

Алексей Воронцов

Профиль руководителя проекта



# Коммуникации с заказчиком

Как договориться о результате

Книга 1

первая компетенция руководителя проекта

Алексей Воронцов

**Коммуникации с заказчиком.  
Как договориться о результате**

«Автор»

2026

## **Воронцов А.**

Коммуникации с заказчиком. Как договориться о результате /  
А. Воронцов — «Автор», 2026

Проекты редко рушатся только из-за задач, сроков или инструментов. Чаще проблема начинается раньше — в разговоре с заказчиком, где ожидания остаются невыясненными, договорённости не фиксируются, а слово «готово» каждый понимает по-своему. В книге разобраны реальные управленческие ситуации: старт проекта с размытыми ожиданиями, спор о сроках, внезапные изменения требований, напряжённые встречи, письма-подтверждения, корректные отказы и демонстрации результата. Каждый эпизод построен по логике «проблема — метод решения — результат», поэтому материал легко перенести в собственную практику. Книга будет полезна руководителям проектов в ИТ и бизнесе, владельцам результата, тимлидам и руководителям отделов — всем, кому приходится договариваться с внутренними или внешними заказчиками и отвечать за итог работы команды

© Воронцов А., 2026

© Автор, 2026

## Содержание

|   |    |
|---|----|
| Введение. Кто такой заказчик и почему всё держится на разговоре | 5  |
| Почему коммуникации рушат или спасают проект                    | 6  |
| Проблема скрытых ожиданий                                       | 7  |
| Проблема смены требований                                       | 8  |
| Проблема расхождения обещаний и требований                      | 9  |
| Суть компетенции «Коммуникации с заказчиком»                    | 10 |
| Простое определение   | 10 |
| Вопросы как главный инструмент                                  | 11 |
| Ожидания: то, что нужно достать на поверхность                  | 12 |
| Фиксация договорённостей  | 13 |
| Перевод эмоций в критерии результата                            | 14 |
| Конец ознакомительного фрагмента.                               | 15 |

# **Коммуникации с заказчиком. Как договориться о результате**

## **Введение. Кто такой заказчик и почему всё держится на разговоре**

Любой проект начинается не с плана и не с задачи на доске. Он начинается с разговора. Кто-то приходит и говорит: «Нам нужно, чтобы работало вот так». А дальше всё зависит от того, насколько точно вы поймёте, что именно стоит за этими словами.

Заказчик — это человек или группа людей, которые хотят получить результат и готовы за него отвечать. Иногда это директор, который запускает новое направление. Иногда — руководитель отдела, которому нужно навести порядок в процессе. Иногда — владелец продукта, у которого в голове картинка будущего, но эту картинку он пока никому не показал. Заказчик не обязан разбираться в том, как устроена ваша работа. Его задача — хотеть результат. Ваша задача — превратить это желание в понятный, измеримый, согласованный итог.

Здесь и кроется первая ловушка. Руководители проектов часто думают, что главное — собрать команду, составить план и не сорвать сроки. Это важно, но это вторично. Сначала нужно договориться о том, что вообще считается успехом. Если этого не сделать, можно идеально выполнить план и всё равно услышать в конце: «Это не то, что мы хотели».

## **Почему коммуникации рушат или спасают проект**

Представьте две команды. Обе делают похожий продукт, обе работают по одному и тому же подходу, у обеих сильные специалисты. Через три месяца одна команда сдаёт результат, заказчик доволен, проект закрыт. Вторая команда сделала технически даже лучше, но проект буксует: заказчик недоволен, требования меняются каждую неделю, сроки уплыли, отношения испорчены.

Разница почти всегда в коммуникации. Не в умении кодить, не в качестве дизайна, не в скорости работы. В том, насколько чётко команда и заказчик понимают друг друга и насколько аккуратно они фиксируют договорённости.

Коммуникация — это не «уметь красиво говорить». Это умение задавать правильные вопросы, слышать ответы, переводить размытые пожелания в конкретные критерии, вовремя предупреждать о проблемах и удерживать общее понимание результата на протяжении всего проекта. Когда это умение есть, проект едет ровно даже при неизбежных трудностях. Когда его нет — даже простая задача превращается в источник конфликтов.

Сильная коммуникация спасает проект в самые тяжёлые моменты. Сорвался поставщик, заболел ключевой специалист, обнаружилась ошибка в расчётах — всё это решаемо, если у вас выстроены честные и регулярные отношения с заказчиком. Слабая коммуникация рушит проект даже там, где, казалось бы, всё хорошо. Потому что недосказанность копится, а потом взрывается в самый неподходящий момент.

## **Проблема скрытых ожиданий**

Самое опасное в работе с заказчиком — это то, чего он вам не сказал. Не потому что скрывал, а потому что считал очевидным. В его голове это само собой разумеется, поэтому он и не произносит этого вслух.

Заказчик просит сделать отчёт. Вы делаете отчёт. Показываете. А в ответ: «А где выгрузка в таблицу? Без неё отчёт бесполезен». Вы об этом не договаривались. Но для заказчика выгрузка была неотъемлемой частью самого слова «отчёт». Он не считал нужным её упоминать — это же очевидно.

Скрытые ожидания — это мины, разбросанные по всему проекту. Их нельзя обезвредить, просто внимательно слушая. Их нужно активно выкапывать вопросами. «А что вы будете делать с этим отчётом дальше?», «Кто будет им пользоваться?», «Как вы поймёте, что отчёт удачный?». Каждый такой вопрос вытаскивает на поверхность то, что иначе осталось бы внутри головы заказчика до самого конца проекта.

Хороший руководитель проекта исходит из простого правила: если что-то не проговорено и не зафиксировано, значит, об этом не договорились. И неважно, насколько это казалось очевидным.

## **Проблема смены требований**

Требования меняются. Это нормально. Мир не стоит на месте, у бизнеса появляются новые вводные, заказчик в процессе работы начинает лучше понимать, чего хочет. Беда не в самих изменениях, а в том, как команды на них реагируют.

Есть два типичных провала. Первый — команда жёстко стоит на изначальной договорённости: «Так не было в задаче, делать не будем». Это разрушает отношения, потому что заказчик чувствует, что с ним работают формально, а не помогают. Второй провал — команда соглашается на любые изменения молча, без обсуждения последствий. Требования растут, объём работ раздувается, а сроки и бюджет при этом остаются прежними. В итоге команда выгорает, проект срывается, и виноватым всё равно оказывается руководитель проекта.

Правильный путь — посередине. Изменения принимаются, но открыто, с оценкой последствий. «Да, мы можем это добавить. Это сдвинет срок на неделю и потребует дополнительного специалиста. Готовы пойти на это?» Такая фраза переводит разговор из эмоций в плоскость осознанного решения. Заказчик сам выбирает, что важнее. И что бы он ни выбрал, ответственность за выбор разделена.

## **Проблема расхождения обещаний и требований**

Бывает так, что обещания, данные заказчику, и реальные требования к работе живут отдельной жизнью. Менеджер по продажам пообещал клиенту запуск через месяц, не спросив команду. Руководитель на встрече сказал «сделаем», не уточнив, что именно и в каком объёме. Заказчик услышал одно, команда поняла другое.

Это расхождение редко обнаруживается сразу. Оно тихо живёт внутри проекта, пока не наступает момент сдачи. И тогда выясняется, что обещали невозможное, а делали не то.

Задача руководителя проекта — постоянно сверять обещания и требования, держать их в одной системе координат. Любое обещание должно превращаться в зафиксированное требование с понятными границами. Любое требование должно соответствовать тому, что реально пообещали заказчику. Когда эти две линии совпадают, проект предсказуем. Когда расходятся — впереди разочарование.

Эта книга — о том, как держать обе линии вместе. О том, как договариваться о результате так, чтобы потом не было мучительно больно ни вам, ни заказчику. Мы разберём, из чего состоит компетенция «Коммуникации с заказчиком», посмотрим на живой дневник рабочих дней руководителя проекта, соберём набор рабочих инструментов, разберём типичные ошибки и дадим вам инструмент самопроверки. Всё практично, всё проверено в реальных проектах.

## **Суть компетенции «Коммуникации с заказчиком»**

### **Простое определение**

Если убрать всё лишнее, компетенция звучит так: умение договориться с заказчиком о результате и удерживать это понимание неизменным до конца проекта. Не «общаться». Не «быть приятным в переписке». А именно договориться о результате и сохранить договорённость.

В этом определении два равноценных слова: «договориться» и «удерживать». Многие умеют договориться на старте, но теряют договорённость по дороге. Многие наоборот: бьются за каждую запятую, но так и не доходят до сути результата. Сильная коммуникация — это и то и другое сразу.

Договориться о результате — значит привести две картинки будущего к одной. У вас в голове своя картинка, у заказчика своя. Пока они не совпали и не записаны, проекта по настоящему ещё нет. Есть только два разных представления, которые однажды столкнутся.

## Вопросы как главный инструмент

Самое недооценённое умение руководителя проекта — задавать вопросы. Не отвечать, не предлагать решения, а именно спрашивать. Потому что результат живёт в голове заказчика, и достать его оттуда можно только вопросами.

Вопросы бывают разные. Уточняющие: «Правильно ли я понимаю, что отчёт нужен раз в неделю?». Расширяющие: «А что ещё должно быть в этом отчёте, кроме цифр продаж?». Проверяющие границы: «А что точно не входит в эту задачу?». Вопросы о пользе: «Какую проблему мы решаем этим продуктом?». Вопросы о критериях: «Как вы поймёте, что мы сделали хорошо?».

Особенно важны вопросы «зачем» и «для кого». Заказчик часто формулирует не задачу, а уже придуманное им решение. «Сделайте кнопку вот здесь». Если спросить «а зачем эта кнопка, что человек должен с её помощью делать», нередко выясняется, что нужна не кнопка, а совсем другое. Вы экономите недели работы одним хорошим вопросом.

Слабый руководитель проекта боится задавать вопросы — ему кажется, что это выглядит некомпетентно. На самом деле всё наоборот. Точные вопросы — это и есть признак профессионала. Они показывают, что человек думает о результате, а не просто кивает.

## **Ожидания: то, что нужно достать на поверхность**

Ожидания заказчика — это всё, что он хочет получить, включая то, что он сам не до конца осознаёт. Часть ожиданий он проговаривает. Часть держит в голове как очевидное. Часть вообще не сформулирована и проявится только в момент, когда он увидит результат.

Работа с ожиданиями — это постоянное вытаскивание невысказанного на поверхность и его проверка. Полезно проговаривать ожидания вслух и возвращать заказчику его же словами: «Если я правильно понял, для вас успех — это когда отдел продаж видит свежие цифры каждое утро без ручной работы. Так?». Заказчик либо подтверждает, либо поправляет. И в обоих случаях вы становитесь ближе к общему пониманию.

Отдельно стоит управлять ожиданиями по срокам и объёму. Если заказчик ждёт результат через две недели, а реально нужно шесть, об этом надо сказать сразу, а не за день до дедлайна. Честный разговор о возможном в начале всегда легче, чем оправдания в конце.

## **Фиксация договорённостей**

Устная договорённость не существует. Точнее, она существует ровно до первого расхождения в памяти. Через месяц вы будете помнить одно, заказчик другое, и спор о том, кто что сказал, невозможно выиграть. Поэтому всё, о чём договорились, должно быть записано.

Фиксация — это не бюрократия. Это страховка для обеих сторон. После каждой важной встречи появляется короткое письмо: о чём договорились, кто что делает, к какому сроку, что осталось открытым. Это письмо отправляется заказчику с простой просьбой: «Если я что-то понял не так, поправьте». Молчание означает согласие, но лучше получить явное подтверждение.

Зафиксированные договорённости меняют сам характер отношений. Спор «вы обещали — нет, не обещал» становится невозможным. Есть запись, есть подтверждение. Это снимает огромное количество будущих конфликтов и экономит нервы всем.

## **Перевод эмоций в критерии результата**

Заказчик часто говорит на языке эмоций и впечатлений. «Хочу, чтобы было современно». «Должно быть удобно». «Мне не нравится, как это смотрится». «Нужно, чтобы выглядело солидно». Эти слова невозможно проверить. Нельзя сделать «современно» и доказать, что это именно «современно».

Главный навык здесь — переводить эмоции в измеримые критерии. «Удобно» — это что конкретно? Может быть, чтобы пользователь оформлял заказ не больше чем в три шага. «Современно» — это, скажем, светлый дизайн, крупные шрифты, минимум элементов на экране. «Солидно» — это, например, спокойные цвета и сдержанная подача без лишней яркости.

## **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.