

ФЕДОР  
АФАНАСЬЕВ<sup>PMP</sup>

**УПРАВЛЕНИЕ  
ПРОЕКТАМИ**

**В СТИЛЕ**

**ДРАЙВ**



Федор Афанасьев

# **Управление проектами в стиле ДРАЙВ**

Издательские решения  
По лицензии Ridero  
2017

УДК 33  
ББК 65  
А94

Шрифты предоставлены компанией «ПараТайп»

**Афанасьев Федор**  
А94 Управление проектами в стиле ДРАЙВ / Федор Афанасьев. —  
[б. м.] : Издательские решения, 2017. — 102 с. — ISBN 978-5-  
4485-2387-8

Данная книга является кратким практическим курсом, пройдя который Вы освоите основные принципы и, главное, сможете выработать практические навыки управления проектами.

Книга состоит из краткой теоретической части и необходимых инструментов и упражнений. Рекомендую при работе с книгой взять сразу свой реальный проект и проходить курс на базе своего проекта. Таким образом, к концу работы с книгой у Вас будет полностью спланированный проект, который можно будет сразу брать и воплощать в жизнь.

**УДК 33**  
**ББК 65**

12+ В соответствии с ФЗ от 29.12.2010 №436-ФЗ

ISBN 978-5-4485-2387-8

© Федор Афанасьев, 2017  
© Алиса Нешина, дизайн обложки, 2017

## ПРЕДИСЛОВИЕ

Данная книга является кратким **практическим курсом**, пройдя который Вы освоите основные принципы и, главное, сможете выработать практические навыки управления проектами.



Книга состоит из **теоретической** части и **упражнений**. Рекомендую при работе с книгой взять сразу свой реальный проект и проходить книгу-курс на базе своего проекта.

Таким образом, к концу работы с книгой у Вас будет полностью спланированный проект, который можно будет сразу брать и воплощать в жизнь.

Я намеренно не перегружал книгу лишней теорией, тут только необходимая информация, простые в освоении и очень эффективные инструменты.

Управлению невозможно научиться просто читая, управлению нужно **учиться через практику**, делая дело и получая опыт.

Периодически в книге даются задания, поэтому, как только Вы увидите задания, рекомендую остановиться, сделать их и только потом идти дальше.

Каждый последующий раздел и задания книги базируются на результатах предыдущих.

Выполняя задания, а не просто читая, Вы действительно получите максимальный эффект от чтения и изучения проектного управления и приобретете определенный навык.

В это **второе издание книги** я решил включить **2 дополнительных блока**.

В конце каждой главы будет блок **«Мысли вслух»**. В этом блоке я буду делиться своим мнением, давать свой взгляд и фишки по каждой теме, основанные на моем опыте управления проектами. Этот блок позволит Вам под другим углом взглянуть на тему проектного управления.

После блока **«Мысли вслух»** в каждой главе будет блок **«Проектный спецназ»**, где я буду давать продвинутые инструменты для опытных руководителей проектов, на что нужно обратить внимание в крупных, серьезных проектах. И там же буду давать **задания для продвинутых**.

Желаю Вам успехов в освоении на практике инструментов управления проектами, и

ДОБРО ПОЖАЛОВАТЬ В МИР ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ!!!

И еще один важный момент, перед тем как идти дальше.

**Все, что происходит в этом мире, происходит не от раздумий, а от действий.** Только ДЕЛАЯ, мы реально меняем этот мир, достигаем целей, реализуем проекты.



Управление проектами — это про ДЕЛЕНИЕ. Но делать можно разными способами, и это дает разный результат. О том, как делать проекты максимально эффективно, и пойдет речь в данной книге.

И еще одна важная тема — это ДРАЙВ. Невозможно делать действительно крутые дела скучно и без энергии. Для больших дел нужна энергия и драйв. Поэтому желаю Вам ДРАЙВА и радости при движении вперед.

Путь руководителя проекта — это непростой путь. Это Путь Героя, потому что руководитель проекта каждый день совершает подвиги, он каждый день делает то, чего до него никто никогда не делал, и каждый день борется за то, чтобы построить новое в существующую реальность.

Но это действительно Путь человека, который реально меняет мир!

Это вызов. Принять его или не принять — каждый решает для себя сам.

Успехов в Ваших проектах!!!  
Приятного чтения и новых открытий!

*С уважением,  
Федор Афанасьев, PMP, PME  
<http://afanasev.pro>*

### **Благодарности**

Выражаю благодарность Владимиру Константиновичу Тарасову, Павлу Сивожелезову, Денису Мельникову, Владимиру Сатурченко, Владимиру Сахно, Олегу Викторовичу Гринько, которые помогли мне понять себя, понять свой Путь и чью поддержку я чувствую, идя по выбранному Пути.

Особую благодарность выражаю моим родителям Виктору Федоровичу, Нине Владимировне и моей жене Владиславе за безусловное принятие и поддержку во всех моих начинаниях. Это очень важно и ценно.

## КРАТКО ОБ АВТОРЕ



**ФЕДОР АФАНАСЬЕВ, РМР, РМЕ**

- Архитектор бизнес-решений
- Эксперт по управлению проектами и оптимизации бизнес-процессов

- Член PMI, член Международной гильдии бизнес-архитекторов, член международной ассоциации профессионалов в сфере бизнес-анализа, член ICF
- Тренер, коуч, бизнес-консультант
- 17 лет практического опыта управления проектами, настройки системного управления проектами, оптимизации бизнес-процессов
- Опыт работы в 25 странах с более 100 крупнейших мировых компаний
- Сертифицированный эксперт в сфере проектного управления – PMP, PME

**Сайт автора – <http://afanasev.pro>**

# 1. БАЗОВЫЕ КОНЦЕПЦИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Проектное управление включает в себя управление следующими 9 основными областями:

- Управление содержанием и объемом проекта
- Управление сроками проекта
- Управление бюджетом проекта
- Управление персоналом (командой) проекта
- Управление ожиданиями стейкхолдеров (заинтересованных сторон, участников) проекта
- Управление коммуникациями проекта
- Управление рисками проекта
- Управления качеством проекта
- Управление закупками проекта

Все эти области мы будем проходить последовательно в рамках книги, выстраивая этаж за этажом комплексную систему проектного управления.

## **ЗАДАНИЕ**

Перед тем как двигаться дальше, оцените для себя свои навыки по каждой из областей. Проставьте по каждой из областей оценку от 1 до 10 (1 – вообще не в курсе, 10 – уровень Гуру) владения тем или иным навыком.

Напишите, какие 3 области по итогам анализа Вы планируете развивать в первую очередь.

1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_

**Теперь немного теории для входа в контекст и выравнивания терминологии**



**Начнем с того, что такое проект**

Любое нововведение – это проект.

Проект – от лат. Projectus – заброшенный вперед.

**Временное** предприятие (endeavor) для создания **уникальных** продуктов, услуг и результатов.

**В чем же отличие проектной деятельности от операционной?**

**У проектной деятельности**

- Ограниченный срок, ресурсы, объем работ
- Большое количество рисков (в том числе фатальных)
- Большое количество изменений

- Команда формируется (как правило) для одного проекта  
Особенность проектной деятельности – у проектной деятельности есть 3 **основных ограничения**, которые называются треугольником проектного управления.



Про треугольник важно помнить, что он «живой», при изменении одних параметров меняются другие.

Например, если просят сократить срок проекта в 2 раза, нам при этом нужно будет либо увеличить бюджет (чтобы сделать то же, но в 2 раза увеличив ресурсы), либо уменьшить объем работ (при неизменных ресурсах), либо может меняться и то, и другое.

### **ЗАДАНИЕ**

Напишите, как называется Ваш проект и какие (конкретно, в деталях) основные ограничения у него есть.

---

---

---

---

---

Теперь поговорим о том, что такое успешный проект. Вопрос очень важный, потому как именно из-за разного понимания успешности проекта возникает проблема на этапе сдачи, когда, например, исполнитель считает, что проект успешно завершен, а заказчик полагает, что нет.

Ожидания относительно критериев успешности нужно выравнять на самом первом этапе, когда еще только обсуждается проект. В конце проекта выравнять их уже поздно.

### **Критерии успешности проекта**

Проект успешен, если он завершился:



- в установленные сроки (on-time)
- в рамках выделенного бюджета (within the budget) – под бюджетом тут понимаются не только деньги, но и другие ресурсы (которые, в общем-то, тоже можно пересчитать в деньги)
- при удовлетворении заказчика (with customer satisfaction) – сюда складывается как то, что выполнен полный

объем проекта, так и то, что соблюдено необходимое качество. И в общем, если сказать одним словом – заказчик счастлив. Непростое это дело – сделать заказчика счастливым.

**Прежде чем двигаться дальше, надо разобраться с тем, что такое проект, а что нет.**

Надо четко для себя разделять, что является проектом, а что нет.

Проект обладает свойством уникальности процесса и результата.

При этом по модели Дэвида Майстера проекты можно разделить на 4 типа, каждый из которых управляется по-разному. Если проекты с уникальным процессом и уникальным результатом управляются, по сути, вручную, то проекты, в которых процесс типовой и результат достаточно типовой, могут быть в достаточно высокой степени стандартизированы и автоматизированы.



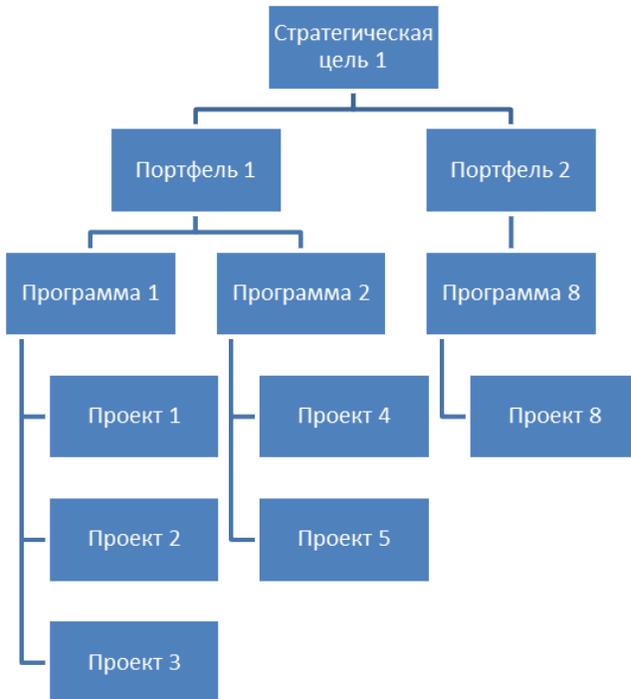
Что является проектом, а что нет, компания и/или инициатор решают внутри себя сами.

Что-то для одной компании может являться проектом, а для другой это уже давно отстроенный процесс.

Проект может являться частью более масштабных систем – частью другого проекта, программы или портфеля.

Важно помнить, что проект всегда имеет стратегическую направленность или, как минимум, результаты проекта делают свой вклад в достижение той или иной стратегической цели компании.

Для понимания места проекта в общей деятельности компании проекты выстраиваются в иерархию – от стратегических целей непосредственно до проектов через портфели и программы.



### **Что такое программа и портфель?**

- Программа – ряд проектов, управляемых вместе для достижения преимуществ, недоступных при управлении проектами по отдельности.
- Портфель – набор программ и портфелей проектов, объединенных для достижения стратегических целей компании.

Управление проектами – это деятельность, опирающаяся на различные стандарты и методологии, основанные на лучшем опыте и лучших мировых практиках тысяч руководителей проектов по всему миру.

У стандартов есть много общего и есть определенные различия, отражающую ту или иную точку зрения групп управленцев проектами.

В целом, все стандарты про одно и то же, как бы они ни пытались соревноваться между собой за пальму первенства как лучший и единственно правильный стандарт управления проектами.

Я как член PMI (Международный институт управления проектами, самое большое в мире профессиональное сообщество руководителей проектов, насчитывающее более 500 тысяч членов) придерживаюсь стандарта PMI PMBok.

Но при этом многие важные аспекты, на мой взгляд, в PMBok раскрыты неполно, и я для закрытия этих пробелов использую в своей работе и обучении методики и техники коучинга и другие инструменты, а также свои авторские методики, которыми с удовольствием делюсь далее в книге.

Какие же существуют стандарты управления проектами в мире?



Стандарты управления проектами

Управление проектами – как и любое управление – это не наука, это искусство. Это персональное искусство, которое совершенствуется каждый день. И совершенствуется в процессе практики. И нет тут чудес – чем больше времени уделил практике, тем больше развился.

Но, как и в любой деятельности, в управлении проектами есть аспекты, которые осваиваются быстро и дают быстрый результат, а есть аспекты, на которые нужны годы.

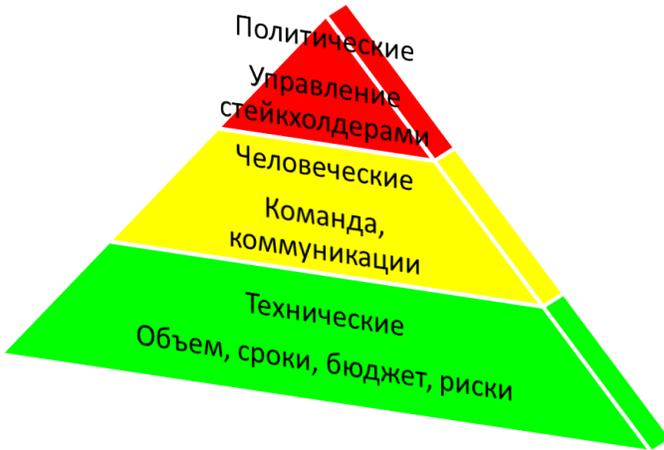
В развитии ЧЕЛОВЕКА ПРОЕКТНОГО© (Homo Projectus©) я выделяю 3 основных уровня навыков.

**Технические навыки** являются самыми простыми и могут быть освоены быстро и дать быстрый результат (и на этом мы остановимся в первую очередь).

**Человеческие навыки (People Management)** – в основном это управление командой, коммуникации и т. д. Тут работают навыки регулярного менеджмента, но есть свои особенности, связанные с жесткими проектными ограничениями.

**Политические навыки** (имеются ввиду навыки корпоративной политики – и внутрикорпоративной, и между компаниями) и тема **ВЛАСТИ** приходят с опытом и являются уже высшим пило-

тажем руководителя проектов. Но без них в серьезных проектах делать нечего. Это мое личное мнение, основанное на глубоком опыте политических баталий. Если Вы планируете идти в большие проекты, то политические навыки нужно начать прокачивать уже сейчас.



**ЗАДАНИЕ**

Оцените степень зрелости своих навыков по каждому из трех уровней.

---

---

---

---

---

Это навыки, которые мы вырабатываем в себе, и они являются нашим личным активом и закладывают базу для успеха проекта.

При этом важно понимать, что какими бы мы ни были супер-профи и как бы ни развили эти 3 уровня – не все в проектах

зависит от нас. И я выделяю 3 фактора успеха в проектах: умение выстраивать систему, умение планировать и умение управлять в процессе реализации проекта.



Факторы «Планирование» и «Исполнение» во многом зависят от нас и нашей эффективности, но еще есть фактор «Система» (то, как компания помогает реализовывать проекты), который зависит от проектной зрелости компании. Если компания (или проектная среда) ставит (осознанно или неосознанно) палки в колеса проекту, то эффективность реализации проекта будет низкая, и наш героизм тут может не помочь. Его может не хватить для успеха проекта.

Поэтому систему проектного управления в компании нужно развивать, также, как и персональные навыки.

О том, как формировать СИСТЕМУ проектного управления в компании, мы поговорим в конце книги.

**ЗАДАНИЕ:**

Оцените степень зрелости проектного управления в вашей компании.

Опишите, чем ваша компания помогает Вам в реализации проектов, а чем мешает.

### **Мысли вслух**

Во вводной части мне бы хотелось снять с проектного управления ауру сложности. Тема проектного управления – тема системная и поэтому может быть достаточно четко изучена и освоена. Вы можете достаточно быстро освоить базовые инструменты проектного управления и эффективно управлять. Да, на это потребуется некоторое время, но это чисто техническая задача.

Важно помнить, что актуальность этой задачи растет с каждым днем. И если мы не будем сейчас инвестировать время в развитие в этом направлении, то будем терять эффективность.

Еще хочется отметить стратегическую важность проектной деятельности. Проекты, программы, портфели – это инструменты достижения стратегических целей, нужно помнить, что один проект в поле не воин, стратегическое преимущество достигается за счет синергии многих проектов.

### **Проектный спецназ**

Опытным РП важно особое внимание обратить на политический уровень. Там решаются основные вопросы в сложных проектах и там же возникают большие проблемы у проектов. Этот уровень непросто освоить, но инвестиции в его развитие окупаются кардинально. Можно сколько угодно рисовать красивые картинки графиков проекта, но если мы не можем на высоком уровне отстоять интересы нашего проекта, то все эти картинки рисуем зря.

И еще один важный момент, который нужно тут помнить: управление серьезными проектами – это спорт сильных. Это про то, чтобы брать ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, ДАВАТЬ СЛОВО и ДЕЛАТЬ, отвечая за данное слово.

Это непростой стиль жизни – когда ты действуешь в соответствии с этими правилами, но по-другому не стать сильным руководителем проекта.

Чем больше берешь на себя ответственности, тем больше дают задач и тем быстрее растешь. Только так. На маленьких

задачках нельзя вырасти в большого руководителя проектов. А чтобы получать большие задачи, нужно успешно решать маленькие, постепенно создавая к себе доверие.

Поэтому одно из главных правил РП – брать ОТВЕТСТВЕННОСТЬ и понимать, что только РП отвечает за все, что происходит в проекте.

**Задание для продвинутых** – придумайте, какую дополнительную ответственность Вы на себя можете взять, что будет для Вас новым вызовом и будет Вас драйвить.

## 2. ПЛАНИРОВАНИЕ ПРОЕКТА

От того, как эффективно запланирован проект, на 90% зависит успех. Поэтому стандарты рекомендуют тратить до 30% времени проекта на планирование. И я с ними согласен. Планирование очень важно.

### Этапы проекта

Выделяют 4 основных этапа жизненного цикла проекта:

- Инициация – проект формально начинает существовать.
- Планирование – планируем, как проект будет выполняться и как мы им будем управлять.
- Исполнение – непосредственная реализация проекта.
- Завершение – точное и аккуратное закрытие проекта.

Планирование осуществляется по определенному алгоритму, в котором важно идти последовательно, не перескакивая между шагами.

И далее в книге мы будем последовательно идти по этому алгоритму.

Планирование в классике проектного управления начинается с устава и определения границ проекта. И тут я вижу очень большое упущение.

Нигде в классике не дается ответа на то, как запустить энергию проекта, как сделать так, чтобы все участники проекта с самого начала понимали свою мотивацию. Для этого важно перед началом проекта найти ответ на главный проектный вопрос – **ЗАЧЕМ?**

Поэтому перед написанием устава я рекомендую провести 2 глубоких исследования, которые как раз закладывают фун-

дамент эффективного проекта: 4 вопроса коучинга и базовый план проекта. Этим темам нет места в классике проектного управления, но они очень важны, для исследования применяются коучинговые инструменты.

## 2.1 ПОСТАНОВКА ЦЕЛИ/ЦЕЛЕЙ ПРОЕКТА

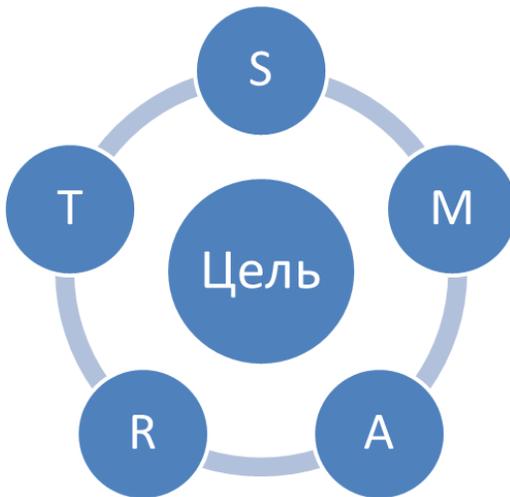
С чего начинается планирование?

Оно начинается с определения **целей** проекта: чего конкретно мы хотим добиться в проекте, что мы хотим получить по итогам проекта.

Цель отвечает на вопрос «ЧТО?». ЧТО мы хотим получить в итоге проекта? На что мы хотим потратить кучу ресурсов и месяцы/годы своей жизни?

Чего мы хотим достичь?

Цели должны быть четкими, рекомендую для постановки цели использовать подход SMART.



Цели проекта

### SMART

S – Specific – конкретные

M – Measurable – измеримые

A – Achievable – достижимые

R – Relevant – уместные

T – Time-bounded – определенные во времени

Целей может быть несколько, но всегда, как правило, есть главная цель и есть второстепенные (или побочные).

Тут также важно понимать, что есть больш́ая цель, которая может быть б́ольше, чем цель, которую мы достигаем в проекте. И тут важно четко понять, что мы делаем именно в данном проекте, а что нет.

### **ЗАДАНИЕ**

Напишите цель (цели) вашего проекта по SMART.

### **Мысли вслух**

Про цели сейчас не говорит только ленивый. Но почему-то мало кто ставит цели и еще меньше людей их достигает. Почему? Потому что ставить цели – это про ответственность. Пока цель не поставлена, вроде как я ни за что не отвечаю. Как только поставил, то вроде как ее теперь нужно достигать. Поэтому многие очень охотно живут с размытыми целями (как каждый в своей жизни, так и компании и корпорации живут с размытыми целями), потому что боятся взять ответственность за свою жизнь. Руководителям компаний комфортно жить без четких целей, потому что они боятся взять ответственность за свою жизнь и жизнь своей компании.

И этот момент нужно осознать и четко понять, что пока нет четких целей, любая деятельность обречена на поражение. Особенно это относится к проектам: пока нет четкой цели, проект движется вяло и, скорее всего, вряд ли придет к планируемому финишу.

### **Проектный спецназ**

В сложных проектах особенно важно уделить внимание точности целей, чтобы не получить проблем при сдаче проекта. Большое количество проблем при сдаче проекта заказчику в конце возникает по причине разного понимания целей заказчиками и исполнителями. Четкая фиксация целей с максимальной детализацией в начале проекта выравнивает

ожидания и позволяет уже на старте снять много потенциальных проблем.

**Задание для продвинутых** — попробуйте описать цели 10 разными предложениями и выберите наиболее оптимальные формулировки.

## 2.2 ЭНЕРГИЯ ПРОЕКТА

Тема энергии очень важна для реализации проекта. Если нет энергии к изменениям у руководителя проекта, команды, заказчика, то проект, скорее всего, не пойдет, потеряет динамику и «сдуется».

Энергия нужна для того, чтобы проект стартовал, энергия нужна для того, чтобы поддерживать мотивацию всех участников на протяжении всего проекта, и энергия нужна, чтобы успешно зафиналить проект и найти силы на следующий.



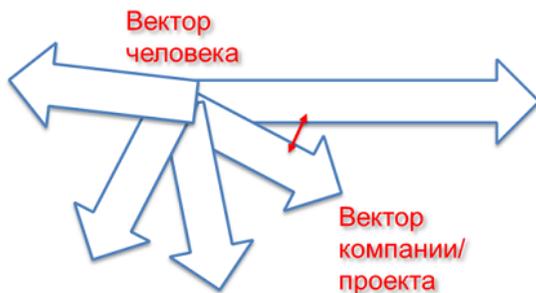
Поэтому, прежде чем говорить о технических аспектах управления проектами, нужно определиться с ответами на глубинные вопросы.

**Первый** вопрос – как Ваш проект связан с **миссией** и **видением** компании (если это проект в рамках компании), нас в целом (если это наш личный проект). Не противоречит ли проект этим базовым концепциям и нашим глобальным мыслям? Если противоречит, то это будет вызывать внутренний конфликт, и проект будет буксовать.

### ЗАДАНИЕ

Отложите книгу и подумайте, насколько Ваш проект соответствует целям, ценностям, миссии, видению Вашему и вашей компании?

**Второй** важный вопрос, на который нужно себе ответить, — как **вектор (цель) проекта** связан с Вашим **личным вектором** по жизни? У нас у каждого есть свой стержень, свой вектор, свой Путь (если пока нет четкого осознания Пути, предназначения и т.д., то наверняка есть понимание как минимум направления движения по жизни и некое понимание целей). И если то, что мы делаем в проекте, сильно расходится с нашим Путем, то у нас будет внутренний конфликт, который будет нас разрывать и тормозить проект. И с этим лучше разобраться до начала проекта.



### ЗАДАНИЕ

Подумайте, как связаны вектор проекта и Ваш вектор по жизни, есть ли между ними напряжение?

Далее, продолжая тему энергии, нам нужно ответить на крайне важный вопрос проекта — вопрос **ЗАЧЕМ?**

ЗАЧЕМ этот проект руководителю проекта?

ЗАЧЕМ этот проект команде?

ЗАЧЕМ этот проект заказчику?

ЗАЧЕМ этот проект остальным участникам проекта?

ЗАЧЕМ этот проект компании?

Как он помогает достичь целей компании?

Начиная это исследование, мы начинаем с вопросов себе.

Зачем я в этом проекте, что мне этот проект даст, что я хочу от этого проекта? И т. д.

### **ЗАДАНИЕ**

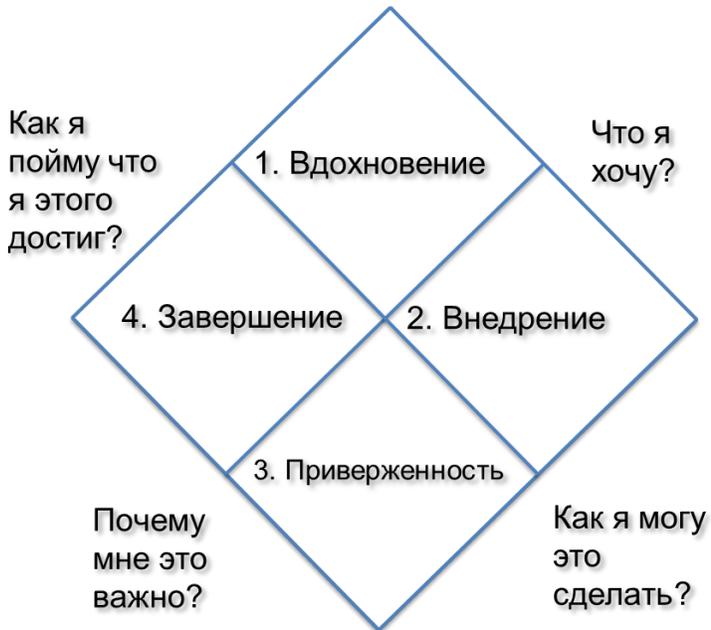
Отложите книгу и подумайте, зачем Вам этот проект? Что Вы – именно Вы – хотите в рамках этого проекта?

Для более глубокой работы дальше мы используем коучинговый инструмент – 4 базовых вопроса коучинга.

Здесь мы применяем технологии, которые дает один из основоположников коучинга Мэрилин Аткинсон.

Честный ответ себе на эти вопросы архиважен для успеха проекта.

Можно это сделать самостоятельно, а можно с помощью коуча, помощника. Коуч задает последовательно эти 4 вопроса и записывает все, что нам приходит в голову, и то, что мы проговариваем. С коучем можно достать из себя гораздо больше глубоких мыслей и инсайтов и понять себя гораздо глубже.



4 вопроса коучинга

Кстати, если Вы внимательно присмотритесь к четырем квадратам, то заметите, что фазы квадрата совпадают по смыслу с фазами жизненного цикла проекта.

### **ЗАДАНИЕ**

Тут я предлагаю серьезно остановиться, достаточно сильно подумать и не торопиться дальше. Если Вы не делали предыдущих заданий, то важно к ним вернуться.

Итак, ответьте себе на 4 основных вопроса относительно своего проекта (порядок тут несколько отличается от порядка на картинке).

1. Чего я хочу (в проекте)?

---

---

---

---

---

4. Как я пойму, что я этого достиг?

---

---

---

---

---

3. Почему мне это важно? Что ценного для меня в этом?

---

---

---

---

---

2. Как я могу это сделать, как я могу этого достичь? Какие конкретно шаги мне нужно сделать?

---

---

---

---

---

**Мысли вслух**

Не пропускайте этот этап. Он экономит колоссальное количество сил, ресурсов и времени. Результатом этого этапа может стать вообще отказ от проекта, и это может быть важным решением. Если в проекте не будет энергии, то вероятность успеха проекта очень мала.

Честность с самим собой тут очень важна.

### **Проектный спецназ**

Лидерство начинается с осознанности, четкого понимания своего Пути, внутреннего стержня и т. д. Когда человек осознал свой Путь и предназначение, уже Путь начинает им управлять. Человек Пути – это тот, кто идет к своей цели и за кем хочется идти. Если Вы осознаете свой Путь, то команда будет за Вами идти, потому что захочет быть в Вашем поле и делать с Вами большие дела.

Поэтому рекомендация для продвинутых – посвящать достаточно большое время поиску себя, Пути, предназначения. Чем быстрее человек осознает свое предназначение, тем раньше он расставляет правильные приоритеты и тем точнее и результативнее становится все то, что он делает.

**Задание для продвинутых** – напишите на бумаге короткое эссе про свой идеальный день через 10 лет и посмотрите, как текущий проект, который Вы сейчас планируете, поможет (или не поможет?) Вам достичь того, чего Вы хотите через 10 лет.

### 2.3. ПРЕДВАРИТЕЛЬНЫЙ ПЛАН ПРОЕКТА

Теперь, когда мы разобрались с собой и своей мотивацией (или как минимум начали на эту тему задумываться), нам нужно разобраться с мотивацией заказчика. Заказчик – это тот, кто дает нам деньги (ресурсы) на достижение целей проекта (то есть дает деньги/ресурсы на решение каких-то своих проблем или задач).

Тут важно четко понимать вопрос отношений Заказчик – Исполнитель. Заказчик имеет проблему и затевает проект для ее решения. Исполнитель (руководитель проекта) – тот, кто решает эту проблему, достигая целей проекта.

Как только мы строим такую ролевую модель, то сразу становится понятно многое в проектах.

Для того чтобы лучше понять, чего на самом деле хочет заказчик (клиент) и в чем его мотивация, мы исследуем его с помощью инструмента «Предварительный план проекта» ©.

Для этого мы рассматриваем заказчика как клиента (персонажа) и применяем к нему маркетинговые и коучинговые инструменты исследования.

По итогам исследования мы составляем предварительный план проекта по основному персонажу – заказчику.



Важный момент при этом: если проект мы делаем для себя (мы и заказчик, и исполнитель), то тут нам нужно «выйти из себя» и посмотреть на себя и проект со стороны, с позиции заказчика – если бы мы поручали делать проект кому-то другому, какие бы мы требования к проекту и руководителю применяли? Важно разделять в себе роли заказчика и исполнителя.

**ЗАДАНИЕ**

Составьте базовый план проекта.

1. Персонаж клиента. Кто он? Опишите его кратко. Какой он?

---

---

---

---

---

2. Проблемы/задачи клиента, которые решает проект.

---

---

---

---

---

3. Почему ему важно решить эти проблемы/задачи?

---

---

---

---

---

4. Как Вы поймете, что проблемы/задачи решены? (Тут важно посмотреть именно в таком ключе: не просто как поймем, что цели достигнуты, а как поймем, что проблема решена?)

---

---

5. Цель/цели проекта (SMART).

---

---

---

---

---

6. Что нужно сделать для достижения целей проекта? (Первые 5 шагов, которые приходят в голову).

---

---

---

---

---

Очень полезно проделать такое упражнение для каждого влиятельного и важного участника проекта, чтобы понять его мотивацию.

### **ЗАДАНИЕ**

Выпишите минимум 5 важных участников проекта и проанализируйте их по приведенной выше схеме.

---

---

---

---

---

### **Мысли вслух**

Часто заказчик сам не понимает, чего он хочет. И тут важно ему помочь это осознать и из себя достать. Тут помогают глубоко-

кие интервью по вопросам выше. Важно понять истинные мотивы, потому что именно они будут определять поведение каждого из ключевых участников проекта. Важно при этом понимать, что это достаточно интимные вопросы: для того чтобы их обсуждать, должен быть достаточно высокий уровень доверия. Если такого доверия пока нет, то как минимум смоделируйте сами потенциальные ответы на эти вопросы каждого из ключевых участников, поставив себя на его место.

### **Проектный спецназ**

Важная область внимания в серьезных проектах — это необходимость сведения векторов целей разных влиятельных участников проекта. Если ключевые участники смотрят в разные стороны, то они будут растаскивать проект в стороны, как лебедь, рак и щука, и к целям проект не придет. Синхронизировать все ожидания и выработать единые договоренности об основных целях между всеми участниками — это задача руководителя проекта. Если этот конфликт между участниками не решить на старте проекта, то при реализации проекта это будет серьезной проблемой, которая будет разрывать проект на части и как создавать тяжелый эмоциональный фон, так и не позволять достигать целей проекта.

**Задание для продвинутых** — проанализируйте разнородные векторы ключевых участников и разработайте план их синхронизации.

## **2.4. УПРАВЛЕНИЕ ОБЪЕМОМ ПРОЕКТА. РАЗРАБОТКА УСТАВА ПРОЕКТА**

Теперь, когда мы разобрались с мотивацией и энергией, мы можем переходить к техническому планированию проекта. И первое, что мы делаем, – мы разрабатываем устав нашего проекта.

Устав – это документ, который инициирует проект и является, по сути, договором между заказчиком (кто дает деньги/ресурсы на проект) и исполнителем (руководителем проекта) и описывает все важные аспекты проекта.

Одна из главных целей устава – выровнять ожидания заказчика, руководителя проекта и других участников проекта.

### **Устав проекта**

- Наименование проекта
- Цель/цели проекта (SMART)
- Обоснование целесообразности проекта (и, если нужно, бизнес-кейс)
- Описание проекта (что входит в проект)
- Требования к результатам проекта. Критерии приемки проекта
- Исключения проекта (что не входит в проект)
- Сроки и ключевые вехи проекта. Расписание проекта.
- Бюджет проекта
- Заказчик проекта и спонсор/куратор проекта
- Назначенный руководитель и его полномочия
- Ключевые стейкхолдеры проекта, их роли, полномочия и подчинение (структура)
- Основные отчетные вехи
- Допущения и ограничения проекта
- Основные риски проекта
- Даты, подписи

Комментарии разделам устава:

Наименование проекта – как корабль назовешь, так он и поплывет (или пойдет, если быть более точным). Часто название проекта сразу определяет, интересен ли проект тому, кому мы о проекте будем говорить, или нет. Может так случиться, что человека название «не зацепило» или из названия он не понял, про что проект, и в итоге он теряет интерес к проекту и не дает поддержки, которую возможно бы дал.

Цель/цели проекта – здесь нужно четко определить границы проекта, и цель должна быть в этих границах. Например, цели «построить завод» и «построить завод и получить с него прибыль в 10 млрд. рублей» – сильно разные как по объему, так и по времени реализации.

Обоснование целесообразности – тут можно взять данные, которые мы уже получили на этапе подготовки предварительного плана. Вообще в предварительном плане уже есть много полезной для устава информации. В идеале, в этом разделе имеет смысл сделать в том числе бизнес-модель с окупаемостью и т. д. – тогда защищать проект и получать на него ресурсы будет гораздо проще.

Описание проекта – кратко, что в проекте будет сделано, основные этапы, важные блоки работ. Здесь описываем то, что мы точно будем делать.

Требования к результатам и критерии приемки – тут должен быть четкий ответ на вопрос: как мы поймем, что цель проекта достигнута? Тут все должно быть по максимуму оцифровано.

Исключения проекта – то, чего мы точно делать не будем в рамках данного проекта. Например, завод строим, а операционная деятельность по производству и продаже продукции в проект не входит.

Сроки и ключевые вехи – основные важные вехи проекта, привязанные ко времени. Вехи важны для того, чтобы понимать, насколько успешно проект идет, не вдаваясь в детали.

Бюджет проекта – тут речь идет про ЗАТРАТНЫЙ бюджет проекта, т.е. сколько мы должны потратить денег, чтобы достичь целей проекта.

Заказчик проекта – тот, кто получает результаты проекта.

Спонсор проекта – тот, кто выделяет ресурсы на реализацию проекта и обеспечивает поддержку проекта, в том числе в случае возникновения проблем.

Назначенный руководитель и его полномочия – тут речь о полномочиях, которые нужны, чтобы решать большие вопросы. Это не про полномочия управлять командой – такие полномочия есть у руководителя проекта согласно роли. Это про полномочия, например, действовать от имени кого-то из вышестоящих. Например, полномочия подписывать договоры на закупки до определенной суммы.

Ключевые стейкхолдеры (участники) проекта – сюда входят основные члены команды проекта, основные участники, от которых зависит успех (или неуспех) проекта или на которых сильно повлияет проект.

Основные отчетные вехи – тут указывается периодичность и форма отчетности, планируемая в проекте.

Допущения и ограничения: допущения – это предположения, в которых проект реализуется, ограничения – физические ограничения или ограничения в ресурсах.

Риски проекта – основные риски, возможные последствия их наступления и возможные методы работы с этими рисками.

Обязательно в конце утвердить устав, в идеале – в бумажном виде, с подписью и печатью – вроде устаревшие методы, но они работают. Прежде чем поставить подпись, человек очень хорошо думает.

## **ЗАДАНИЕ**

Разработайте устав проекта в соответствии с планом выше.

## **Мысли вслух**

Устав – это, по сути, контракт между заказчиком и исполнителем в лице руководителя проекта и команды. Такой взгляд помогает понять, почему так важно разработать устав, согла-

совать со всеми и утвердить. Утвержденный устав становится закрепленным обязательством сторон, и его можно использовать в дальнейшей работе и при сдаче проекта. Если устава нет, то в конце никто не вспомнит, а что, собственно, мы хотели сделать и какие были договоренности.

### **Проектный спецназ**

В серьезных проектах устав – это прекрасное средство формально выровнять ожидания различных влиятельных стейкхолдеров. Не всегда предварительные разговоры помогают свести векторы, и тогда на помощь приходит устав. РП в уставе описывает все, как он понял, и далее в процессе коллективных согласований ключевым стейкхолдерам так или иначе придется договориться об общих целях, чтобы утвердить устав. При этом РП как бы уходит в тень и ждет, пока они договорятся, сам не влезая в сложные, порой жесткие баталии между ключевыми стейкхолдерами.

**Задание для продвинутых** – включите в устав максимальное число допущений, которые отражают сложные вопросы, которые нужно согласовать между участниками.

## 2.5. РАЗРАБОТКА ИСР (ИЕРАРХИЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ РАБОТ)

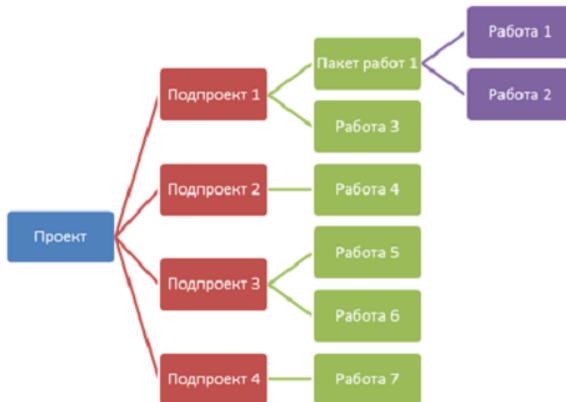
Далее, прежде чем перейти к срокам, мы должны запланировать объем проекта – объем работ, которые нам нужно сделать в рамках проекта. Для этого мы используем ИСР – иерархическую структуру работ.

Мы описываем все работы в виде иерархического дерева.

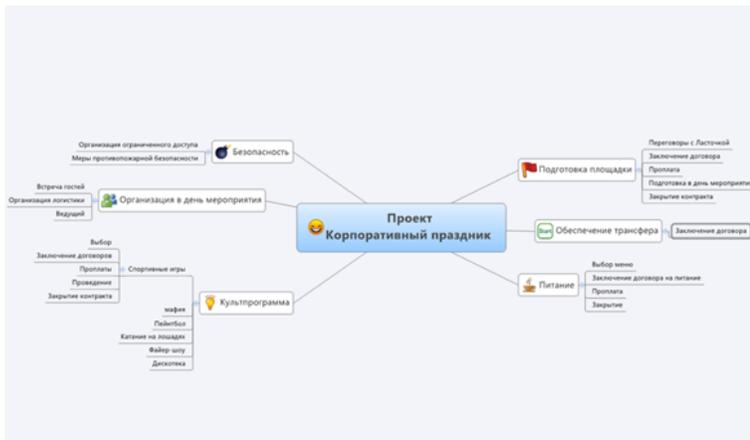
Я рекомендую использовать для этого технологию майнд-мэп (интеллект-карты) и бесплатную программу xmind.net для этого. Кто хочет поближе разобраться с этой технологией и программой, на сайте данной книги <http://www.pmdrive.ru/bonus/> Вы сможете получить доступ к двум моим вебинарам на эту тему: о принципах работы с майнд-мэп и о том, как работать в программе xmind.net.

При создании интеллект-карты используются принципы ассоциативного мышления, когда мы формируем ассоциации к корневому слову (названию проекта), далее по дереву движемся к следующему уровню детализации, запускаем ассоциации к нему и так далее вглубь дерева задач.

Иерархическая структура работ в базовом варианте выглядит таким образом:



Построенная по технологии майд-мэп (интеллект-карта) выглядит вот так (пример):



Технология интеллект-карт позволяет максимально полно использовать возможности нашего мозга при генерации идей и творческом мышлении, которое важно в планировании проектов.

Я рекомендую ее использовать для работы с ИСР.

Важно помнить, что сами мы можем идентифицировать далеко не все задачи, для того чтобы идентифицировать более глубокие задачи и учесть больше деталей, требуется привлечение внутренних и/или внешних экспертов.

### **ЗАДАНИЕ**

Нарисуйте ИСР (иерархическую структуру работ) в виде карты майдн-мэп.

### **Мысли вслух**

Важно начать детальное планирование проекта именно с поиска и описания всех задач, сформировать ИСР и только потом переходить к составлению календарного графика. Важно это делать последовательно: сначала достать из себя все задачи

и только потом наносить их на ось времени. Если пытаться сразу делать все вместе — и задачи идентифицировать, и пытаться сразу их на ось времени наносить, и бюджет считать и т. д. — мозг перегружается и начинает блокировать генерацию идей, пытаюсь нас спасти.

Когда Вы достанете из себя все задачи, дальше придется уже искать им место на оси времени.

Таким образом мы пытаемся обойти защитные функции нашего мозга.

### **Проектный спецназ**

В сложных проектах с первого раза может не получиться идентифицировать все задачи при создании ИСР, поскольку базис первых ассоциаций может быть выбран не совсем удачно.

Поэтому в сложных проектах рекомендую создавать минимум 3 интеллект-карты, каждый раз беря за основу разный базис ассоциаций первого уровня.

Например, в первом случае за базис мы берем результаты (как в примере выше — культпрограмму, питание и т.д.), в другом случае это может быть базис контрагентов, в третьем это может быть базис по фазам проекта.

Для дальнейшей работы можно выбрать вариант с наиболее полным описанием работ и наиболее понятной и комфортной структурой декомпозиции.

Такой подход позволяет взглянуть на проект с разных сторон и вскрыть его новые грани.

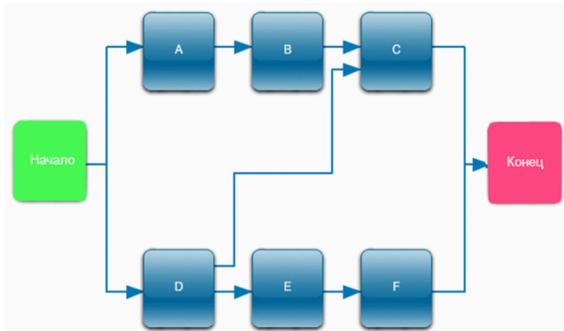
**Задание для продвинутых** — сделайте минимум 3 интеллект-карты на проект и выберите оптимальный вариант.

## 2.6. УПРАВЛЕНИЕ СРОКАМИ ПРОЕКТА

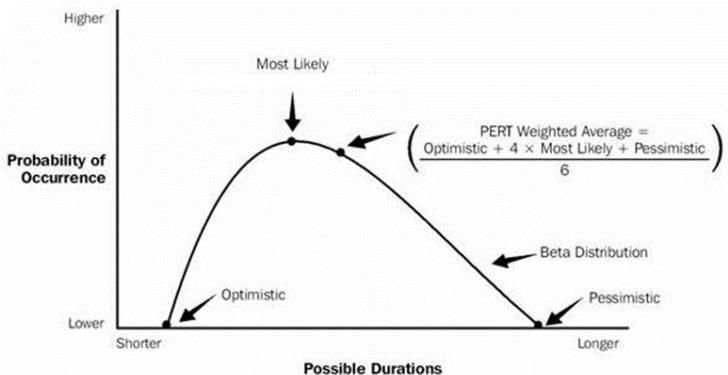
Следующий важный этап – это спланировать сроки проекта.

Для этого первым делом нужно разместить на оси времени все работы с нижних уровней диаграммы ИСР, определить длительность каждой из них и определить последовательность операций и зависимости между ними.

В итоге у нас получится такая диаграмма:



Далее мы определяем длительность каждой операции в проекте. Для этого используем следующие методы оценки длительности:



- Экспертная оценка
- Оценка по аналогам
- Параметрическая оценка
- Оценка по 3 точкам (PERT)

Экспертная оценка — когда мы привлекаем эксперта для оценки длительности каждой задачи. Эксперты могут быть как внутренние (и тогда нужно их для своего проекта заполучить, при том что их все хотят к себе в проекты) или внешние (это стоит денег). Это иногда недешевое удовольствие, но оно, как правило, того стоит. Частое заблуждение многих руководителей проектов — они сами пытаются все оценить, совершенно не разбираясь в предметной области. В итоге точность оценки очень низкая, и проекты потом завершаются неуспешно. Эксперты могут учесть многие риски, о которых руководитель проекта может даже не догадываться.

Оценка по аналогам — смотрим, что было похожего в других проектах, и сравниваем.

Параметрическая оценка — если есть работы, которые можно оценить по длительности за единицу. Далее, умножив на количество, мы можем понять общие затраты. Например, положить квадратный метр асфальта занимает 1 час. Тогда 100 метров будут положены за 100 часов.

Далее мы работаем с полученным расписанием с точки зрения его анализа и оптимизации, используя следующие инструменты:

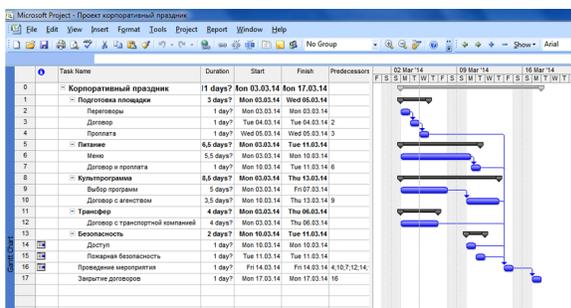
- Метод критического пути — тут мы определяем путь, на котором суммарная длительность задач максимальна. Этот путь является главным фокусом при управлении, потому что увеличение длительности любой задачи на этом пути автоматически приводит к затяжке всего проекта.
- Выравнивание ресурсов — смотрим, где идет перегрузка по ресурсам, и оптимизируем.
- Анализ «Если что» — моделируем разные ситуации и смотрим, как реагирует расписание.

- Применение опережений и задержек – сдвигаем задачи друг относительно друга либо вперед, либо назад.
- Сжатие расписания (crashing) – сжимаем длительность некоторых задач, при этом привлекая дополнительные ресурсы или более экспертных членов в команду.
- Быстрый проход (fast tracking) – переносим часть задач, которые выполняются последовательно, в параллельное выполнение.

В итоге нашей работы мы получаем календарный график работ (Gantt Chart, диаграмму Гантта). Рекомендуется использовать программы для планирования расписания.

Данный график построен в программе Microsoft Project, но Вы можете это делать в любой другой программе или вообще в Excel. Важно выбирать максимально простые программные инструменты. Сложные инструменты, требующие освоения, тормозят процесс планирования и снижают мотивацию. Выбирайте то, что просто и быстро можете освоить. И еще важно, чтобы сам инструмент нравился Вам с точки зрения удобства и визуального оформления интерфейса.

Сейчас существует большое количество онлайн-инструментов. Смотрите на моем сайте обзор инструментов и выбирайте тот, который Вам нравится.



Календарный график работ

Если Вы планируете проект с командой, то для оптимальной групповой работы команды при первом планировании можно использовать флипчарты и клейкие листы для планирования диаграммы Ганта. Это наиболее оптимальный формат для групповой работы – быть вживую вместе и использовать простые инструменты. Если нет возможности встретиться вместе, то онлайн-инструменты тоже позволят это сделать, но нужно понимать, что эффективность онлайн-коммуникаций все равно ниже, чем при встречах вживую.

### **ЗАДАНИЕ**

Разработайте календарный график проекта.

Рекомендую делать его в программе Microsoft Project или аналогичной программе (например, бесплатной Gantt Project или любой другой, которых сейчас превеликое множество).

О том, как быстро научиться работать с Microsoft Project, Вы можете узнать на бонусном вебинаре. Получить доступ к вебинару можно на странице бонусов в книге <http://www.pmdrive.ru/bonus/>.

### **Мысли вслух**

Время – это единственный невосполнимый ресурс. Мы не можем его для себя купить или занять. Но мы можем купить или занять время других людей. Важно помнить, что время, которое мы упустили в проекте, уже не вернешь, и нужно будет придумывать что-то, чтобы вернуться в график проекта. Важно помнить, что время всех вокруг также ограничено, и оно уплотняется при приближении к дате, когда мы хотим его использовать, и чтобы применить его тогда, когда нам нужно, необходимо запланировать время всех участников сильно заранее.

Важно отдавать себе отчет, что временем мы управлять не можем, оно идет так, как идет. Единственное, чем мы можем управлять, – это эффективным распределением времени между задачами и проектами. Как своего времени, так и членов команды.

### **Проектный спецназ**

Для продвинутой работы с проектом нужно иметь понимание, как распределяется время всех стейкхолдеров, особенно властных и влиятельных. Где они, чем занимаются, насколько оперативно они доступны (например, не в командировке ли они) и т. д. Это непростая задача, но через построенную сеть агентов это можно сделать достаточно легко.

Если Вы не обладаете этой информацией, то в случае необходимости срочного вовлечения нужного стейкхолдера велика вероятность, что Вы не сможете совпасть с его графиком.

Также важно планировать регулярные встречи с важными стейкхолдерами сильно заранее, поскольку у них календарь часто плотно расписан на месяцы вперед.

Еще один важный момент, который может стать фатальным для проекта, — это низкая персональная эффективность. Вы можете запланировать кучу задач, но если Вы сами и/или члены команды не умеете работать с большим объемом поступающих задач и информации, то все планирование будет впустую. Тут посоветую почитать книги по персональной эффективности, например, книгу Девида Аллена «Как привести дела в порядок».

**Задание для продвинутых** — отладьте систему мониторинга и прогноза доступности и занятости для 5 ключевых влиятельных стейкхолдеров проекта.

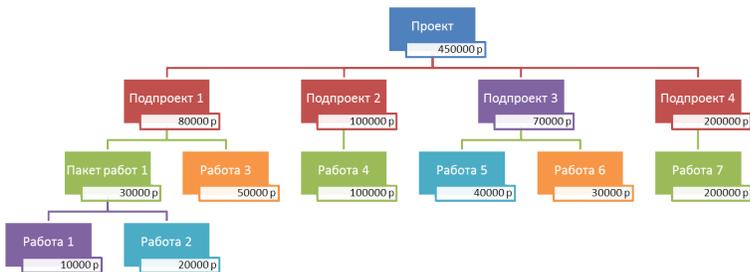
## 2.7. УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ/ БЮДЖЕТОМ ПРОЕКТА

Следующим этапом мы планируем бюджет проекта.

Для этого мы используем основной инструмент – планирование снизу вверх.

Мы берем каждую задачу нижнего уровня в ИСР и оцениваем ее стоимость. Поднимаясь снизу вверх, суммируем блоки работ и получаем итоговую стоимость проекта.

Важно помнить, что говоря «бюджет проекта», мы говорим про затратную часть бюджета, то есть какую сумму мы потратим, чтобы достичь целей проекта.



**Для оценки стоимости используются следующие инструменты**

- Экспертная оценка
- Оценка по аналогам
- Параметрическая оценка
- Оценка «Снизу вверх»
- Оценка «Сверху вниз»
- Оценка по 3-м точкам
- Программное обеспечение для управления проектами
- Анализ предложений поставщиков

Методы тут используются аналогичные методам оценки длительности.



Анализ предложений поставщиков – очень хороший метод для того, чтобы понять среднюю стоимость, а также для того, чтобы снизить стоимость, используя методы эффективных переговоров.

В теме бюджета нужно четко понимать, что бюджет – это не только деньги. Под бюджетом мы понимаем все ресурсы. В том числе и те, которые вроде бы достаются бесплатно. В бюджете надо учитывать все: и зарплаты сотрудников (в том числе налоги на них), и время топ-менеджмента, который участвует в проекте, и материальные ресурсы, которые вроде бы есть и кажется, что они бесплатны. Все это ресурсы, которые тратятся (или используются, при этом они не могут быть использованы для других проектов). И если мы их не запланируем, то велика вероятность, что потом, когда они нам будут нужны, у нас будут сложности с их получением.

### **ЗАДАНИЕ**

Подсчитайте бюджет проекта снизу вверх.

Для его оформления достаточно Excel. Также бюджет можно прописывать в информационной системе управления проектами, например, MS Project. Введя стоимость каждой задачи, в отчетах можно увидеть суммарный бюджет проекта.

### **Мысли вслух**

Напоминаю: тут мы говорим про затратную часть бюджета. Если в проекте Вам важно учитывать доходную часть бюджета (например, учитывать, какие денежные доходные потоки генерирует проект), то для этого используются комплексные средства анализа бизнес-модели и т. д.

Опять напомню, что важно применять экспертную оценку. Важно не самому придумывать, сколько будет стоить та или иная работа, а спросить того, кто будет эту работу делать, или экспертов, которые это делали не раз.

При этом спрашивая человека, что он будет делать, нужно помнить, что тот, скорее всего, заложит в оценку буфер минимум 20–50%, поэтому стоит подтвердить оценку у кого-то еще.

### **Проектный спецназ**

В некоторых серьезных проектах в задачи руководителя проекта входит задача поиска источников финансирования или как минимум согласование платежей по проекту с графиком движения денежных средств в компании. В этих случаях РП должен выстроить тесные рабочие отношения с финансистами и источниками финансирования, чтобы не получить проблем с графиком проекта из-за остановки или задержки финансирования. Для того чтобы все с финансированием было ОК, нужно четко спланировать требуемый бюджет по времени, быть максимально прозрачным для контролирующих структур, понять все процессы финансирования, чтобы встроить свой проект в существующие процессы или изменить процессы финансирования, чтобы проект прошел успешно.

**Задание для продвинутых** – проанализируйте процессы финансирования и учтите их в своем проекте.

## 2.8. УПРАВЛЕНИЕ ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМИ СТОРОНАМИ (СТЕЙКХОЛДЕРАМИ) ПРОЕКТА

О... Вот это, на мой взгляд, самый стратегически важный раздел планирования. Потому что управление проектами — это в первую очередь управление и уже во вторую проектами. Управление проектами — это, конечно же, про людей, это управление людьми.

И чтобы людьми управлять, нужно четко понимать, кто они и чего они хотят (и чего не хотят).

Частично мы уже начали эту работу при формировании базового плана.

Тут мы проработаем этот вопрос на качественно новой глубине.

Начинаем с планирования стейкхолдеров.

Кто такие **стейкхолдеры (участники проекта)**?



PMI PMBok определяет:

- Участники проекта – это лица или организации, либо активно **участвующие** в проекте, либо те, **на чьи интересы могут повлиять результаты** исполнения или завершения проекта.
- Участники – это также **те, кто может повлиять на цели и результаты** проекта.

Стейкхолдеры – термин английский (дословный перевод stakeholder – держатель интересов), но термин настолько уже прижился в русском языке что в профессиональном сообществе он используется постоянно для обсуждения данной темы. Поэтому привыкайте.

Работа со стейкхолдерами строится по следующему алгоритму:

- Идентификация стейкхолдеров
- Планирование работы со стейкхолдерами
- Создание матрицы стейкхолдеров
- Управление ожиданиями стейкхолдеров в процессе реализации проекта
- Отслеживать изменения
- Информировать
- Получать обратную связь



Какие виды стейкхолдеров бывают?

- Внутренние
  - Руководитель проекта
  - Спонсор
  - Команда проекта
  - Другие участники
- Внешние
  - Заказчик
  - Спонсор («крестный отец»)
  - Руководитель проекта
  - Команда проекта
  - Пользователи («фанаты»)
  - Другие участники
  - Партнеры
  - Все остальные

В стейкхолдерах могут быть изначально совершенно неочевидные фигуры – например, структуры власти, медиа, ключевые и неключевые акционеры, семьи участников проекта и др.

Поэтому важно идентифицировать как можно больше стейкхолдеров, чтобы не упустить никого.

Важнейшая тема в управлении стейкхолдерами – это тема **власти**.

Любой проект – это изменения. И в результате любых изменений меняется власть каждого из стейкхолдеров.

Большинство проблем на проектах – из-за невнимания к стейкхолдерам (на всех этапах жизненного цикла от старта до финиша).

Технически безупречное решение проигрывает перед личным желанием или нежеланием человека, принимающего решения. Проекты – это часто больше политика, чем техника.

Многие проекты приводят к перераспределению власти в компании, и кто-то может потерять власть, а человек НИКОГДА

не будет добровольно терять власть, и это причина большинства серьезных проблем со стейкхолдерами.

Проблема тут связана с тем, что власти в проекте, в компании – в любой системе – неизменно 100%. И эта власть распределена между определенными стейкхолдерами или группами.

Эту модель я называю «Пирог власти» (с)



«Пирог власти»

И при любых изменениях это распределение меняется. Но поскольку власти всего 100%, то прибавляется власть за счет того, что у кого-то ее забирают. И тот, у кого ее забирают в процессе проекта (умышленно или неумышленно), становится врагом нашего проекта, и у проекта начинаются проблемы. Надо четко идентифицировать такие фигуры и разрабатывать мероприятия, как решать такие вопросы.

Методы идентификации стейкхолдеров:

- Идентифицировать власть, интерес
- Четко понимать, ПОЧЕМУ эти люди оказались здесь, в проекте – личные цели и цели, поставленные им компанией (внутри компании также может быть несколько целей)
- Идентифицировать АЛЬЯНСЫ и их цели!

- Определить топ-5 стейкхолдеров – внимание к ним каждый день!!!
- Определить дистанцию до каждого стейкхолдера и степень влияния (круги влияния) – как влияем мы на него и как – он на нас и на проект
  - Категоризировать стейкхолдеров, в т.ч. по навыкам (техническая грамотность, финансовая, понимание бизнеса и т.д.)
  - Кто какие ресурсы имеет и как их может применить для проекта
  - Карта стейкхолдеров субъективна («Карта не территория»), нужно учиться различать факт и мнение о факте



**ЗАДАНИЕ**

Идентифицируйте основных стейкхолдеров проекта (минимум 10).

---

---

---

---

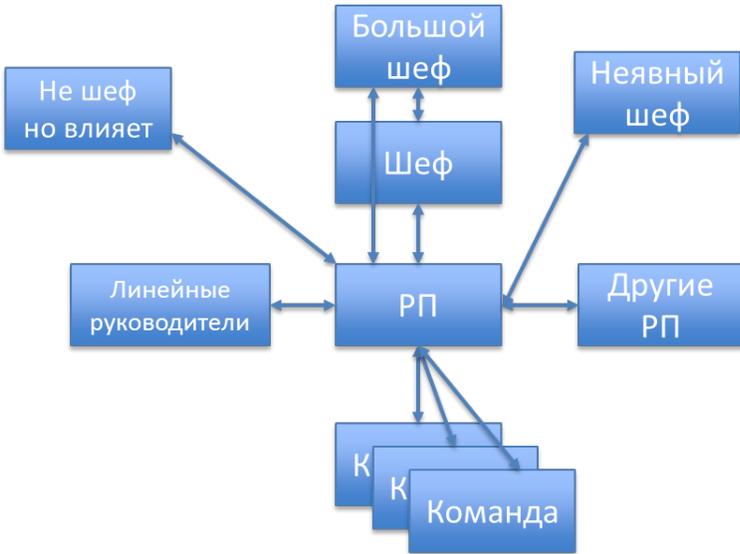
---

Результаты лучше сразу фиксировать в Excel-таблице.

Теперь важно понять для себя уровень каждого из стейкхолдеров.

Стейкхолдеры бывают разного уровня, и нужно уметь работать на каждом уровне.

Я выделяю 3 уровня управления: вниз, по горизонтали и вверх.



Уровни управления

### Уровни управления

Вообще если говорить про управление проектами, то мое устойчивое убеждение, что основное управление проектами – это управление «наверх» и частично «по горизонтали».

Управление «вниз» – управление командой – это относительно просто. Это регулярный менеджмент, постановка задач, контроль и т. д. Там у нас есть четкая иерархия подчинения и формальная власть. Вниз управляет ролевое распределение. Если четко выстроить ролевое распределение Руководитель – Подчиненный, то все управление идет на автомате. По сути, роли

управляют. Нужно следить, чтобы подчиненный не выходил из роли, и этого достаточно.

Чаще всего серьезные проблемные моменты приходится решать «наверх», с людьми, которые нам никак не подчиняются (а наоборот, часто мы им подчиняемся) и формального влияния на которых у нас нет.

И вот тут начинается настоящее искусство. Потому что если мы хотим, чтобы проект реализовался успешно, — этими людьми надо реально управлять.

Это непросто. Но возможно. Просто требует от нас более серьезных переговорных и управленческих навыков.

Очень круто эти навыки развивает управленческая борьба по технологии В. К. Тарасова. Кому интересна эта тема — отправляю на сайт <http://www.poedinki.ru/>, где есть вся информация, или приходите на периодически мною проводимые управленческие поединки онлайн или проводимые оффлайн моими коллегами в своих городах.

Теперь, после того как мы идентифицировали всех стейкхолдеров, нам важно понять, как они между собой связаны. Для этого используем планетарную модель.

Рисуем нас в центре как руководителя проекта и потом от нас рисуем окружности с разным радиусом, на каждой из которых располагаем каждого из стейкхолдеров в соответствии с таким размером, как мы видим их по сравнению с нами, и на таком расстоянии, как ощущаем.

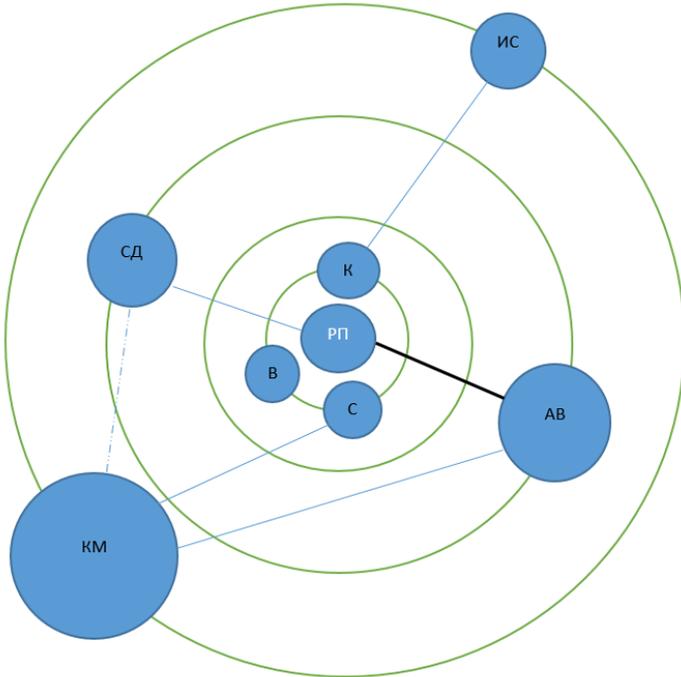
Основные принципы рисования планетарной модели:

1. Модель рисуется РП (руководителем проекта) сначала самостоятельно, а потом с командой, если это необходимо.

2. Орбиты отражают наши ощущения удаленности или близости того или иного стейкхолдера.

3. Размер круга стейкхолдера по отношению к размеру РП определяет отношение масштаба стейкхолдера по отношению к масштабам РП.

4. Тонкие сплошные линии обозначают текущие наиболее важные связи.
5. Пунктирные линии обозначают альянсы.
6. Жирные линии обозначают связи, которые необходимо построить или усилить в процессе проекта.



Планетарная модель

Эта модель помогает понять вес каждого по сравнению с нами и расстояние до каждого, а также связи. Далее с этой моделью можно поработать в технике нейрографики Павла Пискарева. Очень сильная техника, но тут про нее рассказывать не буду, кому надо – рекомендую поискать в Интернете.

Далее мы разрабатываем стратегию работы с каждым стейкхолдером.

В зависимости от влияния/власти стейкхолера и его интереса к проекту существует 4 основных стратегии работы со стейкхолдерами.



Низкое влияние, низкий интерес – «Мониторить». Это стейкхолдеры, влияние которых невелико, от них проблем, скорее всего, не будет, но и пользы тоже. Поэтому наше вложение сил в управление ими минимально – мониторим, и если они переходят в какой-то другой квадрат, то корректируем стратегию и тактику.

Высокое влияние, низкий интерес – «Держать удовлетворенными». Это властные стейкхолдеры, которым мало интересен наш проект, но наша главная задача – не создать им проблем нашим проектом. Потому что как только мы создадим им какие-то проблемы, у нашего проекта тоже автоматически начнутся проблемы.

Низкое влияние, высокий интерес – «Информировать». Это наш основной актив. Люди, которые готовы активно участвовать в проекте и идти вместе с проектом. Наша задача – помогать им расти. И один из наиболее эффективных инструментов – «кормить» информацией, которая помогает им расти. Это может быть как прямая информация, так и информация, которую они получают в процессе работы над интересными задачами в проекте.

Высокое влияние, высокий интерес – «Управлять плотно». Это группа, в которой нет универсальных решений, тут нужно подбирать решение индивидуально под каждого участника. Невнимание к данным стейкхолдерам с большой долей вероятности приведет к фатальным последствиям для проекта.

Все данные по стейкхолдерам сводятся в документ, называемый реестром стейкхолдеров. По сути это досье. Делиться им, естественно, стоит только с доверенными людьми. Основное – это личный инструмент руководителя проекта.

Пример реестра стейкхолдеров:

ФИО	Роль	Компания	Должность	Контактные данные	Влияние/Власть	Интерес	Стратегия работы	Тактика работы	Альянсы	Особые данные
Петров ИИ	Спонсор	АБВ	Генеральный директор		Высокое	Высокий	Управлять плотно	Постоянно держать в курсе, смотреть куда дует ветер, всегда быть в курсе событий		Любит охоту
Сидоров СС	Руководитель Члена команды	АБВ	Начальник АХО		Высокое	Низкий	Держать удовлетворенным	Волевать через Петрова	с Ивановым	Любит хорошие коньяки
Иванов ВВ	Руководитель Члена команды	АБВ	Начальник HR		Высокое	Низкий	Держать удовлетворенным	Волевать через Петрова	с Сидоровым	Не пьет не курит
Сергеев АА	Член команды	АБВ	Начальник СБ		Высокое	Высокий	Управлять плотно	Постоянно держать в курсе, не создавать проблем для безопасности	человек Петрова	Любит оружие, любит баню
Алексеев РР	Член команды	АБВ	Специалист АХО		Низкое	Низкий	Мониторить, мотивировать	Плотно контролировать каждый шаг, не самостоятельный человек	человек Сидорова	Постоянно злой и обиженный на все

Это глубокое досье на каждого участника проекта, которое мы используем для управления им (и, если нужно, для «военных действий» с ним, если он начинает угрожать нашему проекту и сам развязывает «боевые действия»). Часто в больших проектах реально много внутрикорпоративной политики, и руководителю проекта нужно быть готовым к жестким политическим переговорам, где против него и его проекта может быть пушена тяже-

лая артиллерия, и тут реестр стейкхолдеров становится самым важным инструментом.

P.S. Манипуляции в целом не одобряю и рекомендую применять только в крайних случаях. Сейчас все знают основы НЛП и т.д., все чувствуют, когда против них манипулируют, и нужно помнить, что манипуляции в целом сейчас уже считаются дурным тоном.

### **ЗАДАНИЕ**

Составьте реестр стейкхолдеров проекта.

Сразу рекомендую делать реестр в Excel.

Выше приведен простой пример реестра, у Вас он может быть гораздо больше. Вы можете включить в него столбцы с важной для Вас информацией. Обычно нормальный реестр включает в себя столбцов 20 минимум.

### **Мысли вслух**

Нужно всегда помнить, что любое изменение приводит к перераспределению поля власти в системе (компании, сообществе и т.д.). Вижу, как мало этому аспекту уделяют внимания новички, и это фатально заканчивается для их проектов. Поле власти – это то, что у нас должно быть в актуальном состоянии всегда.

### **Проектный спецназ**

Для работы со стейкхолдерами применяются различные инструменты и фишки. Вот некоторые наиболее эффективные с моей точки зрения:

- **ПОСТОЯННО** отслеживать динамику. Поле стейкхолдеров меняется каждый день, и нельзя опираться на устаревшие данные, велик риск провалиться.
- Поддерживать отношения со всеми (никогда не знаешь, кем этот человек станет завтра). Сейчас структуры очень быстро меняются, не нужно без необходимости наживать себе врагов, поскольку даже если сегодня они не обладают властью,

завтра они могут стать теми, кто принимает решения в Вашем проекте.

- Ограждать команду от опасных взаимодействий со стейкхолдерами (особенно «необстрелянных»). Часто опытные корпоративные политики и мастера подковерных игр атакуют нас в обход, «выбивая» членов нашей команды, ослабляя нас. Это нужно предотвращать, иначе есть риск остаться одному в поле.

- Четко нагружать стейкхолдеров ответственностью (с фиксацией на уровне как минимум на 1 выше, чем сам стейкхолдер). Если Вам человек сказал, что он с Вами в проекте будет работать, — это ничего не значит, он не хозяин своему времени, хозяин его времени — его руководитель, и именно с ним нужно согласовывать включение этого человека в Ваш проект.

- Отслеживать желания стейкхолдеров на ранних этапах — на поздних это очень дорого обходится. Чем ближе к концу проекта, тем больше стоимость изменений и переделки. Поэтому чем раньше Вы поймете, что нужно стейкхолдерам, тем больше шанс, что ничего не придется кардинально переделывать.

- Не влезать в конфликты, но быть в курсе. Конфликты никогда никого не красили.

- Планировать, как коммуницировать со стейкхолдерами удобным для них образом. Если речь идет о властных стейкхолдерах, то именно они определяют, как с ними коммуницировать, не нужно отправлять человеку e-мейлы, если он их не читает, а предпочитает общаться по телефону.

- Не бояться взаимодействовать с «большими людьми» на ранних этапах. Для того чтобы влиятельный стейкхолдер принял решение по Вашему проекту, ему важно понять контекст и разобраться с проблематикой. Поэтому чем раньше Вы его вовлечете в коммуникации, тем выше вероятность, что к моменту, когда он Вам будет нужен для принятия решений, у него будет вся необходимая информация.

- Давать каждому стейкхолдеру «любимую игрушку». Часто стейкхолдеры в отношении проекта имеют какие-то небольшие личные желания, и если Вы поймете, что это за желания,

и удовлетворите их, то сможете качественно повысить лояльность этого стейкхолдера (например, при внедрении ИТ-решений сделать для него какой-то специфический отчет о состоянии компании, о котором он мечтал всю жизнь.



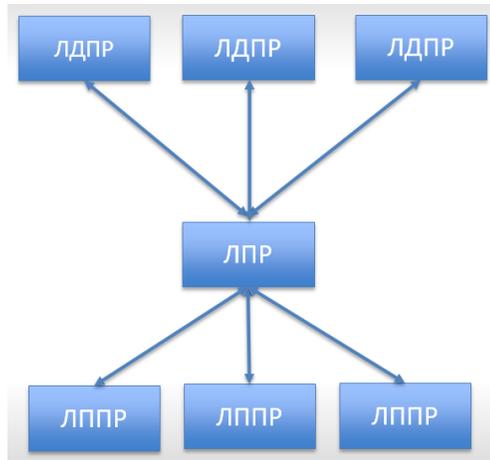
- Прозрачность и доверие – ключевые факторы. Если мы «мутны» и непрозрачны, это всех настораживает и побуждает на всякий случай от нас защищаться, в том числе активными способами. Если в проекте нет какого-то особого режима секретности, то старайтесь быть максимально прозрачными, чтобы у людей было понимание, что проект не несет им никаких угроз.

- Помогать стейкхолдерам разрешать внутренний конфликт интересов (помогать свести векторы). Если у стейкхолдера вектор целей по жизни и вектор Вашего проекта не совпадают – это Ваша проблема, которую нужно решать через показ того, как через Ваш проект стейкхолдер сможет достичь своих целей.

- Помогать разрешать конфликты интересов между стейкхолдерми. Если векторы стейкхолдеров направлены в разные стороны, то это Ваша проблема как руководителя проекта, которую нужно решать через обсуждение этой темы со всеми и выравнивание векторов ключевых стейкхолдеров. Иначе проект не будет двигаться или очень много сил и ресурсов будет уходить на постоянное отвлечение на эти конфликты. Лучше это разрешить как можно раньше.

Еще один важный момент, который нужно всегда помнить: управление – это принятие решений. При этом мы часто совершаем ошибку, думая, что человек на 100% сам принимает решения. По факту это не так, и на многих влияют другие люди вокруг.

Поэтому нужно помнить такую модель: у ЛПР (лиц, принимающих решения) есть вокруг ЛППР (лица, помогающие принять решение) и ЛДПР (лица, действительно принимающие решение). И когда мы видим ЛПР, нужно понять, насколько он по факту принимает решение, и кто ЛППР и ЛДПР в его кругу. И плотно работать с ними.



**Задание для продвинутых** – нарисуйте планетарную модель 3D: к каждому стейкхолдеру нарисуйте ЛППР и ЛДПР.

## 2.9. УПРАВЛЕНИЕ КОМАНДОЙ ПРОЕКТА. РЕГУЛЯРНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Управление командой проекта состоит из следующих ключевых элементов:

- Разработка плана управления человеческими ресурсами
- Набор команды проекта
- Развитие команды проекта
- Управление командой проекта

Для развития команды проекта используются следующие инструменты:

- Навыки межличностных отношений
- Обучение
- Действия по укреплению команды
- Формирование
- Шторм
- Урегулирование
- Результативность
- Завершение
- Установление принципов команды
- Совместное расположение (co-location)
- Признание заслуг и вознаграждение

### **Инструменты управления командой проекта**

- Наблюдение и обсуждение
- Оценка эффективности исполнения проекта
- Урегулирование конфликтов
- Уход/избежание
- Сглаживание/примирение
- Компромисс
- Принуждение
- Сотрудничество/решение проблем
- Конфронтация
- Журнал регистрации проблем
- Навыки межличностных отношений

- Лидерство
- Влияние
- Эффективное принятие решений

При формировании команды нужно учитывать личные особенности каждого члена команды и использовать лучшие качества, формируя сбалансированную команду.

При этом можно использовать различные модели, например, модель Ицхака Адизеса.



Матрица ролей по Адизесу

Регулярный менеджмент в процессе реализации проекта подробно рассматривается в главе 3.

### **Мысли вслух**

Управление командой – это самый простой вид управления. И именно его нужно осваивать в первую очередь. Важно видеть людей, а не просто позиции в плане проекта, при этом нужно не забывать о необходимости ролевого подчинения. В балансе между умением держать роль руководителя и умению чисто по-человечески коммуницировать с командой и заключается искусство управления.

### **Проектный спецназ**

Если команда большая (больше 10–15 человек), то нужно сразу выстраивать иерархию. Опытных ставить руководителями групп и разбивать команду на группы, управляя не каждым, а группами.

При этом важно помнить, что тот, кого мы ставим руководителем группы, сам должен быть способен управлять и обладать управленческими качествами, иначе мы получим не решение, а проблему. Хорошие профессиональные специалисты далеко не всегда способны к управлению.

Если Вы ставите человека на управление на вырост, то нужно понимать, что Вам нужно будет выделять свое время на его обучение и «докрутку» до того состояния, когда он полноценно сможет управлять.

Еще один важный момент – управление «сложными» подчиненными в команде. Первый совет тут – не доводить до состояния, когда подчиненный становится «сложным». Часто он становится «сложным» из-за наших управленческих ошибок, из-за того, что мы не увидели вовремя, что человек выходит из роли подчиненного, начинает с нами бороться и начинает формироваться конфликт. Задача работы со сложным подчиненным как в начале, так и когда уже конфликт назрел – вернуть подчиненного в роль подчиненного. Тут возможны разные варианты вплоть до увольнения. Надо быть готовым уволить деструктивного подчиненного, иначе это будет разъедать других членов команды.

Важно тут всегда помнить: мы боремся не против человека, а ЗА ЧЕЛОВЕКА ПРОТИВ ЕГО НЕДОСТАТКОВ.

**Задание для продвинутых**

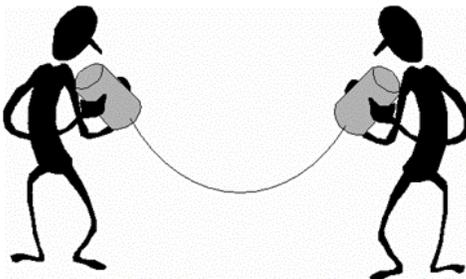
Поймите, что движет каждым из членов команды, какие цели у них в жизни и т. д. Можно использовать коучинговые вопросы, которые я давал в начале книги. Задача непростая, но помогающая качественно изменить ситуацию в коллективе.

## 2.10. УПРАВЛЕНИЕ КОММУНИКАЦИЯМИ ПРОЕКТА

Управление коммуникациями – один из наиболее важных аспектов управления проектами.

Согласно рекомендациям стандартов и лучших мировых практик, до 90% своего времени руководитель должен тратить на коммуникации (на их построение и непосредственно на общение).

Рассмотрим основные аспекты коммуникаций.



**Коммуникационная модель включает следующие элементы**

- отправителя
- получателя
- сообщения
- среду коммуникации

**Процесс коммуникации включает стадии**

- подготовки и отправки сообщения
- получения сообщения
- распознавания сообщения
- понимания его смысла

**Отправитель** отвечает за отправку и получение сообщения получателем.

**Отправитель** и **получатель** отвечают за адекватное понимание сообщения. В целом всегда нужно помнить, что за коммуникацию отвечает **отправитель**.

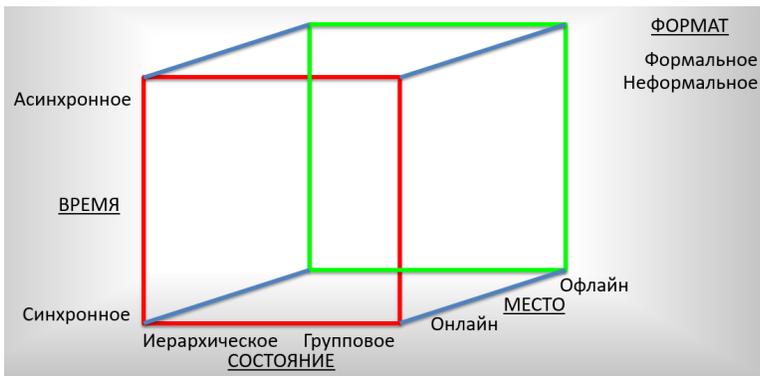
На пути построения коммуникаций существуют различные барьеры.

**Основные барьеры коммуникаций:**

- расстояние
- шумы
- язык
- время
- амбиции
- сокрытие информации
- культурные различия
- использование неверного канала получения и отправки сообщений

Эти барьеры нужно учитывать и стараться их минимизировать.

Для разных типов коммуникации используются разные инструменты и параметры. 4D-модель показывает наиболее важные в настоящее время параметры.



4D-модель

Коммуникации осуществляются в определенном состоянии в определенном формате в конкретном месте в определенное время с определенной длительностью.

Для эффективного управления коммуникациями составляется матрица коммуникаций.

В матрице описываются все коммуникации, которые возможны в рамках проекта, и описываются все параметры этих коммуникаций.

Тип коммуникации	Детали коммуникации	От кого	Кому	Формат сообщения	Способ передачи	Срок и периодичность
Отчет	Отчет за проделанную работу в предыдущий день	Каждый член команды	Руководителю проектов	Сообщение электронной почты	Электронная почта	Каждый день до 10 утра
Отчет	Отчет о ходе проекта	Руководитель проекта	Генеральному директору	Файл специальной формы отчета	Электронная почта	Каждый понедельник и четверг до 12 дня
Распоряжение	Постановка задач	Руководитель проекта	Членам команды	Телефонное сообщение + сообщение электронной почты	Телефон + Электронная почта	Не привязано ко времени, оптимально заранее
Информирование	Информирование о статусе выполнения задачи	Член команды	Членам команды выполняющим смежные задачи	Сообщение электронной почты	Электронная почта	Раз в 2 дня

Пример матрицы коммуникаций

## **ЗАДАНИЕ**

Составьте матрицу коммуникаций. Делайте это задание сразу в Excel.

## **Мысли вслух**

Все в проекте строится на коммуникациях. Нет коммуникаций – проект засыхает. Коммуникации как кровь, которая течет по венам проекта и обеспечивает успешное движение проекта вперед. Как только коммуникации обрываются/уменьшаются/ухудшаются, ухудшается же и управление проектом и, как следствие, начинаются проблемы у проекта. Поэтому руководитель проекта по возможности должен быть всегда в полях – общаться с командой и ключевыми стейкхолдерами, видеть, что происходит, и т. д.

### **Проектный спецназ**

Существуют еще более глубокие модели коммуникаций, которые затрагивают глубинные наши особенности. К такой модели относится модель методической группы ШАГ, которая помогает понять, как формируются группы и групповая динамика, как группы реализуют проекты и трансформируются в операционные структуры.

Суть данной модели – рассмотрение коммуникаций в нескольких областях.

Я – Я – это наши отношения с самим собой. Тут важно понять, про что мы и как мы себя сами ощущаем. Тут также возникает вопрос – что мое, что не мое?

Я – Ты – отношения один на один с каждым, кого мы знаем лично. Что Вы можете сказать про отношения с каждым лично? Какие роли в этих отношениях? Тут возникает с каждым вопрос – что мое, что твое, что наше общее, что не наше.

Я – Мы – отношения между людьми, знающими друг друга лично и объединенными едиными ценностями, миссией, видением, целями. Кто мы? Про что мы? Зачем мы? Тут возникает вопросы – что мое, что не мое, что наше, что не наше.

Я – Все – отношения с людьми, которых мы не знаем лично, но они принадлежат к каким-то группам, к которым принадлежим и мы. Тут вопрос – что мое, что не мое, что наше общее, что не наше общее.

Анализируя себя по этим 4-м направлениям, мы качественно по-другому начинаем понимать окружающие коммуникации.

Тема глубокая, кому интересно углубиться и понять больше – пишите мне на почту [fedor@afanasev.pro](mailto:fedor@afanasev.pro).

**Задание для продвинутых** – проведите исследование коммуникаций Я – Я, Я – Ты, Я – Мы, Я – Все.

## 2.11. УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ ПРОЕКТА

Давайте для начала разберемся, что такое риски.



### Что такое риски?

- **Риск** проекта – это неопределенное событие или условие, которое в случае возникновения имеет позитивное или негативное воздействие по меньшей мере на одну из целей проекта, например, сроки, стоимость, содержание или качество.

- **Известные** риски – это те риски, которые идентифицированы и подвергнуты анализу. В отношении таких рисков можно спланировать ответные действия.

- **Неизвестные** риски – риски, для которых спланировать ответные действия невозможно. Для работы с ними предусматривают резерв на непредвиденные обстоятельства.

Работа с рисками строится по следующему алгоритму:

- Планирование управления рисками
- Идентификация рисков
- Качественный анализ рисков
- Количественный анализ рисков
- Планирование реагирования на известные риски
- Мониторинг и управление рисками



### **Методы идентификации рисков**

- Анализ документации
- Методы сбора информации
- Мозговой штурм
- Метод Дельфи
- Опросы
- Идентификация основной причины (Root-Cause Analysis)
- SWOT-анализ
- Анализ допущений и ограничений
- Методы отображения на диаграммах
- Диаграмма причинно-следственных связей (Ишикава)
- Диаграмма процессов
- Экспертная оценка

SWOT-анализ, хоть и является изначально маркетинговым инструментом, очень хорошо подходит для анализа рисков.

Здесь мы SWOT-анализ применяем для проекта в целом. Смотрим, какие внутренние сильные и слабые стороны у нас есть, какие внешние возможности и угрозы могут повлиять на проект.



SWOT-анализ

### Стратегии реагирования на риски-угрозы



- Уклонение — полное устранение вероятности риска или его последствий.
- Передача — передача риска третьей стороне (страхование).
- Снижение — снижение риска не до нуля, но до приемлемого значения.
- Принятие — пассивная позиция. Наступит риск — примем его как есть, ничего делать не будем.

## Стратегии реагирования на возможности



- Использование – сделать так, чтобы вероятность позитивного риска стала 100% или последствия наступления были максимально положительными.
- Разделение – передача риска третьей стороне, тому, кто усилит риск лучше нас.
  - Увеличение – увеличение вероятности или позитивного последствия риска не до 100%, но до полезного значения.
  - Принятие – пассивная позиция. Наступит положительный риск и наступит, ничего делать не будем.

По итогам идентификации, анализа и разработки стратегии и тактики работы с рисками формируется реестр рисков:

№	Риск	Потенциальное воздействие	Вероятность наступления (1-5)	Влияние риска (1-5)	Уровень риска	Управление риском
1	Бюджет не будет выделен	Срыв мероприятия	1	5	5	Снижение, Утвердить выделение бюджета заранее
2	Дождь или снег в день мероприятия	Отсутствие комфорта, отмена мероприятия	2	5	10	Уклонение, Шатры, мероприятие в помещении
3	Ласточка откажет в аренде	Отмена мероприятия	3	5	15	Уклонение, Найти 2 альтернативные площадки
4	Количество человек будет более 200	Превышение бюджета	1	3	3	Уклонение, Ограничение количества гостей
5	Питание будет не вкусным	Снижение удовольствия от мероприятия	2	3	6	Снижение, Доскональный выбор поставщика, тестирование питания
6	Транспортная компания сорвет доставку	Задержка начала мероприятия	1	2	2	Снижение, Договориться с альтернативным поставщиком о оперативной помощи
7	Программа развлечений будет не интересной	Снижение удовольствия от мероприятия	2	3	6	Снижение, Детально согласовать программу и провести тестовые запуски развлечений
8	Алкоголя не хватит	Снижение удовольствия от мероприятия	3	4	12	Уклонение, Закупить запас 20% сверху
9	Количество человек будет менее 200	Необоснованный расход бюджета	2	2	4	Принятие, Ничего не делать
10	Будут найвим поставщики питания со скинзой	Экономия бюджета	2	4	8	Увеличение, поиск разных вариантов

Реестр рисков

В управлении рисками мы учитываем затраты, которые мы понесем, если риск наступит. Или затраты, которые мы понесем, чтобы устранить или уменьшить риск. Эти затраты должны быть добавлены в бюджет проекта. Также в бюджет проекта добавляется бюджет на непредвиденные риски (обычно рекомендуется не менее 10%) для тех рисков, которые мы не смогли идентифицировать.

### **ЗАДАНИЕ**

Составьте реестр рисков.

Лучше сразу делать это задание в Excel.

### **Мысли вслух**

Если представить проект как путь из точки А в точку Б, который проходит по сложному ландшафту (например, через болото), то управление проектами – это, по сути, успешное проведение нас через ряд кочек на болоте. Т.е. фактически управление проектами заключается в том, чтобы успешно пройти все кочки и нигде не провалиться. Только стоит провалиться на какой-то кочке – и на этом весь проект проваливается.

Отсюда и управление рисками – как сделать так, чтобы мы успешно прошли все кочки и не провалились. При этом важна каждая кочка. Как говорит Владимир Константинович Тарасов, «нельзя перепрыгнуть пропасть на 98%».

Поэтому управление рисками имеет такое высокое значение. Анализ и планирование рисков – непростая задача, но без этого шага мы в проектах как слепые котятa, идем, не понимая куда и не понимая, что нас там ждет.

### **Проектный спецназ**

Базовые инструменты анализа рисков помогают нам понять первый контур рисков. Далее для более детального анализа стоит рассмотреть контуры рисков каждого из основных стейкхолдеров проекта. У них могут быть риски, которые мы у себя не увидели, но которые могут повлиять на проект. Например,

важно понимать риски цепочки поставок контрагентов, источников финансирования, команды и т. д. Это качественно повысит вероятность успеха.

**Задание для продвинутых** — проанализируйте риски основных контрагентов.

## 2.12. УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ ПРОЕКТА

Управление качеством – важная тема, но актуальность ее в разных проектах разная. Не всегда удается выделить качественные параметры проекта.

В общем виде управление качеством – это ответ на вопрос «Что такое хорошо и что такое плохо?» в проекте и достижение критериев «хорошо».

**Управление качеством включает в себя следующие основные элементы**

- Планирование качества
- Обеспечение качества
- Контроль качества

При этом у нас 2 фокусных зоны – качество результатов проекта и качество управления проектом.



**Основные концепции управления качеством**

- Удовлетворенность потребностей заказчика
- Предотвращение важнее проверок
- Постоянное совершенствование
- Ответственность высшего руководства

**Методы планирования качества**

- Сравнительный анализ затрат и выгод
- Стоимость качества
- Контрольные карты
- Бенчмаркинг
- Выборочные оценки

- Разработка блок-схем
- Дополнительные методики планирования качества
- Мозговой штурм
- Методы номинальных групп

### **Методы обеспечения качества**



- Методы планирования качества
- Аудит качества
- Анализ процессов

### **Методы контроля качества**

- Причинно-следственные диаграммы
- Контрольные карты
- Разработка блок-схем
- Гистограммы
- Диаграмма Парето
- Диаграмма тренда
- Диаграмма разброса
- Выборочные оценки
- Инспекция

В управлении качеством могут активно использоваться принципы и инструменты стандартов в области управления качеством, бережливого производства и т. д.

Главный принцип тут – заказчик в итоге примет результат только надлежащего качества, поэтому соблюдение на протяжении всего проекта нужного качества – один из важнейших аспектов.

И еще важный момент – мы должны обеспечить не только качество продукта проекта, но и качество самого управления проектом (т.е. качество управленческой деятельности).

### **ЗАДАНИЕ**

Опишите главные критерии качества проекта и как Вы их будете измерять и достигать.

### **Мысли вслух**

Качество – это то, что отличает профессионалов от ремесленников. Часто качество не требуется явно, но от того, как мы качественно реализуем проект, зависит наш имидж и дальнейшие проекты, которые нам доверят. Имидж человека, который делает качественную работу, дорого стоит. И тут нужно сто раз подумать, готовы ли Вы потерять этот имидж и пойти реализовывать сомнительный проект, где явно занижены критерии качества.

### **Проектный спецназ**

Критерии качества управления – это то, что не позволяет нам как руководителям проектов расслабляться. Данные критерии позволяют быть в тонусе как нам самим, так и команде. Лучше эти критерии задать как можно раньше, чтобы команда их четко понимала и начала соблюдать с самого начала.

Руководитель проекта – образец для команды, поэтому, как обычно, все управление начинаем с себя.

**Задание для продвинутых** – опишите и внедрите критерии качества управления проектом.

### 2.13. УПРАВЛЕНИЕ ПОСТАВКАМИ ПРОЕКТА

В управлении поставками нужно всегда задавать себе 2 основных вопроса:

- Главный вопрос – производить или покупать?

Прежде чем четко выбрать, кто будет делать каждую задачу в проекте – команда или подрядчики/поставщики, мы должны провести анализ целесообразности, при котором учитываем 3 фактора: время, бюджет и объем (+качество).

И только на основании этого принимаем решение.

Часто бывает гораздо дешевле на многие работы взять подрядчиков. Тут часто встает вопрос качества и управляемости подрядчиков, но это, естественно, должен быть взвешенный выбор. Надо всегда помнить, что к затратам на работы подрядчика еще добавляются затраты на управление подрядчиками, которые могут быть достаточно большими.

- Какой контракт нам выгоден – «Фиксированная цена» или «Время и материалы»?

В этой теме мы выбираем, какой тип контракта нам выгоден – контракт «Фиксированная цена» (при фиксированном объеме) или «Время и материалы» (когда оплата идет за фактически выполненные работы).

Как правило, первый тип контракта более выгоден заказчику, а второй тип более выгоден исполнителю.

#### **ЗАДАНИЕ**

Просмотрите все задачи проекта и проведите анализ того, где можно привлечь внешних подрядчиков к выполнению тех или иных задач. Выберите тип контракта, выгодный для Вас, и аргументы, как Вы будете достигать договоренностей, если этот тип сильно не выгоден оппоненту.

#### **Мысли вслух**

Управление подрядчиками – важнейшая задача руководителя проектов. Часто я слышу слова руководителя проекта: «Это

делает подрядчик, я этим не управляю». Все как раз наоборот — если это делает подрядчик, то Вы управляете этим с тройным усердием. Потому что если Вы не будете этим управлять, то это может стать серьезной проблемой. Как управлять — вникая в детали процессов. Понятно, речь не идет о том, чтобы Вам управлять командой подрядчика — это его забота. Но понимать, что там происходит, и, если что-то идет не так, заранее принять меры — это точно нужно делать.

Если у Вас в проекте много подрядчиков, то на управление каждым подрядчиком нужно выделить человека из Вашей команды, он управляет им (и Вы ему обеспечили все полномочия для этого) и при этом он отвечает перед Вами за работу этого подрядчика. Не должно быть подрядчиков, которыми никто не управляет.

### **Проектный спецназ**

Подрядчики достаточно часто нарушают свои обязательства. Такова жизнь. Это риск, с которым нужно работать. Его нужно обчислить и подготовиться его минимизировать. Альтернативный подрядчик в быстром доступе — это норма для важных проектов с жесткими сроками. Как только Вы видите, что основной подрядчик заваливает проект, начинайте плотно работать с резервным.

Для повышения мотивации подрядчика тщательно прорабатывайте контракт и переносите риски на подрядчика. Неустойки при срыве сроков и т. д. — норма для проектных поставок. Если подрядчик не готов обсуждать неустойки, то это хороший звонок, что что-то с ним не так. Тот, кто уверен, что все сделает в срок, не боится неустоек, потому что знает, что сделает в срок и платить их не придется.

Еще важный момент — часто в проектах время ценнее денег. Запуск проекта в срок может принести гораздо больше денег, чем возможные затраты для ускорения. Поэтому не бойтесь обосновывать дополнительные траты в случае проблем с подрядчиками, часто сменить подрядчика и потерять деньги выгоднее, чем сорвать сроки.

**Задание для продвинутых** – рассмотрите и подготовьте минимум двух альтернативных подрядчиков на каждую задачу, где Вы что-то закупаете.

### 3. УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В ПРОЦЕССЕ ИСПОЛНЕНИЯ

Основная задача управления проектом в процессе исполнения – следовать плану, который должен учитывать по максимуму все возможные ситуации. Но жизнь есть жизнь, и непредвиденные ситуации все равно будут, будут изменения, и нам нужно уметь управлять этими изменениями.

В процессе управления проектом нужно уметь работать в условиях изменений в соответствии с регламентом управления изменениями.

Основные элементы **управления изменениями**:

- Определение, а нужно ли вообще изменение
- Закрепление правил управления изменениями, так чтобы внедрялись только одобренные изменения
- Рассмотрение и одобрение запрошенных изменений
- Управление одобренными изменениями по мере их появления путем регулирования потока запрошенных изменений
- Поддержание целостности планов проекта путем внесения только одобренных изменений и сохранения их конфигурации и плановой документации
- Проверка и одобрение всех рекомендованных корректирующих и предупреждающих действий

Важно помнить, что при различной величине изменений решения: утвердить изменения или нет – принимаются разными людьми. Например, при малых изменениях решение может принять руководитель проекта или заказчик, при крупных – только руководство компании или проектный комитет.

Элементы **мониторинга и управления** в процессе выполнения проекта:

- Корректирующие воздействия — как вывести проект на правильный курс
- Предупреждающие воздействия — как сделать что-то заранее, чтобы проект не ушел с курса
- Исправления дефектов — что делать, когда уже что-то пошло не так
- Обновление плана управления проектом

Для управления каждым членом команды в процессе реализации проекта используются инструменты **регулярного менеджмента**:

1. Планирование
2. Постановка задачи
3. Контроль
4. Санкционирование (поощрение и наказание) и обратная связь
5. Делегирование

Далее подробно разберем, на что нужно обратить внимание в каждом из элементов регулярного менеджмента.

### **1.Планирование**

Прежде чем вызывать члена команды и ставить задачу, нужно понять ответы на следующие вопросы:

- Чего хочу?
- Зачем?
- Как?
- Кто?
- Почему именно он?

### **2.Постановка задачи**

Вопросы, на которые нужно запланировать ответы:

- Форма
- Почта
- Онлайн-ресурс

- Устно
- Очно
- По телефону
- Онлайн-коммуникации
- Что сделать?
- Когда начать и завершить?
- Какой результат?
- Как предоставить?
- Формат документов, если нужно
- Зависимости
- Указать доступные средства
- Ресурсы
- Люди
- Деньги
- Время
- Полномочия
- Определить границы
- Принцип действия
- Результат
- Получить обратную связь
- Получить подтверждение, что он все понял
- Понять, что будет делать
- Убедиться, что задача – в области ближайшего развития
- Назначить контрольные точки

### **3.Контроль**

- Людей
- Когда?
- Периодически
- По итогам
- Что проверять?
- Соблюдение сроков
- Качество процесса и результата
- Соответствие задаче
- Формат подачи
- Как?

- Почта
- Совещания по текущему состоянию
- Обсуждение документов
- ИТ-инструменты групповой работы
- Бюджета

#### **4.Санкционирование (поощрение и наказание) и обратная**

##### **связь:**

- Если все ОК
- Поощрение
- Похвала
- Новая интересная задача
- Если не ОК
- Выяснение причин
- Обратная связь
- Выяснение сроков
- Просрочено
- Обратная связь и выводы
- Нет
- Постановка задачи заново
- Пример
- Наказание в случае необходимости

Важно всегда помнить, что если мы обещали наказать сотрудника и не наказываем (из жалости или по какой-то еще причине), мы фактически обманываем ожидания сотрудника и делаем и ему, и самой системе управления хуже, потому что люди перестают нам доверять.

#### **5.Делегирование**

Делегирование – это передача части функций руководителя подчиненным. При делегировании передается как ответственность, так и полномочия. Важно это помнить, перекос между ответственностью и выданными полномочиями приводит чаще всего к проблемам.

- Что можно делегировать
- Рутину

- Текущие вопросы
- Не делегировать
- Управление людьми
- Поощрение и наказание
- Найм людей
- Решение проблем
- Взаимодействие с руководством
- Решение конфликтов
- Политические вопросы
- Взаимодействие с заказчиками

При грамотном делегировании мы разгружаем себя, при неграмотном еще больше нагружаем. Вроде делегировали, а все равно приходится все на себе «тянуть».

### **ЗАДАНИЕ**

Разработайте процедуру управления изменениями в Вашем проекте. Как поступают изменения, как анализируются, как принимаются решения и т. д.

### **Мысли вслух**

Важно помнить, что управление в процессе исполнения происходит на 3-х уровнях – вниз, по горизонтали и вверх. Часто, увлекаясь регулярным менеджментом («вниз»), мы забываем про возможные боковые атаки и не уделяем должного внимания управлению «наверх», где на самом деле решается большинство вопросов.

### **Проектный спецназ**

Руководитель должен обеспечить все необходимое команде для успешной работы. Это его главная задача – обеспечить и не мешать. Поэтому задача руководителя проекта – постоянно отслеживать возможные блоки в процессах внутри проекта и вокруг и вовремя эти процессы отстраивать для своего проекта. Для этого нужно уметь выходить в состояние рефлексии (внеш-

нее состояние по отношению к проекту), и оттуда будет видно, что лучше оптимизировать. Задача руководителя – создать условия. Если Вы не создали условий, то все ошибки подчиненных – Ваши ошибки. Поэтому если подчиненный что-то сделал не так в своей работе, прежде чем его наказывать, убедитесь, что Вы обеспечили его всем необходимым и Вы отработали на 100% как руководитель.

Также важный момент в проектах: руководитель не занимается выполнением текущих задач. Количество задач, которые выполняет руководитель непосредственно в проекте, должно быть минимально. Делает команда, руководитель управляет командой. Если Вы делаете что-то в проекте, то Вы должны четко понимать, что в этот момент Вы не выполняете свою основную задачу – не управляете, и это, скорее всего, приведет к тому, что проект может быть провален.

То же самое с большим количеством проектов. Когда человек управляет десятью проектами одновременно – это значит, что он уделяет управлению каждым проектом в среднем не более 10% своего времени. И какое, как Вы думаете, будет качество управления при таком мало уделяемом времени? Управления, по сути, тут нет. Этот момент важно помнить. И либо проекты разносить по времени, либо брать в проекты администратора, который снимет с Вас большинство рутинных задач по управлению (например, сбор и формирование консолидированных отчетов, решение мелких текущих задач и т.д.), и Вы оставите себе только важные и стратегические задачи.

**Задание для продвинутых** – проведите анализ задач проекта и подумайте, какие задачи Вы могли бы делегировать, в том числе с привлечением администратора проекта.

## 4. ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ (КСУП)

Для повышения эффективности проектного управления в компании должна быть внедрена КСУП.

### Основные этапы внедрения КСУП



### Выгода от внедрения КСУП

#### *Для руководства*

- Повышение контроля и управляемости
- Высвобождение времени для стратегии
- Рост прибыли за счет снижения затрат, повышения доходов и повышения лояльности клиентов

#### *Для руководителей проектов*

- Система, которая помогает управлять проектами эффективно
- Помощь от головной структуры в случае проблем

#### *Для исполнителей*

- Облегчение выполнения задач

При внедрении важно поддерживать энергию изменений и мотивировать команду. Изменение корпоративной культуры при этом – важный момент.

Более подробную информацию по внедрению корпоративной системы управления проектами Вы можете найти в моем двухчасовом вебинаре на эту тему, получить доступ к вебинару можно на сайте <http://www.pmdrive.ru/bonus/>.

Также если у Вас возникают вопросы по внедрению КСУП пишите на почту [fedor@afanasev.pro](mailto:fedor@afanasev.pro).

### **Информационные системы управления проектами (ИСУП)**

Для управления проектами базово не нужно ничего особо специфического. Можно вполне обойтись базовыми офисными программами и бесплатным ПО.

### **Информационные системы управления проектами (ИСУП)**

- MS Project, OpenProject, etc. – график проекта
- xMind, Minjet – майнд-мэпы
- Excel, Open Excel – таблицы стейкхолдеров, рисков, коммуникаций
- Word, Open Word – документы проекта

Для более глубокой работы в рамках компаний используются специальные серверные версии информационных систем управления проектами.

Научиться базовым принципам работы в Microsoft Project можно, посмотрев бонусный вебинар. Доступ к вебинару – на сайте книги <http://www.pmdrive.ru/bonus/>.

## **ЗАДАНИЕ**

Проанализируйте ситуацию в Ваших проектах и подумайте, какие системные изменения можно внести на уровне всей компании, чтобы проекты управлялись более эффективно.

### **Мысли вслух**

Внедрение КСУП – серьезный проект, обычно длительностью от 3–6 месяцев до 1 года. Этот проект меняет многие процессы

в компании. Поэтому нужно всегда помнить, что для внедрения КСУП нужна стопроцентная поддержка топ-менеджмента и четкий ответ на вопрос «ЗАЧЕМ?». Внедрение КСУП – это не цель, а средство повышения эффективности проектной деятельности в компании. Поэтому в ответе на вопрос «ЗАЧЕМ?» Вы должны четко понимать, а что дальше, что Вы будете делать с этой возросшей эффективностью, как она поможет Вам в достижении стратегических целей компании. Когда такие ответы есть, то проект внедрения КСУП движется максимально быстро.

### **Проектный спецназ**

Важно помнить, что внедрение КСУП может встречать сопротивление. Это нормально, потому что КСУП ускоряет многие процессы, и те люди, которые привыкли неспешно что-то делать и быть не подконтрольными, чувствуют угрозу своему спокойствию. Тут надо быть готовым в том числе к строгим мерам вплоть до увольнения, так как, возможно, Вы поймете, что некоторые люди не смогут вписаться в новую быструю реальность.

**Задание для продвинутых** – проанализируйте поле стейкхолдеров вокруг проекта внедрения КСУП. Вы увидите, кто и как будет влиять на этот проект, кто будет помощником, а кто противником. Глядя на это поле, Вы поймете, сможете ли Вы с этим полем справиться и стоит ли ввязываться в проект внедрения КСУП или лучше действовать по старинке.

## 5. ГИБКИЕ ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ



Гибкие технологии Agile

Наиболее распространенные подходы:

- Scrum
- Kanban

Гибкие методы используются, как правило, в относительно небольших проектах, и, как правило, ИТ-тематики. Более подробную информацию по гибким методологиям Вы можете найти в соответствующей литературе. Сейчас на эту тему появились десятки книг. Для начала рекомендую книгу Джеффа Сазерленда «Scrum. Революционный метод управления проектами».

В теме гибкости нужно всегда помнить, что применение гиб-

ких методологий и принципов автоматически накладывает более высокие требования на корпоративную культуру.

Для гибкости нужна культура сотрудничества, которая в большинстве компаний отсутствует.

Поэтому лично мое мнение, что Agile – это в первую очередь про культуру и ценности, а потом уже про инструменты управления проектами.

Методики, которые я дал в книге, работают в любой среде и компании, это базовые принципы проектного управления. Для Agile нужны определенные условия.

Поэтому я всегда рекомендую освоить сначала базу, а потом уже что-то делать гибче, понимая, что конкретно и зачем Вы делаете.

## 6. КОУЧИНГ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ

Коучинг – прекрасный инструмент для управления проектами. Наиболее часто в проектах применяются следующие **инструменты коучинга**:



- 4 вопроса
- Колесо баланса
- Пирамида
- Уолт Дисней (мечтатель – реалист – критик)
- Корневые ценности
- Праздновать успех
- Декартовы координаты
- Прогулка к мастерству

Более детальную информацию о применении коучинга в управлении проектами Вы можете получить в разделе «Бонусы» на сайте книги <http://www.pmdrive.ru/bonus>.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Данная книга — это краткое руководство по управлению проектами.

Дальше можно и нужно брать эти инструменты, внедрять и совершенствоваться.

Я постарался дать самые главные инструменты без воды и сотен страниц теории.

Благодарю Вас за интерес к этой книге!

Буду благодарен, если Вы найдете время оставить свой отзыв на сайте книги <http://www.pmdrive.ru/otziv/> или пришлете его на почту [fedor@afanasev.pro](mailto:fedor@afanasev.pro).

### **Что дальше?**

Итак, книга прочитана и освоена.

Как можно развиваться дальше?

В конце данной книги я привел различную литературу. Начать предлагаю с Голдрафта, если его еще не читали.

### **Что еще?**

Приглашаю на свой сайт <http://www.afanasev.pro/>, где я делюсь своим опытом в области управления проектами и не только. Веду блог, где регулярно пишу новые статьи, размещаю видеоматериалы. Там же, на сайте, можно найти анонсы моих бесплатных вебинаров и программ.

Если Вам интересна тема развития практических навыков управления проектами, то приглашаю на мои программы:

### **1. Программа базового уровня «Управление проектами в стиле ДРАЙВ»**

Это базовый онлайн-интенсив для начинающих, где мы прорабатываем все аспекты данной книги, делаем все задания, я проверяю Ваши задания и даю обратную связь, улучшая Ваши проекты. Это реальная практика и возможность

качественно проработать Ваш проект и получить обратную связь от меня.

Программа проходит в онлайн формате.

Узнать больше и записаться на ближайшую программу можно тут: <http://www.pmdrive.ru/int/>

2. Программа для глубокого развития навыков проектного управления **«Проектный спецназ»**.

Программа проходит раз в 3–6 месяцев и длится 2 месяца.

Это глубокая программа для тех, кто уже имеет опыт в управлении проектами и хочет развиваться дальше. В программе идут онлайн занятия, групповая работа и персональные коуч-сессии с Федором Афанасьевым.

Узнать больше о программе «Проектный спецназ»: <http://www.projectspeznaz.ru/>.

Если у Вас будут появляться какие-то вопросы, буду рад ответить на них. Пишите на почту [fedor@afanasev.pro](mailto:fedor@afanasev.pro).

Также добавляйтесь в друзья в социальных сетях (все мои контакты Вы можете найти на моем сайте <http://www.afanasev.pro/kontakty/>), я постоянно делюсь в соцсетях различными материалами по теме управления проектами и не только.

В завершение этой книги хочу пожелать Вам проектов, которые бы Вас драйвили и зажигали, вызовов, которые бы Вы принимали с радостью, и успешного завершения всех Ваших начинаний и проектов для достижения целей и движения по своему Пути!

И ГЛАВНОЕ – ДЕЛАТЬ!

*С уважением,  
Федор Афанасьев, PMP, PME  
AFANASEV.PRO*

## **СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

### **Управление проектами**

Все книги Голдратта

Том ДеМарко «Deadline. Роман об управлении проектами»

Том ДеМарко и Тимоти Листер «Человеческий фактор.

Успешные проекты и команды»

Вадим Богданов «Управление проектами. Корпоративная система шаг за шагом»

Эдвард Йордон «Путь камикадзе»

Фергус О'Коннэл «Как успешно руководить проектами.

Серебряная пуля»

РМВок, РМІ

### **Переговоры**

Все книги Владимира Константиновича Тарасова

Книги Р. Лукича

Макиавелли «Государь»

Джим Кемп «Сначала скажите нет»

### **Презентации и публичные выступления**

Алексей Каптерев «Мастерство презентации»

Сергей Шипунов «Харизматичный оратор»

### **Саморазвитие и коучинг**

Михай Чиксентмихайи «Поток»

Мэрилин Аткинсон «Достижение целей. Пошаговая система»

# ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие .....	3
Кратко об авторе .....	7
1. Базовые концепции управления проектами .....	9
2. Планирование проекта .....	21
2.1 Постановка цели/целей проекта .....	23
2.2 Энергия проекта .....	26
2.3. Предварительный план проекта .....	32
2.4. Управление объемом проекта. Разработка устава проекта .....	36
2.5. Разработка ИСР (иерархической структуры работ) .....	40
2.6. Управление сроками проекта .....	43
2.7. Управление стоимостью/бюджетом проекта .....	48
2.8. Управление заинтересованными сторонами (стейкхолдерами) проекта .....	51
2.9. Управление командой проекта. Регулярный менеджмент .....	65
2.10. Управление коммуникациями проекта .....	69
2.11. Управление рисками проекта .....	73
2.12. Управление качеством проекта .....	79
2.13. Управление поставками проекта .....	82
3. Управление проектами в процессе исполнения .....	85
4. Внедрение корпоративной системы управления проектами (КСУП) .....	91
5. Гибкие технологии управления проектами .....	94
6. Коучинг в управлении проектами .....	96
Заключение .....	97
Список рекомендуемой литературы .....	99



**Федор Афанасьев**

Управление проектами в стиле ДРАЙВ

*Дизайнер обложки Алиса Нешина*