

## ВСТУП: МРІЯ КАЛІФОРНІЇ

Як перетворити задум на план, який стане тріумфальною новою реальністю?

Дозвольте мені розповісти вам одну історію. Можливо, ви вже її чули, особливо якщо живете в Каліфорнії. Якщо так, то ви за цю історію ще й заплатили.

2008 року виборців Золотого штату попросили уявити себе на залізничному вокзалі «Юніон стейшн» у центрі Лос-Анджелесу, в елегантному сріблястому поїзді. Від'їжджаючи зі станції, потяг тихо рухається крізь міську забудову, нескінченні затори на дорогах, виїжджає на відкриті простори Центральної долини і набирає такої швидкості, що краєвиди за вікном розмиваються. Подають сніданок. Поки прибирають кавові горнятка та інший посуд, потяг сповільнюється і плавно заїжджає на станцію у середмісті Сан-Франциско. Вся подорож зайняла би дві з половиною години — трошки більше часу знадобиться середньостатистичному лосанджелесцеві, щоб доїхати до аеропорту, пройти перевірку безпеки, сісти на літак, і на злітній смузі дочекатися черги на виліт. Вартість квитка на поїзд була б 86 доларів.

Проект дістав назву «Каліфорнійська швидкісна залізниця». Він мав би з'єднати два великі міста світового значення, а також Кремнієву долину, міжнародну столицю високих технологій. Такі слова, як «візіонерський», можна трактувати по-різному, але цей проект був справді *візіонерський*. Його вартість оцінили

в 33 мільярди доларів, ввести в експлуатацію планували до 2020 року<sup>1</sup>. У штаті провели референдум, на якому каліфорнійці схвалили цей задум. Почалася робота.

На момент, коли я про це пишу, вже минуло чотирнадцять років. Багато деталей у проєкті залишаються невизначеними, але ми можемо бути впевнені, що кінцевий результат не буде таким, як обіцяли.

Після того як виборці підтримали проєкт, будівництво розпочалося в різних локаціях маршруту, але сам задум страждав від постійних затримок. Плани неодноразово змінювалися. Оцінка витрат зросла спершу до 43 мільярдів доларів, потім до 68 мільярдів, пізніше до 77 мільярдів, зрештою майже до 83 мільярдів. На момент написання книжки поточна найвища оцінка сягала 100 мільярдів доларів<sup>2</sup>. Але правда полягає в тому, що ніхто не знає, якою буде повна кінцева вартість.

2019 року губернатор Каліфорнії оголосив, що штат побудує лише частину маршруту: 171-мильну ділянку між містами Мерседом і Бейкерсфілдом, у Центральній долині Каліфорнії, і це коштуватиме приблизно 23 мільярди доларів. Але коли цю частину завершать, проєкт зупинять. Питання, чи запускати проєкт знову, і якщо запускати, то як вкластись у 80 мільярдів доларів (чи іншу суму, яка буде на той час), щоб подовжити залізничне полотно й нарешті з'єднати Лос-Анджелес і Сан-Франциско, буде клопотом майбутнього губернатора штату<sup>3</sup>.

Для подальших прогнозів візьміть до уваги, що вартість лінії лише між Мерседом і Бейкерсфілдом така сама або й більша, ніж річний валовий внутрішній продукт Гондурасу, Ісландії та близько сотні інших країн. І на ці гроші побудують найсучаснішу залізничну лінію в Північній Америці між двома містами, про які більшість людей за межами Каліфорнії ніколи й не чула. Це буде, як кажуть критики, «швидкісний поїзд у нікуди».

Як візії стають планами, що втілюються в успішні проєкти? Точно не таким-от способом. Амбітний задум — це чудова річ. Каліфорнія була смілива. У неї була велика мрія. Але навіть із силленною купою грошей одного задуму недосить.

Дозвольте мені розповісти вам іншу історію. Вона нікому не відома, але, на мою думку, здатна наблизити нас до відповідей, які нам потрібні.

На початку 1990-х у данських урядовців виникла ідея. Данія — маленька країна з населенням меншим, ніж у Нью-Йорку, але багата і виділяє чимало грошей на міжнародну допомогу, і прагне, щоб ці гроші давали користь. У світі існує небагато речей, які дають більше користі, ніж освіта. Данські чиновники зібралися разом із колегами з інших урядів і погодилися профінансувати шкільну систему для гімалайської країни Непалу. Запланували побудувати двадцять тисяч шкіл і класів, більшість із них у найбідніших і найвіддаленіших регіонах. Роботи мали початись у 1992 році і тривати двадцять років<sup>4</sup>.

Історію використання іноземної допомоги часто псують усілякі неприємні ситуації, і цей проєкт міг би легко стати подібним випадком. Проте він завершився в межах передбаченого бюджету у 2004 році — на вісім років раніше від запланованого терміну. У подальші роки рівень освіти зріс по всій країні, з довгим списком позитивних зрушень, серед яких, зокрема, і значне збільшення кількості дівчат у класах. Школи навіть урятували життя: коли 2015 року в Непалі стався потужний землетрус, загинуло майже дев'ять тисяч людей, багато з них були розчавлені на смерть під завалами будівель. Але школи спроєктували сейсмостійкими. Вони вистояли. Сьогодні Фонд Білла та Мелінди Гейтсів використовує цей проєкт як приклад, щоб показати, як збільшення кількості дітей у школах, особливо дівчаток, може покращити їхнє здоров'я<sup>5</sup>.

Я відповідав за планування цього проєкту<sup>6</sup>. На той момент я був задоволений результатом, але не надто над ним замислювався. Це був мій перший великий проєкт, і, зрештою, ми зробили лише те, що й пообіцяли: перетворили задум на план і реалізували його.

Однак я не тільки планувальник, але й науковець. Що більше я вивчав, як великі проєкти втілюються в життя — або зазнають невдачі, — то більше розумів, що мій досвід у Непалі не був типовий. Так-так, зовсім не типовий. Як ми побачимо далі, статистика показує, що великі проєкти, які стають реальністю відповідно до обіцянок, насправді велика рідкість. Типові випадки — це як Каліфорнійська високошвидкісна залізниця. Іншими словами, такі проєкти — це катастрофа, а успішна реалізація задуму — це виняток, згодом я повернуся до цієї теми у висновках про керування мегапроєктами<sup>7</sup>.

Чому така погана статистика успішних великих проєктів? І важливіше запитання: а як ідуть справи з рідкісними, привабливими винятками? Чому вони досягають успіху там, де так багато інших задумів зазнають невдачі? Чи пощастило нам зі школами в Непалі? Чи вдалось би нам повторити цей проєкт знову? Як експерт із планування та керування, я витратив багато років, відповідаючи на подібні запитання. Як консультант, я багато років перевіряв свої відповіді на практиці. У цій книжці я викладаю їх у друкованому вигляді.

У фокусі моєї роботи — мегапроєкти, тобто *дуже* великі проєкти, і багато речей у цій категорії особливі. Наприклад, уміння орієнтуватися в державній політиці та глобальних ринках облігацій — це не те, з чим доводиться стикатися пересічній людині, що займається ремонтом квартири. Але це вже тема для іншої книжки. Наразі мене цікавлять універсальні фактори, що зумовлюють провал або успіх проєктів. Це пояснює і назву

праці — «Як робити великі справи», — це і натяк на мій досвід у мегапроєктах, що справді великі за будь-якими мірками. Але «великі» — поняття відносне. Для пересічних домовласників перепланування будинку може стати однією з найдорожчих і найскладніших справ, до якої вони коли-небудь бралися. Правильно зроблений ремонт, імовірно, матиме для них таке ж значення (чи й більше), як і успіх мегапроєкту для корпорацій та урядів. Це справді «велика справа».

То ж які універсальні фактори визначають різницю між успіхом і невдачею?

## ПСИХОЛОГІЯ І ВЛАДА

Один із факторів — це психологія. У будь-якому великому проєкті — мається на увазі проєкт, який відповідальні за нього особи вважають великим, складним, амбітним і ризикованим — люди усе обмірковують, висловлюють судження і ухвалюють рішення. А там, де є мислення, судження і рішення, психологія відіграє свою роль, наприклад, під виглядом оптимізму.

Інший фактор — це влада. У будь-якому великому проєкті люди та організації конкурують за ресурси та борються за посади. Там, де є конкуренція і боротьба, є і влада; наприклад, влада керівника або політика, який лобіює улюблений проєкт.

Психологія і влада керують проєктами будь-якого масштабу — від хмарочосів до ремонту кухні. Вони наявні в проєктах, виготовлених із цегли і цементу, бітів і байтів чи в будь-якій іншій формі. Вони з'являються щоразу, коли хтось захоплюється певною ідеєю, хоче перетворити її на план і втілити в реальність. Ця ідея може полягати в тому, щоб звести чергову дорожню будівлю на Мангеттені, розпочати новий бізнес, полетіти на Марс, винайти новий продукт, змінити організацію,

розробити програму, скликати конференцію, написати книжку, влаштувати весілля в сімейному колі, відремонтувати й переробити своє помешкання.

Коли універсальні фактори діють, ми можемо очікувати, що існують певні закономірності в тому, як втілюються проекти будь-яких типів. І такі закономірності справді існують. Найпоширенішу з них чудово ілюструє каліфорнійський швидкісний потяг у нікуди.

Проект затвердили, і робота почалася в пориві ентузіазму. Але незабаром з'явилися проблеми. Швидкість сповільнилася. Виникло ще більше проблем. Усе затягнулося. З проектом зволікали. Я називаю цю закономірність «думати швидко, робити повільно» з причин, які поясню пізніше. Це визначальна риса невдалих проектів.

Своєю чергою, успішні проекти тяжіють до протилежного принципу і швидко рухаються до завершення. Саме так розгортався проект будівництва в Непалі. Так само як і гребля Гувера, що її завершили менше ніж за п'ять років — на два роки раніше запланованого терміну і за менші кошти, ніж заклали в кошторисі<sup>8</sup>. *Boeing* знадобилося двадцять вісім місяців, щоб спроектувати й побудувати перший зі своїх культових літаків 747<sup>9</sup>. *Apple* найняла першого працівника для роботи над тим, що стало легендарним айподом, наприкінці січня 2001 року, проект був офіційно затверджений у березні 2001 року, а перший айпод відправлено клієнтам у листопаді 2001 року<sup>10</sup>. *Amazon Prime*, надзвичайно успішна програма членства та безплатної доставки від роздрібного інтернет-магазину, пройшла шлях від туманної ідеї до своєї офіційної появи в період між жовтнем 2004 року та лютим 2005 року<sup>11</sup>. Перший застосунок для надсилання есемесок розроблено всього за кілька тижнів.

А ще є приклад Емпайр-стейт-білдинг.

## ІСТОРІЯ УСПІХУ НЬЮ-ЙОРКУ

Задум, який став, можливо, найлегендарнішим у світі хмарочосом, почався з олівця. Існує кілька версій щодо того, хто насправді тримав олівця. В нашому випадку це був Джон Дж. Раскоб, фінансовий геній і колишній керівник *General Motors*. У будь-якому разі, олівець взяли зі столу і поставили вертикально, вістрям догори. Саме таким мав бути Емпайр-стейт-білдинг: струнким і прямим, і здійматися в небо вище за будь-яку іншу будівлю на планеті<sup>12</sup>.

Імовірно, ідея звести вежу виникла на початку 1929 року в Ела Сміта. Корінний житель Нью-Йорку і колишній губернатор штату, Сміт був кандидатом у президенти від Демократичної партії на виборах 1928 року. Як і більшість ньюйорківців, Сміт виступав проти «сухого закону». Більшість американців не підтримала його, і Сміт програв Гербертові Гуверу. Безробітний чоловік прагнув нових життєвих випробувань. Він поділився своєю ідеєю з Раскобом, і вони заснували *Empire State Inc.*, де Сміт став президентом і обличчям корпорації, а Раскоб — її фінансовим директором. Вони вирішили, де будувати — на місці колишнього готелю «Волдорф-Асторія», в минулому вершини розкоші Мангеттену, визначили параметри проекту і розробили бізнес-план. Вони підрахували загальний бюджет, зокрема купівлю та знесення «Волдорф-Асторії», на рівні 50 мільйонів доларів (820 мільйонів доларів у 2021 році) і запланували урочисте відкриття на 1 травня 1931 року. Вони винайняли фірму Лемба. Олівець був піднятий. На той момент у них було вісімнадцять місяців, щоб пройти шлях від першого ескізу до останньої заклепки.

Вони працювали швидко, бо якраз видався вдалий момент. Наприкінці 1920-х Нью-Йорк обігнав Лондон як світовий