

ЯК НЕ ПРОФАКАПИТИ ПРОЄКТ

ОЛЕКСІЙ ПРОСНІЦЬКИЙ

ЯК НЕ ПРОФАКАПИТИ ПРОЄКТ

«НАШ ФОРМАТ» · КИЇВ · 2024

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті nashformat.ua](https://nashformat.ua)

ЗМІСТ

<i>Передмова Валерія Пекаря</i>	9
<i>Про автора</i>	11
<i>Запрошені зірки</i>	13
<i>Від автора</i>	19

Частина перша

Екосистема

<i>Вступ</i> Спочатку було слово	23
<i>Глава 1</i> Підходи, церкви та секти	46
<i>Глава 2</i> Люди, команди та ролі	113
<i>Глава 3</i> Інструменти управління проектами	169

Частина друга

Життєвий цикл проекту

<i>Глава 4</i> За X хвилин до проекту	187
<i>Глава 5</i> Два життєві цикли в одному проекті	204
<i>Глава 6</i> Ініціація проекту	209
<i>Глава 7</i> Планування проекту	248
<i>Глава 8</i> Створення продукту проекту	360
<i>Глава 9</i> Управління проектом	391
<i>Глава 10</i> Закриття проекту	415
<i>Глава 11</i> Коли насправді все тільки починається	432

Частина третя

Як це все працює

<i>Глава 12</i>	Корпоративна система управління проектами	437
<i>Глава 13</i>	Важливість підготовки	445
<i>Глава 14</i>	Дорожня карта впровадження	451
<i>Глава 15</i>	Для власників і топменеджменту	470
<i>Глава 16</i>	Книжка як проект	474

Додатки

<i>Додаток 1</i>	Опис документів в управлінні проектом ...	481
<i>Додаток 2</i>	Рольові інструкції	489
<i>Додаток 3</i>	Регламент проекту (драфт і приклад)	495
<i>Дійові особи</i>		503
<i>Про компанію LEO Consulting</i>		505
<i>Про компанію PRO PM</i>		508
<i>Програма BPM</i>		510
<i>Подяки</i>		512

Присвячується моєму татові, який до останнього вірив, що з мене вийде науковець, який зосередиться на теоріях надійності та довговічності машин, але щось пішло не так...

[Почитати опис, рецензію і купити можна на сайті **nashformat.ua**](#)

ПЕРЕДМОВА ВАЛЕРІЯ ПЕКАРЯ

Майже все наше життя складається з управління проектами, окрім тих його частин, що стосуються управління людьми («синку, негайно йди спати», «Іване, принеси-но мені ключ на 28», «братуку, ну-бо жажни осколковим по тій посадці») та процесами («Чарлі, закручуєш двома ключами всі гайки, що проїжджають повз тебе на конвеєрі», «сержанте, ретельно щотижня заповнюйте ось таким чином журнал обліку журналів»). І хоча чимало хто з нас усе життя тільки те й робить, що керує людьми (принаймні собою) та процесами, всі справді складні й довгострокові досягнення є наслідком управління проектами — вищого рівня управління порівняно з цими двома. Адже світ і наші завдання в ньому щоразу ускладнюються, старі порядки й знання руйнуються, невизначеність зростає, а темп пришвидшується. Тож такі начебто прості речі, як управління людьми й процесами, іноді можуть завести в пекло. А ось звідти вам допоможе вибратися управління проектами (але це не точно!).

Сфера управління проектами зовні може нагадувати людині зоопарк, де водяться дивні різноманітні істоти, яким поклоняються секти прихильників, а навкруги розставлені паркани з попередженнями. Досвідчений відвідувач прожогом кине́ться до кіоска, де придбає путівник. Таким путівником і стане для вас ця книжка. Це не енциклопедія, не підручник (з правильними відповідями наприкінці) і тим паче не Біблія (з вічними й непорушними заповідями), а жива мапа постійно змінної Країни див, звідки ви можете винести свої скарби.

Отже, що чекає на читачів і читачок? Як мінімум ви дізнаєтеся про десятки термінів, методів, інструментів, прийомів, способів, хитрощів та секретів, тож будете справжньою зіркою на вечірці проєктних менеджерів. Як оптимум ви оновите свої знання й навички та не змарнуєте свій нинішній проєкт і врешті-решт отримаєте наступний — складніший, цікавіший,

з більшою винагородою. Як максимум ви ознайомитеся з неординарним поглядом відомого майстра і за бажання зможете з ним посперечатися. А за цей час у мінливому, непевному, складному й неоднозначному (VUCA) світі управління проектами неодмінно з'явиться щось новеньке.

Отже, якщо ви не хочете в процесі роботи над проектом з'їхати з глузду, пересваритися геть з усіма, влізти в мінус на всі гроші світу, розтягнути проект до Страшного суду (коли він буде вже неактуальним), — читайте цю книжку, і буде вам щастя.

Задля перемоги у війні ми маємо реалізувати тисячі проектів. Подальше відновлення й модернізація країни потребуватимуть втілення в життя десятків тисяч проектів. У тилу і на фронті. З впровадження норм ЄС та стандартів НАТО. У виробництві, логістиці, будівництві, реформах, розбудові інституцій, культурі, дипломатії тощо. У столиці, великих містах та невеликих громадах. Одне слово, скрізь і всюди.

Коли (а не якщо) ця книжка допоможе покращити, пришвидшити, здешевити бодай тисячу проектів та водночас зберегти їх учасникам чималу кількість нервових клітин, можна буде впевнено сказати: автор свою місію виконав!

Валерій Пекар,
викладач Києво-Могилянської бізнес-школи,
Бізнес-школи УКУ та школи PRO PM

ПРО АВТОРА



Олексій Просніцький — директор та співзасновник LEO Consulting (<https://leoconsulting.com.ua/>). І коли він каже «наша компанія», то йдеться саме про LEO Consulting.

Співзасновник школи управління будівельними проектами PRO PM (<https://propm.pro/>).

Провідний спеціаліст (Most Valuable Specialist, MVP) з Microsoft Project 2011–2024.

Сертифікований менеджер проектів 2009–2024 (PMP, PMI).

Сертифікований менеджер проектів PRINCE2 Foundation (AXELOS).

Сертифікований менеджер програм 2024–2027 (PgMP, PMI).

Організатор і модератор 14 конференцій з Microsoft Project та управління проектами (м. Київ).

Організатор і модератор «Клубу цинічних та добрих керівників проектів».

Автор самовчителів з управління проектами в Microsoft Project 2010, 2013 та 2016.

Був спонсором або керівником проектів із впровадження систем управління проектами в таких компаніях: CaritasSpes Ukraine, «Аврора», MODUS X, Gazda, «Фармак», «Юрія-Фарм», «МХП», «Астарта», Blago Developer, Retail Group, «СКБ», С-Job Nikolayev, Avalon,

Про автора

RIEL, «Водограй», CHESM, «Ковальська», Національна поліція України, Асіно, «Сенс Банк», «Кредобанк», «Метінвест Диджитал», «Таврія В», 7CI Group, Eldorado, «Дарниця», «Ензим», Q Partners, FORTIS PRO, ДП «НСК “Олімпійський”», ТОВ Стадіон «Шахтар» (Донбас Арена) та інших.

Вдає, що не любить людей.

Не вдає, а справді любить музику, а саме рок 60-70-х років ХХ століття.

Плейліст, під який писалася ця книжка



ВІД АВТОРА

Навіть не мріяв написати книжку саме з управління проектами, але Антон Вітязь наполіг. Якось він сказав, що немає сенсу писати книжку про інструменти управління проектами, краще подивитися ширше, бо люди і ринок вже зачекалися класної книжки просто з управління проектами. Саме ця зустріч з давнім другом і колегою у славному місті Львові і стала магічним вирішальним поштовхом.

Ця книжка не претендує на істину в останній інстанції. Це не підручник з математики, де $2 + 2 = 4$. Це моє бачення сфери управління проектами як доволі успішного керівника проектів, консультанта з управління проектами, директора LEO Consulting і засновника двох компаній.

У книжці дуже багато не прилизаних, а реальних прикладів і кейсів, а також моїх власних оціночних суджень: деякі можуть вам видатися суперечливими і дискусійними, а деякі навіть роздратують своєю гостротою. Я б дуже хотів надихнути, а може й спровокувати інших експертів і практиків на власні статті та книжки на тему управління проектами. Української ділової літератури і контенту має бути набагато більше.

Цю книжку раджу дуже обережно й дозовано читати тим експертам з управління проектами, які вірують в одну-єдину методологію або один-єдиний правильний підхід, а також тим, для кого теологічні суперечки на кшталт чи правильно автор описав той чи інший термін, бо в «Біблії проектного менеджера імені Джеффа» про це сказано трішки інакше, важливіші, ніж реальні поради та досвід, а ще тим, хто готовий годинами з'ясовувати, чи насправді цей підхід є стандартом, бо без визнання цього факту його не можна застосовувати. А також тим, хто свято вірить, що вранішня зустріч по проекту не може тривати довше 15 хвилин.

Ця книжка насамперед для людей, які справді хочуть щонайглибше зануритися в тему управління проектами, для тих експертів, які перебувають

Від автора

у безперервному пошуку взірцевих практик для їх адаптації до своєї роботи, а також для власників та керівників бізнесу, бо допоможе їм зрозуміти, чому так вкрай важливо в бізнесі застосовувати проектний підхід. Для складних конструкцій є свій окремий перелік літератури. На жаль, ця книжка навряд чи може розглядатися як перша для прочитання з управління проектами. На мою думку, вона посідає місце після «Deadline. Роман з управління проектами» Тома ДеМарко та «Основи проектного менеджменту» Джозефа Хігні (дуже раджу прочитати обидві). Інакше кажучи, ця книжка точно на рівні B1-B2 у проектному управлінні.

І хоча книжка написана простою зрозумілою мовою, я цілком впевнений, що все ж таки це не та література, що читається один махом і один раз. Доведеться думати й аналізувати, порівнювати написане з власним досвідом. Сподіваюся, що вона сприятиме розвитку проектного менеджменту в Україні, бо нам будуть конче потрібні тисячі керівників проектів і людей, які розуміються на цій темі, для модернізації та відновлення нашої країни в усіх без винятку галузях.

Це моя перша книжка українською мовою. Точніше, вона була написана українським промисловим діалектом криворізького регіону, але завдяки Наталії Присухиній і Тетяні Сквородніковій набула українського літературного вигляду.

Коли у 1969 році група «Бітлз» зібралася востаннє, щоб записати свій альбом, вони дали йому робочу назву «Еверест». Потім «Еверест» перетворився на Abbey Road. Робоча назва цієї книжки «Як не прої...ати проєкт», і тут знову дякую Антону Вітязю. Якою ж буде офіційна назва, побачите на обкладинці!

P. S. Написав у книжці більше, ніж планував. Аби знав, однаково написав би!

Олексій Просніцький

Частина перша

ЕКОСИСТЕМА

ВСТУП

СПОЧАТКУ БУЛО СЛОВО

Now that I know what I feel must be right
I'm here to show everybody the light
(Тепер, коли я знаю, що те, що я відчуваю,
має бути правильним,
Я тут, щоб показати всім світло.)

The Beatles

ТЕРМІНИ

— Слухай, Аню, а пішли-но кави вип'ємо!

— Авжеж, Ромчику, разом побалакаємо, поплітуємо.

Сцена: двоє колег у гарному настрої з горнятками кави йдуть офісним коридором і жваво розмовляють, усміхаючись одне одному. Крізь чисті вікна зазирає яскраве сонечко, насолоджуючись весною. Прозорий коридор тягнеться між робочими просторами до одного з виходів. Ще кілька метрів — і вулиця.

Неочікувано сонце зникає. Мороз дере по шкірі. Втрачається відчуття щастя і радості. Скрипучий голос, ніби в камінні, вирізає в серці діру й зупиняє життя. А потім звучить: «Романе, я бачу, тобі немає що робити. Ось тобі завдання...»

Саме так зазвичай і починається більшість проектів в українських компаніях. Із мимохідь поставленого завдання, поміж хвильками щастя, моментами насолоди, двома цукерками до кави.

І в цій книжці (або в опусі, схожому на книжку хоча б за ціною) я спробую поділитися з вами як власним *реальним* досвідом і досвідом своїх колег,

так і *нереальним*, тобто вигаданим досвідом тих, кого я намалював у своїй уяві, ґрунтуючись на образах реальних людей.

Отже, розпочнімо.

Головне — не виходити в коридор у сутінках, бо там точно хтось чатує на вільну душу, щоб призначити її керівником проекту.

До появи україномовної 7-ї версії дивовижно могутньої та священної книги, званої серед її таємних поціновувачів як ПМБуК, або ПМБоК, все, що було видано Американським інститутом управління проектами (PMI, <https://www.pmi.org/>), могло бути надруковано, наприклад, англійською, німецькою та навіть російською мовами.

І ось у 2022 році команда активістів вирішила перекласти з англійської на українську 7-му версію *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (<https://pmiukraine.org/pmbok7/>). За що їм красно дякую. Просте запитання: як вважаєте, з чого команда розпочала переклад? Хоча, як на мене, воно не зовсім правильне. Краще, мабуть, так: що саме команда активістів вирішила перекласти передусім? Підписи до малюнків? До таблиць? Перелік літератури? Подяки? Ну, ще варіанти! Так, звісно, це був переклад та узгодження глосарію. В іншому разі кожен з команди перекладав би терміни в тексті як йому заманеться. Зрозуміло, що слово *project* усі перекладуть правильно, але як бути зі словами, скажімо, *governance* або *deliverable*?

Тому перші кроки, які має зробити людина або компанії щодо систематизації проектного управління та підвищення його ефективності, — це узгодити терміни та їхнє визначення.

Повернімося до історії зі вступу. Дуже часто в незрілих організаціях саме в такий спосіб і відбуваються призначення на проект, програму, портфель відповідального за результат. Що має вміти така людина, щоб зрозуміти, куди її призначили, чи впорається вона з поставленим завданням, чи є в її компанії ресурси для допомоги в його реалізації, чи краще відмовитися від призначення й залишитися без роботи?

Передусім треба чітко усвідомлювати, з чим ти маєш справу.

Наприклад, перелік завдань може бути таким:

- ▶ Дослідіть ринок модульних будинків.
- ▶ Сформуйте квартальний звіт у системі WENUS.
- ▶ Збудуйте котеджний будинок, щоб як у всіх.
- ▶ Терміново проведіть реконструкцію мікрорайону.
- ▶ Проведіть зимову олімпіаду в Карпатах у 2028 році.
- ▶ Пофарбуйте бордюри в білий колір.
- ▶ Зберіть гроші на день народження Насті.

- ▶ Отримайте сертифікат MS-100.
- ▶ Мігруйте всю IT-інфраструктуру у хмару на завтра.
- ▶ Розробіть платформу на зразок соціальної мережі, щоб усі фахівці нашої галузі користувалися нею та шукали там проекти і команди.
- ▶ Запустіть інтернет-магазин, а то в усіх конкурентів уже є.

Усі ці завдання вочевидь дуже різні й про різне. Про різні ресурси, яких потребує їх реалізація. Про різні терміни їх виконання. Про різні команди, що будуть це робити. Про різні знання, які знадобляться. Тому спершу ми маємо навчитися їх розрізняти.

Завдання

Тут дивним чином підкралися терміни, які ми передусім обов'язково маємо розглянути — завдання та задача. У чому їх відмінність?

Уявімо таку життєву ситуацію. Учителька викликає Віктора до дошки й каже: «Вікторе, по-перше, зніми шапку, а по-друге, твоя задача — розв'язати це рівняння. Воно не дуже складне, тому, якщо ти легко виконаєш це завдання, то зможеш балотуватися в президенти, але після того, як сядеш».

Що ж таке задача, а що — завдання? Задача — це питання, зазвичай математичного характеру, яке розв'язується шляхом обчислень за визначеною умовою. Приклад задачі: «Порахуй кількість дохлої русні, Валерію».

Завдання — проблемна ситуація, яка потребує вирішення; або заздалегідь визначений, запланований для виконання обсяг робіт або справ; мета, до якої прагнуть. З огляду на те, що вирішення завдання може потребувати ресурсів і часу, в управлінні проектами завдання — це діяльність, яку варто виконати у визначений проміжок часу або до встановленого терміну для досягнення робочих цілей. Завдання бувають складними, простими та комплексними.

Просте завдання зазвичай не потребує багато часу і виконується однією людиною або відповідальною особою, яка розуміє, що саме хочуть отримати як результат дії, та має приблизне уявлення, які ресурси для цього знадобляться.

Комплексне завдання переважно складається з кількох простих завдань, що потребують або команди виконавців, або ж одного виконавця, але за умови, що він досягне результату за значно більший проміжок часу, ніж вирішення простого завдання. Зазвичай на вході, тобто під час старту виконання комплексного завдання, розуміння, чого від тебе хочуть, у рази менше, ніж під час виконання простого завдання (хоча якщо ви випадково доручите його не тій людині, для неї воно може виявитися дуже

складним). До речі, чому так багато «зазвичай»? Усе просто. Я не маю на меті заганяти вас у жорсткі рами визначень. Мені б хотілося, щоб при відповідному рівні невизначеності ви мали змогу самостійно визначати ті чи інші терміни.

Насправді не так вже й важливо, чи зможете ви згодом відрізнити завдання від задачі або завдання від активності. Головне — навчитися розрізняти такі поняття, як завдання й проєкт, проєкт і програма, проєкт і портфель, програма й портфель. І надалі ми будемо це з'ясовувати.

Завдання та задачі, зі свого боку, можуть бути порізненими, а можуть входити до складу більших сутностей, як-от процес, проєкт, програма, портфель.

Активність

Для занурення в моє суб'єктивне відчуття різниці між завданням та активністю розглянемо такий приклад.

Уявімо певну життєву ситуацію: сидить такий собі депутат Микола. Намагається зосередитися. Відчуває, що мозок пручається. І тут раптово дикий скрегіт народженої думки. А чи не подарувати людям, які постраждали, лимони?

Чи є у прикладі хоч щось подібне до математичної задачі, чи є проблематика? Ніт. Вбачається просто потреба вивільнити у простір невизначену кількість енергії.

Тож, на мою думку, активність — це все те, що не несе в собі проблематики. Просто дії. Попити кави. Попити чаю. Пострибати на батуті.

Процес

Ось тут ми вже переходимо до більш складних речей. Наприклад, є завдання «Заварити чай», а є процес «Заварювання чаю». Або є завдання «Підписати договір із Замовником», а є процес «Підписання договору в компанії 2B2».

У чому різниця між першим і другим?

Як ми вже визначили, завдання — це проблемна ситуація, яка потребує вирішення, щоб отримати результат.

Процес — це послідовні дії, які, у разі їх виконання, гарантуватимуть вам результат.

Розглянемо процес заварювання чаю. Для цього нам треба виконати певні дії: приготувати заварку, чашку, окріп. Насипати заварку в чашку.

Залити заварку окропом. Почекаати хвилин п'ять і, можливо, насолодитися результатом — смачним чаєм.

Завдяки перетворенню дій на процес ми підвищуємо якість результату. Наприклад, як ці хаотичні дії повинні виглядати з погляду процесу*:

- ▶ **Крок 1.** Закип'ятіть свіжу воду і залиште на кілька хвилин, поки вона не охолоне до потрібних градусів. Вимоги: бажано використовувати джерельну воду — у неї кращі смакові якості; до того ж вода обов'язково має бути м'якою та нехлорованою.
- ▶ **Крок 2.** Розігрійте чайник і чашки.
- ▶ **Крок 3.** Залийте в заварювальному чайнику чайні листочки кип'яченою водою оптимальної температури. Наприклад, зелений чай настоюється при 65–85 °С, а чорний і чай пуер заварюють винятково окропом.
- ▶ **Крок 4.** Почекайте, поки чай настоїться.
- ▶ **Крок 5.** Налийте напій у розігріту чашку крізь ситечко і подавайте на стіл.

Зазвичай при правильному підході будь-який процес обов'язково представляється графічно, наприклад у спрощеному вигляді.



Рисунок 1. Процес

Або у складнішому вигляді:



Рисунок 2. Ще процес

Або у ще набагато складнішому вигляді.

* Дякую <https://gemini.ua/> за опис процесу.

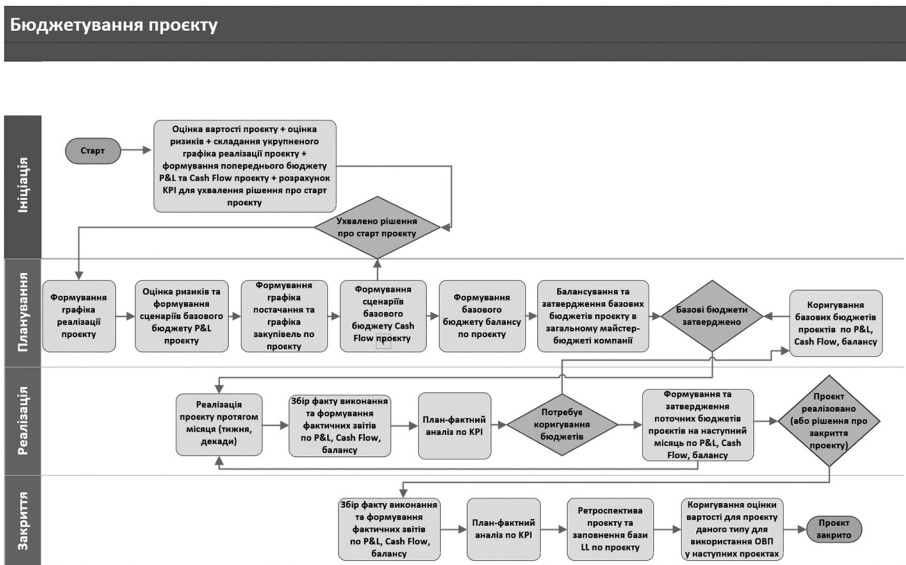


Рисунок 3. Великий процес «Бюджетування проекту»

Джерело: авторка Наталія Дерен, співзасновниця проектно-будівельної компанії 7CI Group і школи PRO PM

Розглянемо ще один приклад: завдання «Підписати договір із Замовником» і процес «Підписання договору в компанії 2B2».

Як виглядає завдання «Підписати договір із Замовником» у незрілій компанії? Наприклад, у кабінеті або у вайбері з'являється найбільший руйнівник цієї компанії й каже або пише: «Так, терміново, я про все домовився. <Ім'я>, на вчора підготуй найкращий у світі договір, що захищатиме нас від цієї сволоти і штрафних санкцій».

Як виглядає процес «Підписання договору із Замовником» у зрілій компанії, наприклад у 2B2?

1. Сформувані вимоги до предмета договору — 0,5 дня, керівник проекту
2. Заповнити форму за даними для юриста — 0,5 дня, керівник проекту
3. Розробити драфт договору — 2 дні, юрист
4. Узгодити драфт договору з внутрішніми службами — 1 день, юрист
5. Узгодити драфт договору із Замовником — 5 днів, керівник проекту
6. Підписати договір із Замовником — 1 день, керівник проекту
7. Завантажити скан договору до архіву проекту — 0,05 дня, керівник проекту

Якщо подивитися на процес будівництва котеджу, стає зрозуміло, що його можна представити через послідовність дій або навіть інших процесів. Наприклад: Концепція → Проектування → Землевідведення → Будівництво → Введення в експлуатацію → Меблювання → Закриття.

Процес розробки мобільного застосунку також можна представити через послідовність дій або інших процесів: Вимоги → Дизайн → Розробка пілотного застосунку → Тести користувачів → Внесення змін → Запуск → Закриття.

Відповідно кожен крок процесу «Вимоги», або «Розробка», або «Проектування» можна деталізувати, тобто написати, з яких маленьких кроків він складається, а потім, на бажання, з яких маленьких дій / завдань / операцій складаються маленькі кроки.

Можна навіть прописати вимоги до старту кожного завдання, а саме які інструменти та документи знадобляться для його виконання, яка компетенція має бути у виконавця й, звісно, які вимоги до очікуваного результату.

І відповідно можна дійти висновку, що в разі детально прописаного процесу ви або компанія значно підвищуєте свої шанси на його якісне виконання, а також імовірність того, що кінцевий результат буде саме таким, як ви й очікували.

Окремий, скажімо, вид процесу — це чеклісти. Чекліст — це список справ, у якому можна поставити позначку «зроблено», коли завдання виконано. Такі списки вигадали в авіації.

Наприклад, контрольний лист, або чекліст, перед зльотом:

- ▶ Альтиметр — встановлений.
- ▶ Допоміжний паливний насос — вимкнено.
- ▶ Спрямований гіроскоп — встановлений.
- ▶ Двигун працює на холостих — перевірено.
- ▶ Закрилки — за потребою.
- ▶ Управління польотом — вільне й правильне.
- ▶ Датчики рівня пального — перевірені.
- ▶ Прилади та радіо — перевірені та налаштовані.
- ▶ Габаритні вогні шасі — перевірено.
- ▶ Магніти — перевірено.
- ▶ Стоянкове гальмо — вимкнено.
- ▶ Пропелер — працює.
- ▶ Ремені безпеки / плечові ремені — пристебнуті.
- ▶ Підрівнювання — встановлено.

Нижче наведено чекліст у школі PRO PM із запуску навчальної групи.