

# СОДЕРЖАНИЕ

- 1**      **Проекты: планетарный масштаб**  
Проекты определяют нашу реальность: личную и профессиональную жизнь, работу корпораций и органов государственной власти, они влияют на каждого человека и целые нации. Добро пожаловать в проектную революцию! ..... **9**
  
- 2**      **Моя жизнь в мире проектов**  
Мы измеряем наши жизни проектами. Так чему меня научила жизнь в этом мире проектов? ..... **27**
  
- 3**      **Что же такое проект?**  
Всегда начинайте с определения того, что именно включает в себя понятие проекта. Смысл — залог успеха ..... **45**
  
- 4**      **Как осуществлять проекты правильно**  
Проекты часто терпят неудачу, иногда мы наблюдаем впечатляющие провалы. С какими препятствиями сталкивается проект на пути к успеху и как их преодолеть? ..... **59**
  
- 5**      **Шаблон проекта**  
Вот что реально заставит ваши проекты работать ..... **75**

<b>6</b>	<b>Разбор проектов</b> Посмотрим через призму шаблона проекта на проекты, которые изменили мир.....	<b>141</b>
----------	---	------------

<b>7</b>	<b>Проекты и организации</b> Организации в проектно-ориентированной экономике: управление, структура, приоритеты.....	<b>179</b>
----------	---	------------

<b>8</b>	<b>Переосмысление проектов</b> Проектная революция позволяет прогрессивным организациям внедрять радикальные новшества в их устоявшиеся бизнес-модели.....	<b>207</b>
----------	---	------------

<b>9</b>	<b>Манифест</b> Сделаем проектную революцию реальностью!.....	<b>249</b>
----------	--	------------

<b>Об авторе</b> .....	<b>253</b>
------------------------	------------

<b>Примечания</b> .....	<b>257</b>
-------------------------	------------





# **ПРОЕКТЫ: ПЛАНЕТАРНЫЙ МАСШТАБ**

**ПРОЕКТЫ ОПРЕДЕЛЯЮТ  
НАШУ РЕАЛЬНОСТЬ: ЛИЧНУЮ  
И ПРОФЕССИОНАЛЬНУЮ ЖИЗНЬ,  
РАБОТУ КОРПОРАЦИЙ И ОРГАНОВ  
ГОСУДАРСТВЕННОЙ ВЛАСТИ, ОНИ  
ВЛИЯЮТ НА КАЖДОГО ЧЕЛОВЕКА  
И ЦЕЛЫЕ НАЦИИ. ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ  
В ПРОЕКТНУЮ РЕВОЛЮЦИЮ!**

**ЧЕТВЕРГ, 5 АВГУСТА 2010 Г., 14:00,  
ПУСТЫНЯ АТАКАМА, ЧИЛИ\***

Глухой звук, похожий на взрыв, — и все вокруг начинает ходить ходуном. Это глубоко под землей обвалилась шахта «Сан-Хосе». Страшная, но закономерная катастрофа. За последние десять лет из-за геологических особенностей в этой старой шахте уже случались аварии со смертельным исходом, а теперь вот это несчастье. Обрушившийся кусок горной породы заблокировал вход. Несколько шахтеров, находившихся ближе к поверхности, смогли выбраться, но еще 33 человека остаются в ловушке в 700 м под землей и в пяти километрах от входа в шахту. Связь отсутствует полностью.

Двадцать минут спустя чилийский министр горнодобывающей промышленности Лоренс Голборн звонит президенту страны Себастьяну Пиньере, который находится с официальным визитом в Колумбии, и сообщает о трагическом инциденте. Катастрофа случилась после землетрясения и цунами (они произошли в феврале 2010 г.), когда погибло более 500 чилийцев. Действия правительства во время этих событий вызвали резкую критику. Президент Пиньера решает прервать свою поездку и немедленно возвращается в Чили, чтобы посетить шахту. 7 августа 2010 г., когда 130 спасателей уже двое суток непрерывно ведут работы, он прибывает в административный центр Копьяпо на севере Чили, что в 45 км к югу от шахты. Пиньера встречается с официальными лицами, чтобы оценить ситуацию, и узнает о том, что огромный камень перекрыл единственный путь, ведущий к шахтерам. К концу второго дня все еще неясно, живы ли они. Президенту сообщают, что вероятность спасти шахтеров минимальна. К сожалению, аварии на шахтах обычно влекут за собой гибель людей.

Пиньера понимает, что ему нужно принять жизненно важное решение, которое может стоить ему президентского срока. Должен ли

---

\* Истории основаны на реальных фактах, однако в них присутствуют элементы вымысла.

он запустить поисковый проект? Шансы найти шахтеров очень малы, а шансы найти их живыми — и того меньше. Спасательная миссия будет крайне опасной для всех участников. Можно потерять больше жизней, чем спасти. Просто смириться с отсутствием шансов на успех и надеяться, что граждане Чили быстро забудут эту трагедию? Но это будет повторением недавних ошибок!

### **СУББОТА, 7 АВГУСТА 2010 Г., 15:00, ПЕРТ, АВСТРАЛИЯ**

Пока президент Пиньера принимает, возможно, самое важное решение в своей карьере, на другом континенте в маленькой, залитой солнцем церкви на берегу океана Мэри Смит и Мэтт Джонс произносят «да», чтобы стать друг другу мужем и женой. Мать Мэри плачет от счастья — ее дочь в роскошном белом платье на пороге своей заветной мечты. Остальные родственники и друзья новобрачных устраивают двухминутную овацию. После церемонии свадебный кортеж отправится в «Сен-Жак», первоклассный ресторан возле бухты Перт.

Об этой дате, 7 августа 2010 г., Мэри и Мэтт договорились еще полтора года назад, после того как Мэтт сделал предложение. Любопытно, кто знает Мэтта и Мэри, скажет, что они просто не способны строить долгосрочные планы. Они вечно опаздывают и никогда не загадывают на будущее. Чаще всего Мэтт и Мэри принимают решения спонтанно и меняют их в последнюю минуту. Но тут чудесным образом все прошло гладко, и свадьба вышла просто идеальной.

Как только решение было принято, Мэри и Мэтт стали думать о подходящей дате. К чему напрягаться, загонять себя в сжатые сроки? Они решили, что это будет август 2010 г.: впереди еще около полутора лет, этого более чем достаточно для подготовки к такой свадьбе, которую они хотели, — особенной, но без излишеств. Место нашли сразу, так как Мэри уже думала об этом и мечтала, чтобы

они поженились там же, где когда-то ее родители. Когда Мэтт выбрал ресторан, свой любимый, оставалось только выяснить, в какой день тот будет свободен — это оказалось седьмое число, — и назначить церемонию. Затем, попивая кофе, они обсудили, что нужно сделать для успешной свадьбы. Всю работу по подготовке они поделили на задачи, решили, кто и за что будет отвечать, и установили сроки их выполнения. Двигаясь назад от события в будущем — свадьбы, они продумали все необходимые действия и, таким образом, разработали свой первый проектный план. (Их друзья опасаются, что он может стать и последним!)

Естественно, Мэри и Мэтт были взволнованы своим проектом. Это было не просто важное решение, а их важное решение, их выбор. Каждый день они обсуждали, как идет работа над осуществлением свадебных планов, делая выводы и меняя что-то по мере надобности. Они обратились за советом к сестре Мэтта и близкой подруге Мэри, которые не так давно уже прошли этот путь. По мере приближения к назначенному дню их напряжение усилилось, им стали сниться кошмары о том, что они опаздывают на собственную свадьбу. Никогда прежде они не испытывали такого давления, но вдруг обнаружили, что это помогает им сосредоточиться на выполнении задач. Их проект имел огромный успех. Бог знает как, но все прошло по плану. Свадьба получилась душевной и запоминающейся, все наслаждались церемонией, изысканным застольем и танцевали до четырех утра. Джонсы никогда не забудут этот сказочный день.

**СУББОТА, 7 АВГУСТА 2010 Г., 8:00,  
БЕРЛИН, ГЕРМАНИЯ**

На строительной площадке в Шёнефельде, в 18 км к юго-востоку от центра Берлина, встречаются три человека, чтобы обсудить сроки и стоимость возведения нового международного аэропорта Берлин-Бранденбург. После четырех лет строительства затраты

по сравнению с первоначальной оценкой удвоились. Были недооценены издержки, внесены значительные коррективы в проект, а также обнаружены конструктивные недостатки, которые сказались на качестве и сроках сдачи. Назначенная дата открытия, 30 октября 2011 г., теперь выглядит абсолютно нереалистичной. Йорг Маркс, руководитель строительства аэропорта, снимает каску и садится на плиты, чтобы вместе с двумя своими коллегами еще раз обсудить эту проблему.

Видение нового аэропорта было и остается четким. Одна из главных целей проекта — построить крупнейший аэропорт в Германии с пропускной способностью до 45 млн пассажиров в год. Ему предстояло заменить аэропорты Шёнефельд и Тегель и обслуживать Берлин и окружающую его федеральную землю Бранденбург.

Все было тщательно спланировано. Этап технико-экономического обоснования и предварительного планирования занял почти 15 лет. Строительство аэропорта началось в 2006 г., и ожидалось, что оно продлится пять лет. Но в процессе стало ясно, что аэропорт обойдется куда дороже, чем предполагалось, из-за неверных оценок и важных конструктивных переделок. К примеру, ошутимо сказало на стоимости и сроках предложение одной из ключевых заинтересованных сторон проекта, главы управляющей компании аэропорта Райнера Шварца. На основании прогнозируемого роста воздушного движения он попросил архитектора добавить северный и южный пирсы к главному терминалу, превратив его из прямоугольника в подобие буквы П и значительно увеличив площадь<sup>1</sup>. На более позднем этапе Шварц, намереваясь сделать из аэропорта роскошный торговый центр, предложил включить в первоначальный план второй уровень с магазинами, бутиками и фуд-кортами.

На строительной площадке в августе 2010 г. спутники Йорга Маркса, а это Райнер Шварц и бургомистр Берлина Клаус Веверайт, который является куратором проекта и председателем наблюдательного совета, еще не оставляют попыток надавить на него, чтобы успеть к назначенной дате. Они просто не хотят признать, что есть проблемы. Тем не менее Маркс решает проинформировать

общественность об этих проблемах и предложить новую дату открытия — 3 июня 2012 г.

На следующий день в зале, заполненном правительственными чиновниками и журналистами, Шварц, рядом с которым другие ответственные лица, включая бургомистра Воверайта, делает немислимое заявление: аэропорт к назначенному сроку открыт не будет.

Однако это только самое начало катастрофы, которую мы наблюдаем и сейчас, когда я пишу эти строки. В конце 2018 г., через семь лет после первой плановой даты запуска проекта (30 октября 2011 г.), новый международный аэропорт Берлин-Бранденбург имени Вилли Брандта<sup>2</sup>, заявленный как самый современный аэропорт Европы, все еще не открыт. Последний обещанный срок открытия — 2020 г., общие прогнозируемые затраты в €7,9 млрд существенно превышают утвержденный бюджет в €5,4 млрд. Проект встал в один ряд с двумя другими печально известными инициативами — «Штутгарт 21», железнодорожным вокзалом с бюджетом €2 млрд, и Эльбской филармонией, концертным залом в Гамбурге стоимостью €865 млн, — тем самым разрушив репутацию Германии как оплота порядка, эффективности и инженерного искусства.

## **СУББОТА, 7 АВГУСТА 2010 Г., 15:00, ПУСТЫНЯ АТАКАМА, ЧИЛИ**

Тем временем в Копьяпо после многочасового совещания с командой спасателей президент Пиньера совершает обход вокруг шахты «Сан-Хосе». Он собирается принять решение, которое может иметь серьезные последствия. По его поручению секретарь в течение часа созывает пресс-конференцию. Команда разворачивает все необходимое для прямого эфира в одном из самых труднодоступных районов в Южной Америке, вокруг собираются представители СМИ. Обращаясь к чилийскому народу, президент Пиньера говорит, что он и правительство Чили полны решимости спасти 33 шахтеров

и предоставят спасательным командам все необходимые для этого средства и ресурсы. Хотя он и не уверен в исходе операции, но считает, что спасение жизней граждан — одна из функций президента.

На следующий день Пиньера звонит лучшему горному инженеру в Чили Андре Сугарре и убеждает его возглавить спасательные работы. Команда из 700 рабочих отправляется в Сан-Хосе. Свой базовый лагерь они называют «Эсперанса», или «Лагерь надежды». Министр горнодобывающей промышленности Лоренс Голборн постоянно находится в лагере, чтобы лично возглавить работу по спасению и действовать от имени президента. Семьи пострадавших отчаянно хотят получить новости о своих близких. Первые попытки найти шахтеров безуспешны. Голборн гарантирует полную открытость в отношении хода спасательных работ. Членов семей шахтеров информируют каждые два часа.

Несмотря на то что начало операции оказывается неудачным, спасатели и рабочие не падают духом. Каждый упорно работает на достижение общей цели.

Для того чтобы добраться до шахтеров традиционными методами горной добычи, потребовался бы год, поэтому их отмечают сразу. Все стараются помочь как могут; например, национальная нефтехимическая компания ENAP предлагает для поиска шахтеров свои передовые гидроакустические технологии, используемые при работе в нефтяных скважинах.

В течение следующих 17 дней средства массовой информации и некоторые эксперты критикуют действия спасателей, места и методы поиска. Растет давление со стороны родственников, которые сами хотят спуститься в шахту. Если что-то пойдет не так, цена будет огромной с политической и юридической точек зрения.

Но вот в воскресенье, 22 августа, в 5:00 Голборна будит главный инженер, который сообщает ему, что они пробились в зону убежища шахтеров. Они не уверены, живы ли те, но теперь известно их местоположение. Во время подъема оборудования в одном из воздухопроводов спасатели находят записку следующего содержания: «Мы живы, в убежище, нас 33».

В среду, 13 октября 2010 г., через 70 дней после аварии, первый из шахтеров, Флоренсио Авалос, был поднят на поверхность с глубины 700 м в капсуле «Феникс», специально разработанной при поддержке NASA. На глазах президента Пиньеры, министра Голборна и своих семей все 33 шахтера, живые и здоровые, оказываются на поверхности — их поднимают по одному человеку, каждого примерно за час.

На сегодняшний день это самое большое и успешное спасение за всю историю горного дела. Оно также получило рекордное освещение в СМИ, за ним наблюдало около миллиарда зрителей, больше было только во время церемонии похорон Майкла Джексона в 2009 г.

Невероятное спасение чилийских шахтеров, забываемая свадьба Мэри и Мэтта и грандиозный провал так и не построенного до сих пор аэропорта Берлин-Бранденбург — примеры трех проектов, которые осуществлялись примерно в одно и то же время. Все они очень разные, с разными итогами: два чрезвычайно успешных и один — непрекращающийся кошмар. Они хорошо демонстрируют силу проектов и на личном уровне, и на уровне организаций. Проекты спасают жизни. Проекты улучшают жизни. Проекты изменяют мир.

## НЕЗАМЕТНЫЙ СДВИГ

Стремясь выяснить, что реально делает проекты успешными, а что нет, я наткнулся на целый ряд потрясающих фактов.

Например, после одного из самых страшных случаев геноцида в новейшей истории человечества в Руанде отважный лидер Поль Кагаме решил изменить судьбу страны с помощью программы восстановления и национального примирения. Исследование, проведенное 20 лет спустя, показало: 92% граждан Руанды чувствуют, что достигли этого примирения<sup>3</sup>. Когда-то разоренная внутренними конфликтами страна сегодня входит в число передовых

африканских государств с одной из самых высоких в мире долей женщин в парламенте (56%).

Возьмем другой пример — подъем Сингапура, бывшей британской торговой колонии. В 1961 г. это была абсолютно разрушенная страна, сегодня же экономика Сингапура — одна из самых конкурентоспособных в мире. Идея премьер-министра Ли Куан Ю\* заключалась в том, чтобы сделать страну экономически устойчивой, имеющей запас прочности, которого хватило бы на будущие поколения. Проект включал установление верховенства закона, создание эффективных государственных структур, непрерывную борьбу с коррупцией и обеспечение общей стабильности. Его краеугольным камнем стали стандарты, гарантирующие общедоступное государственное образование высокого качества, при этом основными конкурентными преимуществами Сингапура стали человеческий капитал и неукоснительное соблюдение принципа меритократии. Сингапур считается одним из самых тщательно спланированных городов в мире.

Вспомните Дубай, который из рыбацкого городка, затерянного в песках, превратился в яркий современный город; или маленький датский городок Оденсе, благодаря масштабному проекту ставший одним из передовых центров робототехники в Европе; или Кури-тибу, «зеленую столицу» Бразилии и один из самых экологически чистых и устойчиво развивающихся городов в Латинской Америке.

Подумайте о введении евро в наличное обращение в 2002 г. или о переходе Швеции на правостороннее движение 3 сентября 1967 г.

Некоторые из самых захватывающих технологических достижений были, по сути, блестящими проектами: мечта Джона Кеннеди отправить первого человека на Луну к концу 1960-х гг.; создание «Боинга-777», технологического шедевра в авиационной промышленности; начавшийся в 2005 г. проект Purple 2, в результате которого был создан iPhone и изменилась вся телекоммуникационная индустрия.

---

\* Ли Куан Ю занимал должность премьер-министра Сингапура в 1959–1990 гг.

Наконец, что не менее важно, существуют сотни удивительных личных проектов — побед, достигнутых в крайне неблагоприятных условиях или просто воплотивших в жизнь чью-то мечту.

Впрочем, во всем этом нет ничего нового. Проекты существовали и будут существовать всегда и во всех областях. Строительство пирамид в Египте, развитие современных городов, план Маршалла, космическая программа «Аполлон», создание Европейского союза — все это было осуществлено посредством проектов. Работа в рамках проектов — это двигатель великих свершений нашей цивилизации, она стимулировала общество к прогрессу и часто выходила за пределы устоявшихся научных и культурных границ.

Проекты меняют мир. Проекты делают невозможное возможным.

Поведенческие и социальные науки поддерживают идею о том, что есть несколько аспектов работы и взаимодействия в рамках проекта, которые особенно мотивируют и вдохновляют людей. В их числе честолюбивые цели, высокие устремления и четкий дедлайн. Возможно, вы замечали, что люди из всей своей трудовой биографии лучше всего запоминают именно проекты, над которыми работали, — чаще успешные, чем неудачные.

Согласно исследованию Института управления проектами (Project Management Institute, PMI) 2017 г., число занятых в проектах лиц увеличится с 66 млн до 88 млн (прогноз на 2027 г.). Вклад деятельности, ориентированной на проекты, в мировой ВВП возрастет до \$20 трлн (прогноз на 2027 г.)<sup>4</sup>. Это миллионы новых проектов, требующие миллионов руководителей проектов в год.

Проекты набирают ход. **ИЛЛЮСТРАЦИЯ 1** показывает этот грандиозный, но незаметный сдвиг. График, построенный с помощью онлайн-сервиса Google Ngram Viewer<sup>5</sup>, демонстрирует, насколько часто англоязычное слово project (проект) встречается в огромном корпусе текстов из печатных источников 1900–2000 гг. по сравнению с другими распространенными терминами в сфере управления и бизнеса, такими как strategy (стратегия), operations (операции), sales (продажи), leadership (лидерство), marketing

## 1. ПРОЕКТЫ: ПЛАНЕТАРНЫЙ МАСШТАБ

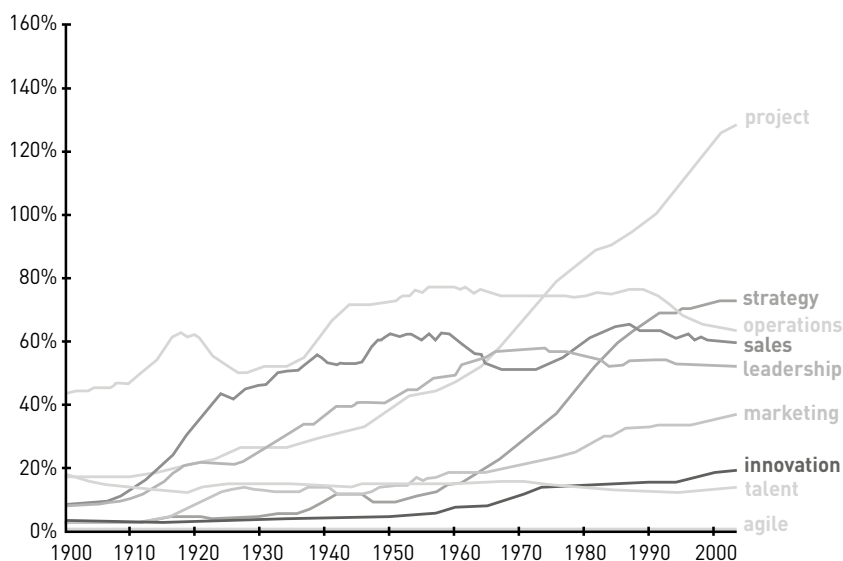


ИЛЛЮСТРАЦИЯ 1

Согласно Google Ngram Viewer, слово **project** (проект) стало самым часто употребляемым в группе общих управленческих терминов, и его популярность растёт

(маркетинг), **innovation** (инновации) и **talent** (талант). Это и есть то, что я называю проектной революцией.

Такой незаметный сдвиг влияет не только на организации, но и на сам характер труда, на всю нашу профессиональную жизнь. Традиционный карьерный путь предыдущих поколений в рамках одной компании остался в далеком прошлом. Сегодня люди успешно меняют работу по несколько раз в течение своей карьеры. Я верю, что этот тренд будет расти и профессиональная карьера станет в конце концов последовательностью проектов. Еще одной заметной тенденцией, связанной с этим, является рост самозанятости — в 2018 г. консалтинговая компания Quartz at Work прогнозировала трехкратное увеличение числа американцев, работающих на себя, к 2020 г.<sup>6</sup> В сущности, все эти люди — управляющие портфелями проектов.

## ГЛОБАЛЬНАЯ РЕВОЛЮЦИЯ

Чем больше вы будете всматриваться, тем больше проектов увидите.

В декабре 2016 г. Сенат США единогласно одобрил Закон об улучшении управления программами и подотчетности (PMIAA)<sup>7</sup>, который обязывает правительство США использовать передовые методы управления проектами и программами и усиливает его подотчетность. PMIAA реформирует политику управления федеральными программами с помощью:

- создания официальных рабочих мест и системы карьерного роста для руководителей программ и проектов в федеральном правительстве;
- разработки стандартизированной политики управления программами и проектами в федеральном правительстве;
- признания того, что поддержка проектов высшим руководством и его участие в них играют важную роль; для этого в федеральных агентствах назначают главного руководителя, ответственного за политику и стратегию управления программами и проектами;
- обмена опытом успешного применения подходов к управлению программами и проектами через межведомственный совет.

6 января 2017 г. Ассоциация управления проектами Великобритании (APM) была удостоена Королевской грамоты<sup>8</sup> за значительные достижения в области управления проектами. Награждение APM крайне важно для тех, кто делает карьеру в сфере управления проектами или стремится к этому: Королевская грамота признает управление проектами профессией и открывает новые возможности специалистам в этой области.

У меня есть запись с одной из конференций, где я присутствовал лично. На ней один из руководителей IBM сказал: «Скоро у нас

в компании больше не будет должностных инструкций, у нас будут только описания проектов». Звучит перспективно! И это не единственный случай.

Richards Group — крупнейшее независимое рекламное агентство США с общим оборотом \$1,28 млрд, выручкой \$170 млн и штатом 650 сотрудников. Стэн Ричардс, его основатель и генеральный директор, ликвидировал почти все уровни управления и должности, оставив только должность руководителя проекта<sup>9</sup>.

Другой пример: в 2016 г. Nike открыла в своей европейской штаб-квартире вакансию менеджера по корпоративной стратегии и развитию в Европе, на Ближнем Востоке и Африке (регионе EMEA). Такая работа традиционно предполагает стратегическое планирование, анализ рынка и компетентность в области конкурентной разведки. К моему удивлению, вместо этого в описании должности было указано: «управление проектами». Это означает, что Nike искала человека для ведения общекорпоративных и стратегических проектов. Такое изменение смещает фокус внимания компании с планирования и повседневной деятельности на реализацию проектов и соответствующим образом меняет организационную культуру. Nike не исключение — я видел похожие описания обязанностей, связанных со стратегией, в вакансиях UPS, Amazon и других корпораций.

## СЕЙЧАС МЫ ВСЕ РЕВОЛЮЦИОНЕРЫ

На первый взгляд превращение проектов в экономический локомотив нашей эпохи незаметно, но на самом деле это мощный процесс, который меняет мир. Такой серьезный сдвиг влияет не только на управление организациями, но и на все аспекты нашей жизни: ключевую роль в них начинают играть проекты. Вот основные последствия этого, о которых я расскажу в книге.

- **Образование.** На протяжении веков обучение происходило путем запоминания большого объема информации из книг,

письменных материалов. Сегодня ведущие образовательные системы предполагают использование концепции учебных проектов, причем начиная с раннего возраста учащихся. Применение теорий и эксперименты в рамках проектов оказались более эффективными методами обучения и вскоре станут обычным делом. **Какое влияние это окажет на процесс обучения и образовательные организации?**

- **Карьера.** Не так давно профессиональную карьеру было принято делать в одной организации: так было на протяжении всего XX в. Сегодня мы можем одновременно работать в нескольких, а в какой-то момент, скорее всего, вообще превратимся в самозанятых лиц и в основном будем работать над проектами. В этом случае к карьере лучше всего подходить как к последовательности проектов, в которых мы применяем навыки, полученные на предыдущих работах, в компаниях и отраслях, и готовим себя к следующему карьерному шагу, часто заранее неизвестному. **Что значит «проектная карьера» для работодателей и работников?**
- **Корпоративное управление.** Советы директоров играют важную роль в создании ценности и долгосрочном успехе организаций. В наше беспокойное время определение направления работы и расстановка приоритетов стали их важными компетенциями. Когда организация реализует слишком много стратегических проектов без четкой расстановки приоритетов сверху, командам приходится бороться за ресурсы, обязательства по участию в проектах не соблюдаются, и большинство из них не окупают первоначальных затрат, не укладываются в сроки и не приносят прогнозируемых выгод. Если при этом директора не выполняют обязанности, связанные с обеспечением строгой подотчетности, последствия для корпораций могут быть катастрофическими: такой недостаток корпоративного управления может стать причиной разрушения ценностей и даже краха компании.

**Как наши организации будут перестроены и как ими будут руководить, чтобы максимизировать создаваемую стоимость и эффективность проектов?**

- **Демократия.** Кризис политических систем, который мы наблюдаем во всем мире, побудил ученых — и не только их — искать новые способы управления государствами. Один из самых революционных экспериментов был поставлен в Ирландии — в 2012 г. ирландское правительство учредило Конституционную конвенцию с целью внесения ряда изменений в конституцию, в том числе касающихся реформирования избирательной системы и парламента. Новшеством было то, что каждая отдельная задача решалась в рамках проекта. Одна треть участников конвенции состояла из членов парламента Ирландии, а две трети — из простых граждан, которые были выбраны случайным образом и должны были работать над проектом в течение ограниченного периода времени.  
**Как проекты повлияют на демократию?**
- **Экономическая теория и показатели процветания.** Традиционно прогресс измерялся на основе покупательной способности или дохода на душу населения. Однако есть и другие показатели, действительно дающие представление о прогрессе, они связаны с возможностями стран и отдельных лиц в сфере реализации проектов. На протяжении всей истории человечества эти возможности расширялись. Традиционные показатели, сформировавшиеся на базе экономической теории, работали, когда мир был более предсказуем, но все изменилось. В ближайшем будущем мы сможем опираться на экономические индикаторы, основанные на реальной способности государства или компании осуществлять проекты. Это будут более адекватные показатели экономической мощи и социального влияния. **Какие виды новых проектно-ориентированных показателей должны ввести экономисты, чтобы измерить фактический прогресс и процветание?**

По моим прогнозам, к 2025 г. во всех отраслях и секторах экономики руководители высшего звена будут тратить не менее 60% своего времени на проекты: осуществлять отбор, определять приоритеты, направлять реализацию. Мы все станем лидерами проектов, даже если никогда не учились этому!

В этих новых условиях проекты становятся основой для осуществления изменений и создания ценности. В Германии, например, около 40% товарооборота компаний приходится на проекты, и этот показатель будет только расти<sup>10</sup>. Аналогичная доля характерна и для большинства западных стран. В Китае и ряде других ведущих азиатских государств она еще выше<sup>11</sup>, проектная работа сыграла большую роль в экономическом развитии этих стран. Двигателем так называемой гиг-экономики являются проекты. Не сомневайтесь, мы наблюдаем не что иное, как подъем проектной экономики.

Хорошая новость заключается в том, что проектная работа ориентирована на человека. Я верю, что она повысит внимание к людям. Проекты нельзя осуществлять только с помощью машин. Для этого нужны люди, объединенные общей целью, которые вместе выполняют работу, вступают в отношения, взаимодействуют, вовлекаясь в это эмоционально, — именно так создаются высокоэффективные команды. Технологии, конечно, тоже сыграют свою роль в осуществлении проектов — с помощью них можно будет эффективнее отбирать проекты и увеличить их шансы на успех. Но они будут только средством для достижения цели, а не самой целью. Проектную революцию совершат люди, а не роботы, — такие же люди, как и вы.

## ШАБЛОН ПРОЕКТА

Одна из главных целей этой книги — дать простую в использовании систему, которая поможет вам добиться успеха в новом проектно-ориентированном мире. После изучения сотен успешных

## 1. ПРОЕКТЫ: ПЛАНЕТАРНЫЙ МАСШТАБ

и неудачных проектов, от небольших вроде ремонта дома до масштабных, таких как восстановление Руанды после геноцида 1994 г., я разработал инструмент Project Canvas («Шаблон проекта»). Он может быть полезен любому человеку, команде, организации или государству.

Эта практичная и доказавшая свою эффективность система, которая охватывает базовые принципы проектов, известные каждому, поможет более успешно руководить проектами и воплощать мечты в реальность.

Шаблон проекта включает четыре основные области, каждая из которых содержит несколько аспектов:

- **область «Зачем»:** обоснование целесообразности проекта и ожидаемые выгоды, а также замысел и страсть, необходимые для запуска и успешной реализации проекта;
- **область «Кто»:** участники, ответственные за подотчетность и управление, которые должны обеспечить проект ресурсами и гарантировать достижение результатов;
- **область «Что, как и когда»:** «жесткие» и «мягкие» аспекты проекта (к первым относятся **содержание, сроки, стоимость, контроль качества, управление рисками, поставки**, ко вторым — **мотивация, навыки, взаимодействие с заинтересованными сторонами, управление изменениями, коммуникация**);
- **область «Где»:** организация, культура, приоритеты и контекст (внутренний и внешний), в котором осуществляется проект.

Более подробно эти аспекты будут рассмотрены в главе 5. Надеюсь, книга вам понравится и окажется полезной.

2

# **МОЯ ЖИЗНЬ В МИРЕ ПРОЕКТОВ**

**МЫ ИЗМЕРЯЕМ НАШИ ЖИЗНИ  
ПРОЕКТАМИ. ТАК ЧЕМУ МЕНЯ НАУЧИЛА  
ЖИЗНЬ В ЭТОМ МИРЕ ПРОЕКТОВ?**

Последние 25 лет я исследовал проекты и работал над ними, в том числе на руководящих должностях. Это была серия взлетов и падений, проб и ошибок, я испытывал сомнения и убеждался в своей правоте, был свидетелем неудачного старта и успешного завершения проектов.

Моя карьера началась в глобальной информационно-технической компании Unisys, я работал аналитиком входящих заказов. Работа состояла из ежедневных рутинных задач: обработки клиентских заказов, мониторинга сборки больших вычислительных машин и их доставки. Через шесть месяцев мне предложили участие в стратегическом проекте — создании общего сервисного центра (SSC) для Европы, Ближнего Востока и Африки. Цели проекта заключались в снижении затрат и повышении качества услуг за счет централизации операционной и административной деятельности в Амстердаме. Мой начальник предупредил, что этим нужно будет заниматься «в дополнение к основным обязанностям».

Работа с входящими заказами к тому моменту мне надоела, другое дело — стать частью проекта, принять участие в создании чего-то нового, что принесет так много пользы компании. Однако я быстро понял, что имеется проблема: мои основные обязанности были приоритетом для моих начальников. Проектная работа постоянно отодвигалась на второй план. Внедрение SSC было отложено более чем на год, но, похоже, это никого не волновало.

Это был мой первый урок, который оказался очень ценным: **когда встает выбор между основной и проектной работой, первая всегда будет приоритетнее.** Мне потребовались годы, чтобы ответить на вопрос, почему возникает такое противопоставление двух различных наборов задач. Позже я назвал их «ведением бизнеса» и «изменением бизнеса», эти понятия подробно рассмотрены в моей книге «Целеустремленная организация» (The Focused Organization)<sup>12</sup>. Исследователи называют это явление организационной «амбидекстрией», или двойственностью<sup>13</sup>.

Через два года я покинул Unisys и перешел в компанию Price Waterhouse (PW) в качестве младшего консультанта. Уже на третий

день работы меня определили в большой консалтинговый проект, который PW вела в то время: внедрение системы планирования ресурсов предприятия (SAP ERP) в одной из крупнейших нефтехимических компаний в мире. Я был удивлен большим количеством консультантов в проекте: включая разработчиков SAP, их было больше 30. Мне выделили место в отделе обеспечения проекта, который отвечал за административную часть. Первая задача состояла в том, чтобы добиться от членов проектной команды, чтобы те заполнили свои таблицы учета рабочего времени, на основании которых PW могла выставить счет клиенту. Что ж, никто не становится генеральным директором сразу, вот и я начал с самого низа. Несмотря на большой объем выделенных ресурсов и понятные методы управления, проект отставал от графика на два года. Абсолютная преданность команды делу не уменьшала огромного количества проблем. Тогда я усвоил второй ценный урок: **ИТ-проекты отличаются от других — традиционные методы управления проектами в этом случае, похоже, не работают.**

После этого я занимался еще двумя проектами: первый был связан с переходом на евро, а второй — с проблемой компьютерного сбоя в 2000 г. из-за смены дат. Это были проекты разных типов, и больше всего меня поразило, что и тот и другой имели наивысший приоритет в планах топ-менеджмента. На них было выделено много ресурсов, как внутренних, так и внешних. Сотрудники компании работали в проектах на полную ставку, чего я раньше никогда не видел. Высшее руководство было глубоко вовлечено в проекты, постоянно отслеживало их осуществление и играло в нем активную роль. Планы включали всестороннюю проверку и действия на случай непредвиденных обстоятельств. В отличие от моих предыдущих проектов, эти — более значимые и сложные — были выполнены точно в срок.

Работая консультантом в PW, я пережил первое из четырех крупных слияний, когда компания объединилась с Coopers & Lybrand. Оно привело к созданию PricewaterhouseCoopers (PwC), одной из крупнейших аудиторских и консалтинговых фирм в мире.

Если вы рядовой сотрудник, то последствия такого слияния вам неизвестны. Сначала все звучит великолепно. Руководители подают это как шаг, который будет выгоден обеим компаниям. Однако теперь, с опытом нескольких слияний, я понимаю, что всегда одна из них проигрывает, а другая выигрывает.

Слияние — это особый тип стратегических проектов, один из самых распространенных в деловом мире, и он сильно отличается от всех, с которыми мне доводилось сталкиваться раньше. Слияния запускают сотни других проектов, направленных на объединение двух компаний. При этом часто требуется создать управление по вопросам интеграции, которое следит за их успешным выполнением. Я быстро понял, что высшее руководство уделяет много внимания проектам слияний и поглощений (M&A), но в основном в самом их начале, сразу после объявления о сделке. Особенность этих проектов в том, что процесс интеграции встречает сильное сопротивление. Это сопротивление — главная сила, толкающая проект к провалу. В результате многие проекты слияний и поглощений наносят удар по корпоративным резервам именно на этапе интеграции. Согласно исследованиям *Harvard Business Review* и KPMG, доля неудачных проектов M&A составляет 83–90%<sup>14</sup>.

В слиянии PW и Coopers & Lybrand меня поразило то, что большинство сотрудников обеих фирм не хотели объединяться. Они не видели выгод, которые несли с собой изменения, и предпочитали, чтобы все оставалось на своих местах. Несмотря на то что это слияние считается успешным, несколько лет спустя люди все еще вспоминали о старых добрых временах: «PW была куда лучше, действительно глобальная фирма, а Coopers — так, кучка местных». Тогда я усвоил еще один урок: **в проектах всегда есть человеческий и поведенческий факторы, которые нужно учитывать. В случае слияния они имеют решающее значение, а решение связанных с ними проблем может занять годы. Игнорировать эти факторы нельзя, их воздействие может быть настолько сильным, что разрушит проект.**

В последние годы моей работы в PwC я начал еще больше интересоваться проектами, они стали главным направлением моей деятельности. Было очевидно, что управление даже одним проектом — дело непростое, а компания осуществляла сотни проектов одновременно. Хаос и потери в этой области были огромны, возможности для улучшения неограниченны. В 2003 г. я решил детально изучить этот вопрос. При поддержке одного партнера мы запустили первое глобальное исследование по управлению проектами и программами.

Моей первой целью было понять, существует ли корреляция между передовой практикой управления проектами и их успешной реализацией. Второй — узнать, как обстоят с этим дела в лучших организациях. Исследование охватило 64 страны и более 200 компаний. Оно было опубликовано под названием «Повышение эффективности бизнеса посредством управления программами и проектами»<sup>15</sup> и стало событием в сфере управления. Исследование подтвердило мои предположения, многие эксперты в этой сфере назвали его сенсационным. Я был назначен ведущим специалистом PwC в области управления проектами и изменениями.

После десяти лет работы в фирме я получил должность старшего управляющего и был буквально в шаге от того, чтобы стать партнером! Организационная структура компании имела форму пирамиды, на самом нижнем уровне которой находились младшие консультанты, а на самом верхнем — несколько хорошо оплачиваемых партнеров. Карьерный путь в подобных организациях очевиден для всех: либо вы соответствуете критериям перехода на следующий уровень, либо с вами расстаются. Чтобы стать партнером, нужен свой бизнес-план — идея, которую вы превращаете в бизнес. Если партнеры считают, что ваша идея будет приносить доход в размере около \$1 млн в год или более, они будут инвестировать в нее и предоставят ресурсы для начала бизнеса.

Я хотел стать партнером, а моя бизнес-идея была предельно ясна: создать консультативную практику по управлению проектами для PwC. Мое убеждение, подтвержденное исследованием, состояло

в том, что любая организация должна развивать и улучшать свою способность реализовывать проекты. Я представил партнерам четкое экономическое обоснование и после этого всю ночь праздновал, не сомневаясь, что скоро стану одним из них. На следующий день в 8:46 позвонил управляющий партнер PwC, и я до сих пор помню каждое его слово: «Антонио, нам понравилась твоя презентация — какая страсть, какое всестороннее владение предметом! Но, к сожалению, мы не верим в твою идею. Мы думаем, что проекты — это нечто тактическое, для ИТ или инженеров. Это не наш уровень, компетенции в проектной сфере к стратегии не относятся». Закончил он так: «К моему огромному сожалению, Антонио, ты уволен!»

Это был 2006 г., в моей карьере наступил переломный момент. Должен ли я перейти на более традиционную работу, например в сфере маркетинга, продаж, бухгалтерского учета, финансов или стратегического развития, или мне нужно продолжать работать над предметом своей страсти — проектами? И еще один важный вопрос не давал мне покоя: **почему умные, высокообразованные и опытные руководители не видят ценности проектов и управления ими?**

После долгих размышлений я решил сосредоточиться на своем увлечении и том опыте, что приобрел за последние десять лет благодаря работе со множеством клиентов и двум глобальным исследовательским проектам.

Более того, я решил провести частное исследование, и в нем приняли участие все руководители проектов, с которыми я общался за годы работы в этой области:

- во-первых, я хотел понять, почему руководители высшего звена, деловые СМИ и представители научных кругов не считают проекты ключевым элементом стратегии;
- во-вторых, я был полон решимости изменить общее мнение и вывести проекты на стратегический уровень в организациях, государственных структурах и учебных заведениях. Это стало бы делом моей жизни.

В 2007 г. банк Fortis нанял меня на должность главы отдела, занимающегося интеграцией после слияния. Это была бельгийская финансовая компания, работающая в сфере страхования, банковского дела и управления инвестициями. Когда я начал работать в банке Fortis, он занимал 20-е место в мире по доходам<sup>16</sup>. Планы генерального директора Жан-Поля Вотрона, вступившего в должность в 2004 г., были грандиозны: он хотел превратить Fortis в один из ведущих мировых банков.

Мои обязанности были главным образом связаны с проектами — множеством проектов. После приобретения компании начинается фаза интеграции. Мне необходимо было определить ее стратегию и планы для различных бизнес-единиц, клиентских сегментов, регионов, сотрудников, организационных структур, продуктов, процессов и систем. Обычно первые 100 дней являются критическими, а к десятому дню большинство важных решений уже должны быть приняты. Как и в прошлом, я заметил, что к проектам слияний и поглощений относились иначе, чем к большинству других, потому что они:

- считаются стратегически важными;
- занимают верхние строчки в повестках дня руководителей;
- четко определены, имеют точную оценку затрат и выгод после надлежащей проверки;
- хорошо обеспечены ресурсами, как внутренними, так и внешними;
- окружены всеобщим вниманием, особенно сразу после заключения сделки;
- требуют сильного руководства для контроля и поддержки интеграции.

В конце 2007 г. компания получила возможность присоединиться к консорциуму, образованному двумя другими банками — Royal Bank of Scotland (RBS) и Banco Santander, — для участия

в тендере на покупку банка Нидерландов ABN AMRO. Это должно было быть крупнейшее в истории банковское поглощение. Предполагалось, что ABN AMRO будет поделен между тремя партнерами по консорциуму, Fortis при этом будет вести розничную и коммерческую деятельность в странах Бенилюкса и станет международной инвестиционной компанией; интеграция направления розничной деятельности в Fortis должна была осуществляться с разрешения Центрального банка Нидерландов.

Это была уникальная возможность — проект, от которого невозможно отказаться. Несмотря на высокий риск сделки, 6 августа 2007 г. более 90% акционеров Fortis, собравшихся в Брюсселе и Утрехте (Нидерланды), поддержали слияние — одно из крупнейших в Европе за всю ее историю<sup>17</sup>. Fortis вкладывал €24 млрд (общая цена сделки составила €71,9 млрд, но экономическое обоснование слияния было убедительным, и не только с финансовой точки зрения: стать пятым по величине банком в Европе — это вдохновляло.

Впервые в моей проектной карьере я ощутил, что мы творим историю. Это было нечто уникальное, чего раньше никто не делал. Осознание того, что мы являемся частью команды победителей, давало каждому из нас мощную моральную поддержку.

Сразу после заключения сделки меня отправили в штаб-квартиру ABN AMRO в Амстердаме, я должен был создать офис интеграции и разработать подход к ее осуществлению, стратегию и планы. На этот раз я столкнулся с новой проблемой, она была связана с культурой. В каждой из компаний доминировала культура ее страны: в ABN AMRO — Нидерландов, в RBS — Шотландии, в Banco Santander — Испании, в Fortis — Бельгии. Помимо этого во всех компаниях были сильные корпоративные культуры. В RBS использовался строгий директивный подход к управлению; для персонала Banco Santander главным было создание ценности для себя; сотрудники ABN AMRO считали, что они лучшие, просто ими плохо руководили; в Fortis основное внимание уделялось согласованности и совместной работе. Трудности очевидны: все компании,

кроме Fortis, хотели быть лидерами. Даже ABN AMRO, которая только что была приобретена, часто будто забывала об этом, пытаясь контролировать и принимать ключевые решения.

Проект был одним из самых напряженных в моей карьере. Я работал с семи утра до десяти вечера около года. При этом работа была удовольствием, после выходных я с нетерпением возвращался к ней. Это был уникальный стратегический проект. Около 100 сотрудников Fortis в Амстердаме проявили небывалую сплоченность. Каждый выполнял свои обязанности и поддерживал при необходимости других. Впервые я был частью высокоэффективной команды, воплощающей мечту в реальность.

Все работали с полной отдачей, но по Fortis ударил финансовый кризис. Поздно вечером в пятницу, 26 сентября 2008 г., сотрудникам банка ABN AMRO выдали коробки для личных вещей. Это был шок!

Fortis взял на себя огромные риски и финансировал слишком много стратегических проектов одновременно, что привело к распылению ресурсов. Мало кто понимал всю серьезность кризиса. Мы узнали новости по радио и из прессы. **Это был урок, показавший, к чему может привести неудачный отбор проектов и неправильное управление портфелем проектов, а также плохая коммуникация (отсутствие прозрачности).**

Я и мои коллеги арендовали несколько фургонов, побросали в них коробки с нашими вещами и поехали в Fortis NL, голландскую дочернюю компанию банка, расположенную недалеко от Амстердама. После этого нас отпустили домой на выходные, сказав при этом, что дополнительную информацию сообщит высшее руководство в понедельник. Нетрудно себе представить, что все выходные мы думали о сложившейся непонятной ситуации и ее возможных последствиях. В понедельник мы вышли на работу в офисы Fortis NL и продолжили работать, как будто ничего не случилось. Обещанные разъяснения от высшего руководства так и не поступили. Хуже того, в следующую пятницу нас внезапно попросили снова собрать вещи и вернуться в Брюссель. Правительство Бельгии