности полетов — это результат преодоления закона Мерфи». Репортеры подхватили это выражение, и оно ушло в народ.

Сам Эдвард Мерфи, скромный инженер, до конца жизни скептически относился к той шумихе, которая разгорелась вокруг его случайной фразы. Он просто констатировал факт: техника и люди склонны ошибаться. Но оказалось, что он сформулировал один из главных принципов нашего существования.

Законы Мерфи (а их к настоящему моменту придумано уже несколько сотен) — это не пессимизм. Это, как ни странно, методологическая основа для борьбы с хаосом. Это первая заповедь управления рисками: «Если что-то может пойти не так, значит, так и будет, и мы должны быть к этому готовы».

Поэтому, когда я начал собирать эти законы для проектных менеджеров, я понял, что пишу не сборник пессимистичных афоризмов, а руководство по упреждающему планированию. Потому что знать, что все идет не по плану — это одно. А иметь запасной план на каждый из таких случаев — это и есть профессионализм.

Законы Мерфи не побеждают. С ними учатся жить. Эта книга не про идеальные планы, в которых ничего не случается, а про реалистичные. Такие, в которых уже заложено, что что-то пойдет не так. И это нормально.

Успешных вам проектов!

ЧАСТЬ I. ИНИЦИАЦИЯ ПРОЕКТА: ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ В МИР ИЛЛЮЗИЙ

**«Если бы мы знали, во что влезает, то никогда бы ни во что не
влезли»**
Закон Болбриджа

Глава 1. Пока все хорошо, но это ненадолго

ТЕОРЕМА СТОКМЕЙЕРА

Если проект кажется простым — он сложный. Если проект кажется сложным — он невыполним.

ЗАКОН ХЕОПСА

Ни один проект не завершается по графику и в пределах бюджета.

ЗАКОН ФИННИГАНА

Чем отдаленнее будущее, тем лучше оно выглядит.

ДИЛЕММА ГРОССМАНА

Любое стоящее дело нужно было сделать вчера.

Глава 2. В лабиринте требований

ЗАКОН МАНУБЕЯ

Заинтересованные стороны, в сущности, не знают, чего они хотят, но определенно знают, чего не хотят.

ЗАКОН ОБРАТНОЙ СВЯЗИ

Заказчик точно знает, чего он не хочет, только после того, как увидит то, что он якобы хотел.

ЗАКОН МЕНДЕЛЬСОНА

10% заинтересованных сторон выступают источниками 90% требований.

ЧЕТВЕРТЫЙ ЗАКОН ПАРКИНСОНА

Если есть вероятность того, что принятие важного для проекта решения будет отложено — оно будет отложено.

ЗАКОН ЭЗЕРА

Ключевой нужный вам человек проводит все свое время на совещаниях.

ЗАКОН МОЛЧАЛИВОГО ЗАКАЗЧИКА

Если заказчик не жалуется — он еще не видел результат.

ТРЕТИЙ ЗАКОН ЧИСХОЛМ

Все по-разному понимают предложения того, кто их вносит.

Проект, который не надо было начинать

Одна всем известная крупная нефтегазовая компания в 2018-2025 годах строила в Тюмени крупный инновационный центр для исследований керн. Керн – это образцы горной породы, которые поднимают из скважин во время бурения. По ним определяют потенциальный объем нефти и газа. Прогнозируют, как пласт поведет себя в процессе эксплуатации. И много еще чего полезного для добычи. Или, как говорят в нефтегазе, добычи. Центр должен был стать передовым: цифровые двойники, томография, машинное обучение и т.д.

Раньше исследования проводили подрядчики на своих площадках. Документооборот осуществлялся преимущественно по электронной почте с использованием стандартных офисных программ.

Меня назначили руководителем проекта разработки информационной системы для подготовки программ исследования и управления всем процессом. К тому моменту уже стартовали еще два проекта: разработка системы для управления роботизированным складом и системы для управления лабораторией.

На момент запуска нашего проекта строительство центра было завершено примерно на 70%. Отделочные работы даже не начинались. Оборудование закуплено частично и не смонтировано. Персонал не нанят, за исключением руководства. Бизнес-процессы и регламенты не описаны. Никто не знал, как именно центр будет работать. Но руководство давило: к открытию центра система должна быть готова.

Собрали команду. Запустили проект. Начали проектировать пользовательские пути, хотя сами не понимали, как все это будет функционировать. Приносили на согласование свои наработки. Руководители разводили руками. Может, так будет работать. А, может, не так. Твердых решений не было. Мы двигались вслепую.

В какой-то момент всем стало понятно, что пока руководство центра не определится с тем, как именно он будет работать, проектировать систему бессмысленно. Мы не начали разработку. Но и сам проект не нужно было запускать. Это было очевидно с самого начала.

У меня есть много примеров проектов, которые не надо было начинать. Своих и чужих. Иногда решение принимается сверху. Но стоит ли принимать участие в сомнительных инициативах – решать вам.

ЧАСТЬ II. ПЛАНИРОВАНИЕ: ДЬЯВОЛ ПРЯЧЕТСЯ В ДЕТАЛЯХ

«Ничего никогда не получается так, как изначально планировалось»
Закон Сия

Глава 3. Все относительно. И сроки тоже.

ЗАКОН ХОФШТАДТЕРА

На любую задачу нужно больше времени, чем ожидается.

ЗАКОН ПАРКИНСОНА

Любая задача занимает ровно столько времени, сколько на нее выделено.

ЗАКОН БРУКСА

Добавление людей в команду на поздних этапах замедляет проект.

ЕЩЕ ОДИН ЗАКОН БРУКСА

Девять женщин не могут родить ребенка за один месяц.

УНИВЕРСАЛЬНЫЕ ЗАКОНЫ ПРАКТИКИ

1. Все сроки обязательств по поставкам нужно умножать на коэффициент 2,0.
2. Реализация плохо спланированного проекта занимает в три раза больше времени, чем могла бы. Реализация тщательно спланированного проекта — в два раза.

ПРАВИЛО 90/90

Первые 90% работы занимают 10% времени. Оставшиеся 10% работы занимают 90% времен

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.