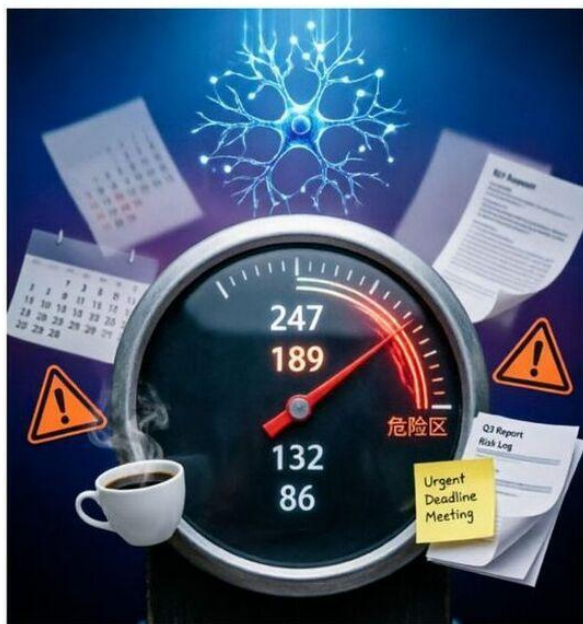


18+ КАК НЕ ПРОВАЛИТЬ ПРОЕКТ

Делая все (не) правильно



Сергей Сергеевич Дегтев

Сергей Дегтев

Как не провалить проект. Делая все (не) правильно

<https://litres.ru/74257442>

ISBN 9785007059183

Аннотация

Вы устали от книг, где всё гладко, а на практике — одни грабли? Эта книга — провокация. Автор — циничный практик — не учит «как правильно». Он показывает, как гарантированно провалить проект — и через это — как его спасти. Никакой заумной теории. Единица измерения — нейрон. Каждая ошибка отнимает нейрон. В конце подсчитаете, сколько сэкономили. Для тех, кто ненавидит бюрократию и подозревает, что Agile — это не спасательное средство.

Содержание

ГЛАВА 1. НЕЙРОН: ИЗ ЧЕГО СОСТОИТ ВАШЕ ВЫГОРАНИЕ	6
1.1 Что такое нейрон (минимальная единица провала)	7
1.2 Почему именно нейрон, а не «ошибка» или «риск»	9
1.3 Как посчитать свои потерянные нейроны (и зачем)	10
1.4 Закон сохранения нейронов	12
1.5 Практическое задание	13
Итог главы 1	14
ГЛАВА 2. ПОЧЕМУ ДЕКОМПОЗИЦИЯ — ЭТО ДЛЯ СЛАБАКОВ	15
2.1 Декомпозиция — это удел трусов	16
2.2 Пять способов не разбивать работу (и потерять кучу нейронов)	17
2.3 Сравнительная таблица: слабаки vs настоящие мужики	22
2.4 Исторический пример: как один «слабák» спас проект	23
2.5 Если вы вдруг поняли, что тоже слабák (и это нормально)	24
Итог главы 2	25

ГЛАВА 3. ЗАВИСИМОСТИ: КАК ВЫСТРОИТЬ ОЧЕРЕДЬ ИЗ ОЖИДАЮЩИХ (ИЛИ ПОЧЕМУ ПАРАЛЛЕЛЬНАЯ РАБОТА — ДЛЯ ХИПСТЕРОВ)	26
3.1 Теория очередей для чайников	27
3.2 Три способа построить идеальный затор	28
3.3 Сравнительная таблица: как делать и как не делать	30
3.4 Противоядие (если вы не хотите стоять на месте)	31
3.5 Как создать «идеальный шторм» из зависимостей (продвинутый уровень)	32
3.6 Инструмент «Светофор зависимостей» (для тех, кто устал от блокеров)	35
Конец ознакомительного фрагмента.	36

Как не провалить проект Делая все (не) правильно

Сергей Сергеевич Дегтев

© Сергей Сергеевич Дегтев, 2026

ISBN 978-5-0070-5918-3

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

ГЛАВА 1. НЕЙРОН: ИЗ ЧЕГО СОСТОИТ ВАШЕ ВЫГОРАНИЕ

«Каждая неправильная оценка, каждое несказанное „нет“, каждый забытый риск — это потерянный нейрон. Нейроны не восстанавливаются. Проект можно перезапустить, а вашу нервную систему — нет.»

1.1 Что такое нейрон (минимальная единица провала)

Нейрон (в контексте этой книги) — это микро-ошибка, микросрыв, микро-недопонимание, которое отнимает у вас силы, время и веру в человечество. Один потерянный нейрон — это, например:

— **Не уточнили у заказчика формат выгрузки** → потом переделывали 2 часа. Минус 1 нейрон.

— **Пообещали начальнику «сделаем к четвергу», зная, что успеем только к пятнице** → врали всю неделю, на выходных доделывали. Минус 3 нейрона.

— **Не проверили, есть ли доступ к базе у новичка** → утро понедельника потеряно на запросы в ИТ. Минус 2 нейрона.

Сумма таких нейронов за месяц даёт **хроническую усталость, ненависть к работе и желание уйти в фермеры**. А проект при этом всё равно идёт в тартарары.

Техническое замечание: нейрон — это учётная единица вашего психологического ресурса. 1 нейрон $\approx$ 15 минут

бесполезного стресса или 500 рублей косвенных потерь (зависит от вашей зарплаты и уровня тревожности).

1.2 Почему именно нейрон, а не «ошибка» или «риск»

Потому что:

— **Нейроны можно считать.** «Сегодня я потерял 12 нейронов только на согласование отчёта».

— **Нейроны можно беречь.** «Если бы я заранее отправил пример макета, сэкономил бы 8 нейронов».

— **Нейроны — честная физиология.** В отличие от абстрактного «риска», нейрон болит. Вы его чувствуете, когда вспоминаете идиотское совещание.

Ситуация	Потеряно нейронов	Можно ли было избежать
Уточнили требование только после того, как сделали не так	3	Да: задать вопрос до начала
Назначили совещание без повестки	$2 \times (\text{количество участников})$	Да: написать три пункта в календарь
Пропустили дедлайн из-за «забыл сказать»	$5 (\text{вам}) + 2 (\text{команде})$	Да: сказать честно за 2 дня
Заказчик меняет требования в последний момент	10	Частично: зафиксировать границы в протоколе
Перекадывали ответственность 3 дня вместо 5 минут	20 (вся команда)	Да: в первый же раз спросить «кто делает?»

Таблица 1. Типовые сценарии и цена в нейронах

1.3 Как посчитать свои потерянные нейроны (и зачем)

Возьмите любой проект, который уже пошёл не так. Вспомните 5—10 ситуаций, которые вас бесили. Оцените каждую в нейронах (от 1 до 10, где 10 — «я был готов уволиться прямо сейчас»). Сложите.

Формула цены нейрона (приблизительная)

Ущерб (в рублях или днях срыва) = количество потерянных нейронов × коэффициент среды

Коэффициент среды (выберите свой):

- **0,5** — спокойная, адекватная компания, вы быстро уходите
- **1,0** — обычный российский проект (стандарт)
- **1,5** — адский стартап с горящими сроками
- **2,0** — госсектор + кризис + зима

Пример: Вы насчитали 40 нейронов за месяц. Коэффициент 1,2 (ближе к аду). Ущерб = $40 \times 1,2 = 48$ условных единиц стресса. Если ваша зарплата 150 тыс. руб., то 48 нейронов $\approx$ 15 тыс. руб. потерянной эффективности (вы не до-

делали работу на эти деньги, потому что тупили, переделывали и ругались).

1.4 Закон сохранения нейронов

Проект не терпит пустоты в управлении. Если вы **не тратите нейроны** на контроль, уточнения и превентивную коммуникацию (лень, боитесь показаться занудой), вы их **потратите в 10 раз больше** на тушение пожаров.

Анти-совет (для тех, кто хочет провалить проект и выгореть):

Не считайте нейроны. Терпите. Надейтесь, что «как-нибудь само рассосётся». Не фиксируйте договорённости. Обещайте то, что не можете выполнить. К концу проекта вы будете похожи на выжатый лимон, а результат — на фуфел. А нейроны — на счётчик Гейгера.

1.5 Практическое задание

Заведите заметку в телефоне или лист в Excel под названием **«Мои нейроны: неделя 1»**.

Каждый вечер записывайте:

— **3 ситуации, где вы потеряли нейроны** (сколько примерно, от 1 до 10)

— **1 ситуацию, где вы нейроны сэкономили** (и что именно сделали)

Пример таблицы на неделю:

День	Потерял нейронов	Как сэкономил (пример)
Пн	5 (завис сервер, не дали логин)	Уточнил у заказчика «окончательный вариант» до вёрстки
Вт	2 (долго ждал ответа в чате)	Написал письмо с копией начальника
Ср	0	Перенёс совещание, на которое не успевал
Чт	8 (три часа правок по вине аналитика)	Ничего – просто выпил... чая, чего же еще

В пятницу вечером посмотрите, где **нейроны утекают больше всего**. Выберите одну самую жирную дыру и **сделайте один маленький шаг**, чтобы её заткнуть на следующей неделе.

Итог главы 1

— **Нейрон** — это единица вашего спокойствия и эффективности.

— Любой проект убивает нейроны, но можно уменьшить потери, если **их учитывать** (хотя бы примерно).

— Те, кто не считает нейроны, выгорают быстрее и проваливают проекты чаще.

В конце книги мы с вами посчитаем, **сколько нейронов вы сэкономили**, если применили хотя бы половину советов. Обещаю: будет не ноль.

ГЛАВА 2. ПОЧЕМУ ДЕКОМПОЗИЦИЯ — ЭТО ДЛЯ СЛАБАКОВ

«Сильные люди берутся за всё сразу. А потом увольняются. Но это детали.»

2.1 Декомпозиция — это удел трусов

Зачем разбивать работу на части? Чтобы **уменьшить риски**. А разве вы пришли в управление проектами для того, чтобы уменьшать риски? Нет, вы пришли делать великие дела! А великие дела не терпят мельтешения.

Великий анти-принцип:

Одна задача — одна строчка в трекере. Название должно звучать эпично: «Запустить космодром», «Решить вопрос с заказчиком», «Сделать отчёт».

Декомпозиция нужна только тем, кто:

- боится ошибиться (слабаки),
- хочет контролировать каждый чих (микроменеджеры),
- не умеет держать в голове сто задач (дилетанты).

Настоящий РМ держит всё в голове. А если что-то забыл — значит, это было неважно. Цинично? Да. Эффективно? Нет. Но зато эпично.

2.2 Пять способов не разбивать работу (и потерять кучу нейронов)

Если вы всё же решили доказать, что вы не слабак, и не будете заниматься декомпозицией — вот вам инструкция, как довести проект до ручки максимально быстро.

СПОСОБ №1. Создайте «задачу-кита»

Как делать:

В Jira (или Excel, или на стикере) пишете: «Сделать CRM». Никаких подзадач, никаких этапов. Срок — месяц.

Что происходит:

- Первые три дня все смотрят на задачу и не понимают, с чего начать;
- На четвёртый день кто-то начинает «просто кодить», без требований;
- Через две недели выясняется, что код не соответствует реальным нуждам;
- Переписывать уже поздно — дедлайн горит.

Потеря нейронов:

- РМ: 50 (от тревоги и бессилия);
- Разработчики: 30 (от бессмысленной работы);

— Заказчик: 100 (от ярости).

Альтернатива для слабаков (противоядие):

Разбейте задачу на части: «Спроектировать БД», «Сделать API», «Настроить фронт», «Протестировать». Каждая часть — не больше 3 дней.

СПОСОБ №2. Не фиксируйте границы

Как делать:

На вопрос «Что входит в задачу?» отвечайте: «Всё, что нужно для результата». На уточнения злитесь. Пусть задача обрастает новыми хотелками как снежный ком.

Что происходит:

— Задача «написать письмо клиенту» превращается в «разработать стратегию коммуникации».

— Сроки съезжают, бюджет трещит.

— Команда начинает ненавидеть слово «кстати» («А кстати, давайте ещё добавим...»).

Потеря нейронов:

20—30 нейронов за каждое «кстати».

Альтернатива для слабаков:

В начале запишите одной фразой: «Что входит» и «Что

НЕ входит в эту задачу». Всё, что не входит — в отдельную задачу.

СПОСОБ №3. Назначьте двух ответственных

Как делать:

На задачу повесьте и дизайнера, и разработчика. И менеджера заодно. Пусть разбираются.

Что происходит:

— Эффект «социальной лени»: каждый думает, что другой сделает;

— Задача висит неделями;

— Когда дедлайн приходит, все винят друг друга.

Потеря нейронов:

30 нейронов на выяснение отношений плюс потеря проекта.

Альтернатива для слабаков:

Один ответственный. Другие могут помогать, но спрос — с одного.

СПОСОБ №4. Делайте элементы гигантскими

Как делать:

Пусть одна задача занимает 10 дней. Или 20. «Разработка модуля аналитики». Не разбивайте на «экспорт данных», «расчёт метрик», «визуализацию» — это же скучно.

Что происходит:

- Через 5 дней вы не можете сказать, сколько осталось;
- Команда теряет фокус и мотивацию;
- Вы теряете контроль.

Потеря нейронов:

40 нейронов от чувства «плыву в никуда».

Альтернатива для слабаков:

Элемент — не больше 3 дней. Лучше 1—2 дня. Чтобы каждый день был виден прогресс.

СПОСОБ №5. Никогда не проверяйте результат

Как делать:

Когда исполнитель говорит «готово» — закрывайте задачу. Верьте на слово.

Что происходит:

- Брак всплывает через месяц;
- Переделывать в 10 раз дороже;
- Заказчик пишет гневное письмо.

Потеря нейронов:

50 нейронов от стыда и переделок.

Альтернатива для слабаков:

У каждой задачи — критерий «сделано»: «файл в папке», «подпись на бумаге», «тест зелёный». Проверяйте хотя бы выборочно.

2.3 Сравнительная таблица: слабаки vs настоящие мужики

Параметр	Слабаки (делают декомпозицию)	Настоящие мужики (не делают)
Размер задачи	2–8 часов	Месяц
Количество ответственных	1	«Все»
Критерий готовности	Чёткий («файл есть»)	Размытый («ну типа работает»)
Контроль прогресса	Ежедневный	Раз в две недели (уже поздно)
Потеря нейронов на проект	15–30	150–300
Вероятность провала	30%	90%
Статус в тусовке РМ	«Зануда»	«Герой-неудачник»

2.4 Исторический пример: как один «слабáк» спас проект

Был один РМ (назовём его Вася). Ему дали проект — внедрить CRM за 3 месяца. Вася — слабáк по нашей классификации. Он сел и разбил проект на 120 мелких задач: каждая — на 2—4 часа, у каждой — чёткий результат и один ответственный.

Команда сначала смеялась: «Вася, ты чё, нам доверяешь? Мы ж профи!» Но Вася стоял на своём.

Что вышло:

- Каждый день было видно, что сделано, а что нет.
- Ошибки ловили сразу, а не через месяц.
- Проект сдали за 2,5 месяца (на две недели раньше).
- Вася потерял 15 нейронов за всё время.

А был другой РМ (Петя). Он не стал разбивать. Написал одну задачу «CRM». Проект провалился, Петя потерял 200 нейронов и уволился. Кто из них герой? Вопрос риторический.

2.5 Если вы вдруг поняли, что тоже слабак (и это нормально)

Ниже — чек-лист для тех, кто решил сохранить нейроны. Повесьте на стену.

Три вопроса перед началом любой задачи:

— **Можно ли её сделать за 1—3 дня?**

— Если нет — режьте. Не бойтесь, никто не узнает.

— **Понятно ли одному человеку, что именно он должен сделать?**

— Если нет — уточните. Один ответственный — святое.

— **Есть ли простой критерий «сделано/не сделано»?**

— Если нет — придумайте. «Файл есть», «Подпись стоит», «Тест пройден».

Если вы ответили «да» на все три — вы только что сэкономили себе минимум **30 нейронов** по сравнению с «мужским подходом».

Итог главы 2

Декомпозиция — действительно для слабаков. Для тех, кто:

- не хочет терять нейроны,
- не хочет проваливать проекты,
- не любит авралы и переработки.

Если вы готовы пожертвовать нейронами ради эпичности — не разбивайте ничего. Пусть ваши проекты войдут в историю как примеры грандиозных провалов. Нам будет что разбирать в следующих главах.

А дробить задачи — для слабаков. А слабаки, напомню, живут дольше и проекты сдают раньше.

Но вот незадача: вы разбили проект на сотню мелких задач. А как их теперь соединить? Кто кого ждёт? Кто застрял, а кто уже убежал вперёд?

Идём дальше. Там очереди из ожидающих.

ГЛАВА 3. ЗАВИСИМОСТИ: КАК ВЫСТРОИТЬ ОЧЕРЕДЬ ИЗ ОЖИДАЮЩИХ (ИЛИ ПОЧЕМУ ПАРАЛЛЕЛЬНАЯ РАБОТА — ДЛЯ ХИПСТЕРОВ)

*«Один ждёт базу данных. Второй ждёт дизайн.
Третий ждёт решение заказчика. Четвёртый ждёт,
когда первые трое перестанут ждать. Проект стоит.
Красота.»*

3.1 Теория очередей для чайников

В любом проекте задачи связаны: эту нельзя начать, пока не закончена та. Это называется **зависимость**. Если вы хотите провалиться — выстройте длинную последовательную цепочку, где каждый ждёт предыдущего.

Правильный анти-подход:

Никакой параллельной работы. Пусть дизайнер сначала нарисует все макеты, только потом верстальщик начинает вёрстку, затем программист подключает базу. Все сидят сложа руки по очереди. Потери времени — колоссальные, но зато никто не мешает друг другу.

Сколько нейронов вы потеряете:

- Первые две недели (все ждут дизайн): 30 нейронов от чувства «мы ничего не делаем»
- Потом верстальщик в аврале догоняет, теряет 20 нейронов
- Программист получает всё в последний момент, теряет 40 нейронов
- Заказчик видит, что всё сдвинулось, теряет 50 нейронов

3.2 Три способа построить идеальный затор

СПОСОБ №1. Сделайте всех зависимыми от одного

Назначьте одну задачу, без которой ничего нельзя начать. Например, «утверждение бюджета у финдира». Финдир занят — стоит весь проект. Гениально.

Анти-совет: не делайте резервного человека. Пусть всё висит на одном Иване Ивановиче, который в отпуске, болеет или просто не читает письма.

СПОСОБ №2. Передавайте результаты только в конце дня

Пусть дизайнер высылает макеты в пятницу вечером. Верстальщик получит их в понедельник утром. Потеряно два дня. Умножьте на 10 таких передач — месяц простоя.

Анти-совет: не используйте общие папки и облака. Только пересылка по email с пометкой «срочно».

СПОСОБ №3. Создайте циклические зависимости

Когда А ждёт Б, Б ждёт В, а В ждёт А. Такое возможно, если непродуманно назначить ответственных. Например: дизайнер ждёт тексты от копирайтера, копирайтер ждёт макеты от дизайнера. Проект встал навсегда. Это высший пилотаж.

3.3 Сравнительная таблица: как делать и как не делать

Ваш подход (анти)	Результат	Потеря нейронов	Как делают слабаки (параллельно)
Последовательно, все ждут всех	Проект длится в 2–3 раза дольше	100–200	Запускают параллельные ветки, экономят время
Один узкий горлышко	Постоянные простои	80–150	Делают двух ответственных или замену
Передача в конце дня	Потеря 20–40% времени	50–100	Передают сразу, как готово, используют общее хранилище
Циклические зависимости	Проект не двигается вообще	300+ (все выгорают)	Рисуют сетевой график и проверяют циклы

3.4 Противоядие (если вы не хотите стоять на месте)

— **Найдите главное узкое место** — задачу, от которой зависят все остальные. Сделайте её приоритетом номер один.

— **Запускайте параллельные ветки** — дизайн и аналитика могут идти одновременно.

— **Передавайте результат моментально** — как только «кирпич» готов, отдавайте следующему. Не копите.

— **Используйте доску с колонками** (To Do, In Progress, Done, Blocked). Столбец «Blocked» — ваши зависимости. Если задача в нём больше дня — бейте тревогу.

Сколько нейронов вы сэкономите: минимум 50 на средний проект.

3.5 Как создать «идеальный шторм» из зависимостей (продвинутый уровень)

Вы уже знаете, как выстроить очередь из ожидающих. Теперь — высший пилотаж: сделать так, чтобы зависимости не просто тормозили проект, а гарантированно его убили.

СПОСОБ №4. Золотая лихорадка (все ждут всего)

Сделайте так, чтобы каждая задача зависела от всех остальных. Дизайн ждёт тексты, тексты ждут макеты, макеты ждут утверждение бюджета, бюджет ждёт дизайн. Получится замкнутый круг, который математики называют «циклическая зависимость», а нормальные люди — «ад на земле».

Как это выглядит в реальности:

— Понедельник: «Мы не можем начать, пока не придёт бюджет».

— Среда: «Бюджет пришёл, но теперь нет дизайна».

— Пятница: «Дизайн есть, но копирайтер заболел».

— Следующий понедельник: «Копирайтер выздоровел, но бюджет устарел, нужно переутверждать».

Потеря нейронов: 150—200 за месяц такого цирка. Команда начинает ходить на работу как на каторгу. Заказчик звонит каждый день с одним вопросом: «Ну что, сдвинулось?»

Альтернатива для слабаков (противоядие):

Нарисуйте схему зависимостей на доске или в Miro. Одна стрелка = «Б ждёт А». Найдите петли (когда стрелки идут по кругу). Разорвите их — договоритесь, что один из этапов можно начать с черновиком, а не с финальной версией.

СПОСОБ №5. Доверие как метод управления

Никогда не переспрашивайте «точно ли готово?». Верьте на слово. Если дизайнер сказал «через час», ставьте задачу верстальщику через час. А когда дизайнер не успеет (а он не успеет — вы же в проектном управлении), верстальщик будет сидеть и терять нейроны.

Таблица доверия (анти-версия):

Кто обещал	Обещанное	Реальное	Потеря нейронов
Дизайнер	«Макет через 2 часа»	Через 2 дня	15 (вы) + 20 (верстальщик)
Разработчик	«API готово на 90%»	На самом деле 30%	25 (тестировщик впустую)
Заказчик	«Подпишу в пятницу»	В среду следующей недели	30 (простой команды)

Альтернатива для слабаков:

Правило «двух подтверждений». Прежде чем передать задачу следующему:

— Спросите: «Покажи, что готово» (скриншот, демо, файл).

— Спросите: «Что может пойти не так?» (оставшиеся риски).

Это занимает 2 минуты. Экономит 40 нейронов за одну передачу.

3.6 Инструмент «Светофор зависимостей» (для тех, кто устал от блокеров)

Если вы всё же решили быть слабаком и управлять зависимостями, а не плыть по течению — вот простой инструмент. Не требует Jira, не требует Confluence. Требуется только наглости и трёх цветов.

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.