

УДК 65.012.2

A.I. Yakovchuk

**OPTIMISM BIAS IN PROJECT PLANNING:
PLANNING FALLACY AND "HIDING
HAND"**

The article considers the impact of the optimism bias on the project planning process in terms of such concepts as planning fallacy and the principle of "hidden hand". A planning fallacy, resulting from an optimism bias, leads to underestimated project risks and overestimated project results. The principle of the "hidden hand" implies that uncertainty and unforeseen risks stimulate the creative search for the right management decisions at a time when it is too late to abandon the project. In practice, project managers either rely excessively on intuition and their own experience, or strive to avoid risks as much as possible, being subjected to another bias – the pessimism bias. The synthesis of these approaches, combining statistical analysis and empirical rules (heuristics), should be considered the most effective.

Keywords: project management, optimism bias, planning fallacy, project behavior, uncertainty, "hiding hand".

А.И. Яковчук¹**ПРЕДВЗЯТОСТЬ ОПТИМИЗМА В ПЛАНИ-
РОВАНИИ ПРОЕКТА: ОШИБКА ПЛАНИ-
РОВАНИЯ И ПРИНЦИП "СКРЫТОЙ РУКИ"**

В статье рассмотрено влияние предвзятости оптимизма на процесс планирования проекта. Рассмотрены такие понятия как ошибка планирования и принцип "скрытой руки". Ошибка планирования, являясь следствием предвзятости оптимизма, приводит к заниженным оценкам рисков проекта и завышенным ожиданиям касательно его эффективности. Принцип "скрытой руки" подразумевает, что неопределённость и возникающие непредвиденные риски стимулируют творческий поиск верных управленческих решений в тот момент, когда уже поздно отказываться от реализации проекта. На практике же менеджеры проектов либо чрезмерно надеются на интуицию и собственный опыт, либо максимально стремятся избежать рисков, подвергаясь другому искажению – предвзятости пессимизма. Наиболее эффективным следует считать синтез этих подходов, объединяющий статистический анализ и эмпирические правила (эвристики).

Ключевые слова: управление проектами, предвзятость оптимизма, ошибка планирования, поведение проекта, неопределённость, "скрытая рука".

DOI: 10.36807/2411-7269-2025-2-41-34-38

Реализация проектов является ключевым звеном и основным средством организаций для превращения стратегии в действие, в набор конкретных мероприятий, способствующих достижению стратегических целей. Однако, несмотря на масштабные исследования и растущие инвестиции в инструменты управления проектами, многие проекты всё ещё не достигают своих целей. Помимо объективных причин ошибок планирования и конечного недостижения целей проекта, существует причина субъективная, но фундаментальная, лежащая в основе человеческой природы, а именно ошибка оптимизма или оптимистическая предвзятость.

Оптимистическая предвзятость – это тенденция полагать, что мы менее подвержены негативному стечению обстоятельств, чем другие, классическое предположение: "Со мной этого никогда не случится!". Люди физиологически предрасположены к оптимистической предвзятости. С положительной стороны, это способствовало нашему долгосрочному выживанию и росту как вида. Многие из достижений, которых мы добились в науке и исследовании космоса, могли бы никогда не произойти, если бы мы иногда не прыгали, прежде чем осмотрелись. Однако, влияние оптимистической предвзятости с большой вероятностью может подвергнуть наши проекты опасности.

¹ Яковчук А.И., доцент кафедры менеджмента и маркетинга, кандидат экономических наук; Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования "Санкт-Петербургский Государственный Технологический Институт (Технический Университет)", г. Санкт-Петербург

Yakovchuk A.I., Associate Professor of The Department of Management and Marketing, PhD in Economics; Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Saint Petersburg State Technological Institute (Technical University)", Saint Petersburg

E-mail: yakovchuk2202@yandex.ru

Оптимистическая предвзятость может убить проект с самого начала. Джеффри Пинто в своей статье "Ложь, проклятая ложь и планы проектов" повторяющиеся человеческие ошибки, которые могут разрушить процесс планирования проекта, называет её одним из "семи смертных грехов". Этот "грех" приводит к недооценке сроков и затрат проекта, переоценке его эффективности, а также к нежеланию отказаться от заведомо провального проекта, пока ещё не поздно [1].

К сожалению, помимо принятия решения о продолжении работы с провальным проектом, есть ряд других распространённых ситуаций, когда предвзятость оптимизма может ослепить проектного менеджера.

- Выбор и приоритизация проектов: даже если использованы объективные критерии, модели оценки и создана сбалансированная команда и комитет по управлению проектами, может быть очень сложно полностью подтвердить, что выгоды, затраты и риски проекта действительно обоснованы.

- Анализ рисков и реагирование на них: команда может хорошо справляться с выявлением рисков, но большинство спонсоров, скорее всего, занижат его вероятность, что, в свою очередь, снизит вероятность разработки или реализации эффективных мер реагирования.

- Планирование на случай непредвиденных обстоятельств: когда дело доходит до откладывания денег на "чёрный день" в организациях с низкой терпимостью к открытым обсуждениям риска, запросы на разумные уровни финансирования на случай непредвиденных обстоятельств, скорее всего, приведут к тому, что команды будут наказаны за излишний негатив или отсутствие веры в проект.

- Внесение существенных изменений на поздних этапах жизненного цикла проекта: спонсоры и другие стейкхолдеры часто демонстрируют оптимистическую предвзятость при внесении изменений в проект, особенно тех, которые запрашиваются на поздних этапах жизненного цикла. Риски для стоимости, качества и графика могут не получить полного анализа и представления, необходимых для обеспечения сбалансированной оценки изменения.

- Отчётность о состоянии: одним из симптомов низкой организационной зрелости проекта является "разбавление" информации о состоянии, при её передаче проектной группой высшему руководству. Часто это происходит из-за низкой терпимости к плохим новостям или тенденции стрелять в гонца, приносящего плохие вести, но это также может быть вызвано оптимистической предвзятостью со стороны спонсоров и руководителей.

Следствием предвзятости оптимизма в управлении проектами является ошибка планирования [5]. В общем понимании ошибка планирования – это склонность человека недооценивать время и ресурсы, необходимые для выполнения задач. Ошибка планирования – это подкатегория предвзятости оптимизма, возникающая из-за того, что люди разрабатывают планы и оценки, которые нереалистично близки к сценариям наилучшего развития событий, что, в свою очередь, приводит к занижению затрат и рисков и к завышению потенциальных выгод проекта.

В то время как принцип ошибки планирования основан на фундаментальном убеждении, что основной причиной перерасхода средств или недополучения выгод является предвзятость [8], "скрытая (или прячущаяся) рука" утверждает, что это одновременно и предвзятость, и ошибка [9]. Принцип "скрытой руки" – теория, впервые описанная в эссе Альберта О. Хиршмана ещё в 1967 г. Суть принципа заключается в том, что неосведомлённость о будущих препятствиях пересекается с рациональным выбором для осуществления проекта. Считается, что такое пересечение провоцирует творческий успех при преодолении препятствий благодаря выводу, что уже слишком поздно отказываться от проекта [10].

Планировщики и менеджеры, как правило, настроены оптимистично в соответствии с обоими принципами, ключевым отличием остаётся то, что два принципа придерживаются противоположных взглядов, когда речь заходит о задачах управления проектами и параметрах их успешности. Первый предполагает, что если проект терпит неудачу, то это происходит потому, что не были применены должным образом или вообще не были применены лучшие практики, присущие той или иной области знаний. Неудачи проектов рассматриваются как неудачи в планировании или управлении [8].

В отличие от этого, "скрытая рука" предполагает, что мы не должны предполагать, что уже знаем, что такое успех и как его измерить. Более того, мы не можем заранее знать, что нас ждёт в проектах из-за присущих им сложностей и неопределённости. Таким образом, задача проектного менеджмента состоит в том, чтобы вырваться из оков устоявшихся систем знаний и искать альтернативные пути в будущем [10], применять практические подходы и импровизировать в свете непредвиденных обстоятельств. Хиршман

называет этот поиск "скорее уникальным, а не общим, скорее неожиданным, а не ожидаемым и скорее возможным, а не вероятным" пессимизмом.

Можно сказать, что основные принципы, поддерживающие ошибку планирования и принципы "скрытой руки", по-видимому, противоречат друг другу. Однако, когда две противоположные позиции исходят из достоверности только одной из них, не рассматривая синтетические альтернативы, мы рискуем неправильно сформулировать проблему и получить результаты, которые будут требовать лишь своего подтверждения, а не вносить ясность в рассматриваемую проблему.

Безусловно, вопрос о том, чем объясняется перерасход средств и недополучение выгод, может быть связан с ранее неисследованной связью между ошибкой планирования и "скрытой рукой". Действительно, ошибка планирования ("злонамеренная рука") и "скрытая рука" ("доброжелательная рука") [11], [12] имеют ещё двух "сестёр", которые не были рассмотрены в литературе по управлению проектами, а именно:

- "защищающая рука";
- "пассивная рука".

Рассмотрим возможные подходы к неопределённости в проекте в зависимости от оценки его сложности (Табл. 1).

Таблица 1 – "Четыре руки" или принципы проектного поведения и их взаимосвязь со сложностью и неопределённостью проекта [13].

Сложность проекта	Объём знаний (неопределённость)	
	Невежество	Осведомлённость
Недооценка	"Скрытая рука" Активное решение проблем при столкновении с неопределённостью	Ошибка планирования ("злонамеренная рука") Использование неосведомлённости третьей стороны в спекулятивных целях
Переоценка	"Защищающая рука" Управление риском и планирование худших сценариев	"Пассивная рука" Подавление креативности и избегание риска

При недооценке сложности проекта ошибка планирования зачастую (при достаточной осведомлённости о возможных рисках) проявляет себя во взаимодействии с ещё одним когнитивным искажением, а именно стратегическим искажением информации, т.е. тенденцией намеренно и систематически исказить информацию в целях получения одобрения проекта.

Когда дело доходит до работы с неопределённостью, в литературе наблюдается тенденция к редукционизму, т.е. к стремлению уменьшить, а не принять неопределённость, с практической точки зрения приобретающему форму отказа или подавления креативности, а также максимально возможного избегания риска.

Хиршман [10] предостерегал от этой редукционистской тенденции, утверждая, что "оптимальная, а не минимальная неопределённость или сложность является подходящей и единственно возможной целью".

Подчёркивая это, Гигеренцер [16] предполагает, что при принятии решений мы можем обращаться к двум наборам инструментов:

- Риск: если риски известны, для принятия правильных решений требуются логика и статистическое мышление.
- Неопределённость: если некоторые риски неизвестны, для принятия правильных решений также требуются интуиция и разумные эмпирические правила [19].

Кроме того, Гигеренцер утверждает, что "моделируя известный риск, можно создать ложное ощущение уверенности, что скорее приведёт к катастрофе, чем предотвратит её". Далее он оспаривает предположение о том, что рациональные модели принятия решений всегда приводят к наилучшим результатам. Настало время для сферы управления проектами преодолеть то, что Гигеренцер [17] называет "систематической ошибкой" или склонностью замечать ошибки там, где их нет.

В то время как Канеман стремится предостеречь людей от их собственных предубеждений и знакомит их со строгим статистическим анализом, Гигеренцер хочет вооружить лиц, принимающих решения, простыми эмпирическими правилами (эвристиками), помогающими им ориентироваться в сложных и неопределённых условиях, в которых они работают. Обучение критическому мышлению в области статистического анализа и теории вероятностей – лучший способ понять риски и управлять ими.

Учитывая этот контекст, авторами статьи "Преодоление ошибки планирования: появление нового принципа проектного поведения" [13] предлагается новый принцип проектного поведения – "пятая рука", который может обеспечить сбалансированное теоретическое объяснение поведения в проекте и прагматично отразить жизненный опыт управления проектами.

В отличие от "скрытой руки", "пятая рука" не должна сосредоточиваться только на "счастливых и неожиданных спасениях от катастрофы" [20], т.е. помогать проектам добиваться успеха непредвиденными способами [9]. Она также не должна, как и ошибка планирования, просто подчёркивать перерасход средств и недополучение прибыли. Таким образом, при "пятой руке" возможно любое исполнение проекта, включая промежуточные варианты между успехом и провалом (например, проекты, которые укладываются в бюджет, но не соответствуют ожиданиям бизнеса).

Креативность может быть недооценена, переоценена, точно оценена или даже активирована, подавлена или не проявляться до и после завершения проекта. Таким образом, неосведомлённость может играть как положительную, так и отрицательную роль в зависимости от обстоятельств [9].

"Пятая рука" подразумевает большую склонность к риску, чем могут предложить рамки ошибки планирования (точнее, необходимость корректировать планы исходя из понимания данного когнитивного искажения). Она могла бы помочь людям понять, когда стоит довериться своей интуиции, использовать ли статистические методы или эмпирические правила и лучше справляться с масштабом, сложностью, рисками и неопределённостью в управлении проектом. Этот новый принцип должен способствовать достижению оптимальных результатов, возможных применимо к конкретным обстоятельствам, связанным с конкретным проектом.

В то время как теория только начинает разрабатывать новые концепции, менеджеры и команды проектов применяют на практике подходы, как учитывающие ошибку планирования, так и позволяющие использовать эвристический подход концепции "скрытой руки", избегая предвзятости оптимизма и не впадая при этом в другую крайность – предвзятость пессимизма. Какие же действия помогут в планировании проекта?

- **Баланс оптимизма и пессимизма.** Чтобы управлять предвзятостью оптимизма, лица, принимающие решения, должны намеренно сбалансировать чрезмерно оптимистичные прогнозы с эквивалентным исследованием наихудших сценариев. Это подразумевает создание команд (или назначение отдельных лиц), выступающих адвокатами дьявола, выявляя потенциальные риски, слабые стороны и негативные результаты для каждого важного решения [23]. Также имеет смысл привлекать незаинтересованную сторону, того, кто не выиграет и не проиграет от решения.

- **Постепенное принятие решений.** Предвзятость оптимизма часто приводит к смелым, масштабным инициативам, основанным на предположении, что всё пойдёт по плану. Вместо того чтобы вкладывать значительные ресурсы заранее, компании могут использовать подход постепенного принятия решений, проверяя предположения и масштабируя их только в том случае, если первоначальные инициативы окажутся успешными.

- **Обозначение контрольных точек и пределов.** Показатели освоенного объёма – полезный инструмент, помогающий преодолеть предвзятость оптимизма, по крайней мере тогда, когда базовые показатели достаточно надёжны.

- **Проверка предположений и отслеживание прогресса.** Рассматривая предположения как проверяемые гипотезы, организации могут отслеживать отклонения на ранних этапах и соответствующим образом корректировать стратегии. Например, исходя из практического опыта предполагается, что для проекта разработки программного обеспечения следует увеличить срок реализации проекта на 54%. Однако, стейкхолдеры могут посчитать это излишним, поэтому можно установить определённую нижнюю границу (например, в 10%). Что касается бюджета, можно предположить его увеличение в 2 раза. Но спонсор вряд ли поверит менеджеру проекта просто потому, что он так сказал. Можно начать с верхнего предела, оставаясь открытым к обсуждению, а затем вернуться к нему, исходя из того, был ли снижен излишний оптимизм. Удалось ли оценить все возможные риски и сопоставить фактические результаты аналогичных проектов [24].

Предвзятость оптимизма, если ей управлять эффективно, может быть источником силы, а не проблем. Принимая такие стратегии, как балансирование оптимизма с пессимизмом, постепенное принятие решений и мониторинг предположений в сравнении с реальностью, компании могут использовать мотивационную силу оптимизма, оставаясь при этом в рамках реалистичных оценок.

Список использованных источников

1. Jeffrey K. Pinto. Lies, damned lies, and project plans: Recurring human errors that can ruin the project planning process. // Business Horizons, 56(5), 643-653. DOI:10.1016/j.bushor.2013.05.006. URL:

https://www.researchgate.net/publication/273115781_Lies_damned_lies_and_project_plans_Reducing_human_errors_that_can_ruin_the_project_planning_process (дата обращения: 08.04.2025).

2. Bent Flyvbjerg. Top Ten Behavioral Biases in Project Management: An Overview // *Project Management Journal* 2021, Vol. 52(6), 531–546. DOI: 10.1177/87569728211049046. – URL: <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/87569728211049046> (дата обращения: 08.04.2025).

3. Новая поведенческая экономика: почему люди нарушают правила традиционной экономики и как на этом заработать / Ричард Талер. – Москва: Эксмо, 2020.

4. Канеман Д. Думай медленно... решай быстро. – М.: АТС, 2016.

5. Канеман Д., Словик П., Тверски А. Принятие решений в неопределённости. Правила и предубеждения. – М.: Гуманитарный центр, 2018.

6. Талер Р., Санстейк К. (2018) Архитектура выбора: как улучшить наши решения о здоровье, благосостоянии и счастье. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018.

7. Jon Scott. What is Planning Fallacy and How to Avoid It. – URL: <https://scopestack.io/what-is-planning-fallacy-and-how-to-avoid-it/> (дата обращения: 27.03.2025).

8. B. Flyvbjerg, "The fallacy of beneficial ignorance: A test of Hirschman's Hiding Hand". *World Develop.*, vol. 84, pp. 176-189, 2016.

9. Ika L. "Beneficial or detrimental ignorance: The straw man fallacy of Flyvbjerg's test of Hirschman's hiding hand". *World Develop.*, vol. 103, pp. 369-382, 2018.

10. Hirschman A.O. *Development Projects Observed*. Washington, DC, USA: Brookings Institution, 1967.

11. Anheier H.K. "Of Hiding Hands and other ways of coping with uncertainty: A commentary". *Social Res., Int. Quart.*, vol. 83, no. 4, pp. 1005-1010, 2016.

12. Anheier H.K. "Infrastructure and the principle of the hiding hand" in *The Governance of Infrastructure*, K. Wegrich, G. Kostka, and G. Hammerschmid, Eds. London, U.K.: Oxford Univ. Press, 2017.

13. Moving Beyond the Planning Fallacy: The Emergence of a New Principle of Project Behavior // *Transactions on Engineering Management* PP(99): 1-16 DOI:10.1109/TEM.2020.3040526. – URL:

https://www.researchgate.net/publication/347764604_Moving_Beyond_the_Planning_Fallacy_The_Emergence_of_a_New_Principle_of_Project_Behavior (дата обращения: 10.04.2025).

14. Flyvbjerg B. "Planning fallacy or hiding hand: Which is the better explanation?". *World Develop.*, vol. 103, pp. 383-386, 2018.

15. Flyvbjerg B., Holm M.K.S., and Buhl S.L. "Underestimating costs in public works projects: Error or lie". *J. Amer. Plan. Assoc.*, vol. 68, no. 3, pp. 279-295, 2002.

16. G. Gigerenzer, *Risk Savvy: How to Make Good Decisions*. Baltimore, MD, USA: Penguin, 2013.

17. Gigerenzer G. "The bias bias in behavioral economics". *Rev. Behav. Econ.*, vol. 5, pp. 303-336, 2018.

18. Kreiner K. "Conflicting notions of a project: The battle between Albert O. Hirschman and Bent Flyvbjerg". *Project Manage. J.*, vol. 51, pp. 400-410, 2020.

19. Loch C.H. "Creativity and risk taking aren't rational: Behavioral operations in MOT". *Prod. Oper. Manage.*, vol. 26, no. 4, pp. 591-604, 2017.

20. Sunstein C.R. "Albert Hirschman's Hiding Hand" in *Development Projects Observed*, 3rd ed., A.O. Hirschman, Eds. Washington, DC, USA: Brookings Institution, 2015.

21. Helmut K. Anheier. 4 Infrastructure and the Principle of the Hiding Hand <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780198787310.003.0004>.

22. Kiron Bondale. Improve project decision making by overcoming optimism bias. – URL: <https://www.projectmanagement.com/blog-post/36919/Improve-project-decision-making-by-overcoming-optimism-bias> (дата обращения: 10.04.2025).

23. Bryce Hoffman. How To Harness Optimism Bias Without Letting It Derail Your Success. – URL: <https://www.forbes.com/sites/brycehoffman/2024/12/29/how-to-harness-optimism-bias-without-letting-it-derail-your-success/> (дата обращения: 10.04.2025).

24. Elizabeth Harrin. Adjusting for optimism bias. – URL: <https://www.projectmanagement.com/blog-post/74944/adjusting-for-optimism-bias> (дата обращения: 10.04.2025).