

ФЕДОР
АФАНАСЬЕВ ^{PMP}

УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ В СТИЛЕ

ДРАЙВ



Федор Афанасьев

**Управление проектами
в стиле ДРАЙВ**

«Издательские решения»

Афанасьев Ф.

Управление проектами в стиле ДРАЙВ / Ф. Афанасьев —
«Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-852387-8

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.

ISBN 978-5-44-852387-8

© Афанасьев Ф.
© Издательские решения

Содержание

Предисловие	6
Кратко об авторе	8
1. Базовые концепции управления проектами	9
Конец ознакомительного фрагмента.	13

Управление проектами в стиле ДРАЙВ

Федор Афанасьев

Дизайнер обложки Алиса Нешина

© Федор Афанасьев, 2017

© Алиса Нешина, дизайн обложки, 2017

ISBN 978-5-4485-2387-8

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

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 ДЕЛАНИЕ. 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 встроить 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

[битая ссылка] <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, PMP, PМЕ

- 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, PМЕ
- Сайт автора – [битая ссылка] <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
- Управление 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.

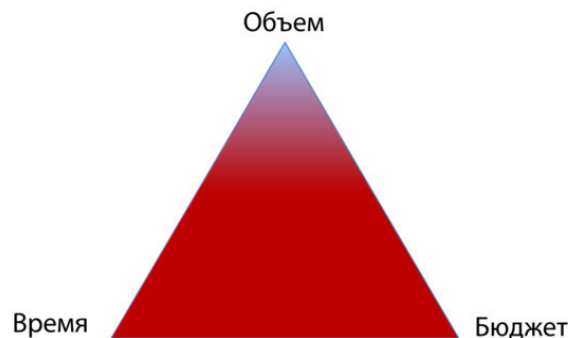
Временное предприятие (endeavor) для создания **уникальных** продуктов, услуг и результатов.

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.



Треугольник ограничений проекта

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 выравнивать на самом первом этапе, когда еще только обсуждается проект. В конце проекта выравнивать 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.



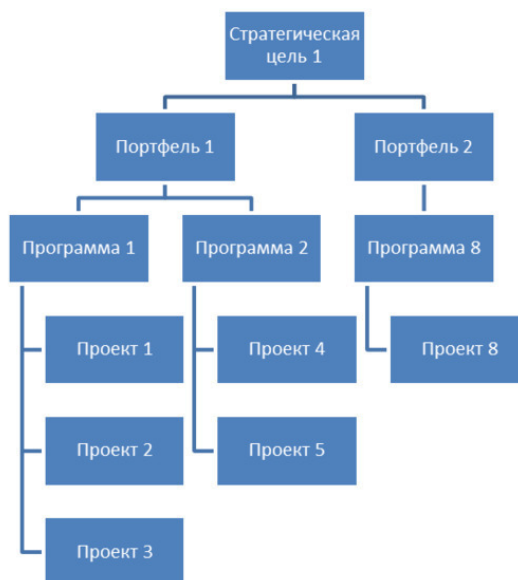
Что является проектом, а что нет, компания и/или инициатор решают внутри себя сами.

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.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.