

УДК 65.0  
ББК 65.290-2  
К95

**Кутузов А. С.**

К95 РМ-ХАКИ от Александра Кутузова /  
А. С. Кутузов, О. В. Викторова. — М. : Ла-  
боратория знаний, 2020. — 89 с. : ил.

ISBN 978-5-00101-265-8

Это мой опыт, с которым можно соглашаться или нет. Я не ставлю себе цель доказать свою правоту. Я просто делюсь с вами «фишками», которые помогают мне успешно управлять проектами.

**УДК 65.0**  
**ББК 65.290-2**

По вопросам приобретения обращаться  
«Лаборатория знаний»  
Телефон: (499) 157-5272  
e-mail: info@pilotLZ.ru, <http://www.pilotLZ.ru>

**ISBN 978-5-00101-265-8**

© Лаборатория знаний, 2020



## **У**важаемые коллеги!

---

За более чем 20 лет моей профессиональной карьеры в управлении проектами я накопил большой опыт и считаю важным им поделиться.

В этой книге представлены PM-хаки, которые отражают в концентрированном виде мои усвоенные уроки в различных ролях, в разных проектах и программах, успешных и не очень.

Это мой опыт, с которым можно соглашаться или нет. Я не ставлю себе цель доказать свою правоту. Я просто делюсь с вами «фишками», которые помогают мне успешно управлять проектами.

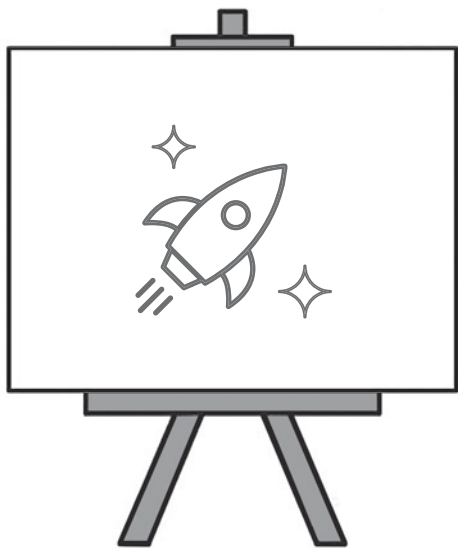
Буду рад, если PM-хаки помогут и вам, предупредят от проблем или просто заставят задуматься.

Отдельно хочу высказать теплые слова благодарности моей супруге Ольге Викторовой за первоначальную идею создания книги, помощь в реализации и вдохновение!

***Успехов вам в ваших проектах!***

*Александр Кутузов, лидер  
PM Excellence, PME*

---





# Инициация



**PM-XAKKI**

# 4 рецепта простой и быстрой инициации

**Инициация проекта затягивается и он никак не стартует?**

**Решение:**

- ■ иницируйте планирование, а не реализацию;
- ■ фиксируйте существование проекта, его цель и назначение руководителя проекта;
- ■ уточняйте все непонятные моменты на стадии планирования;
- ■ рассматривайте Устав проекта как техническое задание (ТЗ) для создания плана проекта.

Инициация проектов, особенно внутренних, часто занимает длительное время. Это происходит из-за того, что вместо простого, без лишних подробно-



стей документа, запускающего планирование проекта, делаются попытки сразу создать полноценный план проекта и начать его реализацию.

→ Хотя вы можете внести в Устав (паспорт, приказ, карточку проекта) все, что на данный момент известно о проекте, в нем должно фиксироваться как минимум три факта: существование проекта, его цель и назначение руководителя проекта. Цель, а также остальные параметры проекта подлежат уточнению при дальнейшем планировании и могут рассматриваться как ТЗ для создания плана проекта.

**Не усложняйте инициацию проекта!**



# Когда руководитель проекта не должен отвечать за успех проекта

---

**Проект «размыт» и сложно взять ответственность за его успех?**

**Решение:**

- ■ назначьте кого-то на роль руководителя проекта (РП) – определите его ответственность и полномочия;
- ■ при инициации наложите на РП единственную ответственность – за создание плана проекта (только после утверждения плана РП будет нести ответственность за успех проекта);
- ■ наделите РП полномочиями по привлечению экспертов.

При инициации проекта многие положения Устава подлежат дальнейшему уточнению в ходе создания базового плана проекта. В этих условиях отве-



чать за успех проекта – безрассудство и большие риски.

→ Единственное, за что может и должен отвечать РП при инициации, – это создание базового плана проекта к установленному сроку при условии наличия полномочий по привлечению необходимых экспертов.

**Определяйте ответственность в соответствии с моментом!**





# Главный секрет достижения цели в проекте, или О букве «А» в критерии SMART

### Цель гораздо шире, чем проект?

#### Решение:

- ■ ставьте цели, которые реально можно достичь в ходе проекта;
- ■ если заказчик настаивает на большем, требуйте расширений границ проекта и своих полномочий.

Критерий **SMART** говорит о том, что цель должна быть:

- ■ определена через спецификации (S);
- ■ измерима (M);
- ■ достижима (A);
- ■ выражена в результатах (R);
- ■ достигнута к определенному сроку (T).



→ Как правило, проблема возникает в букве «А». Перед началом проекта часто ставятся достижимые цели в принципе, но недостижимые в рамках конкретного проекта. Например, перед РП строительства ставится цель окупаемости объекта. Однако, если РП отвечает только за стройку, но не участвовал в этапе технико-экономического обоснования (ТЭО) и не контролирует дальнейшую эксплуатацию объекта, то он не может никак повлиять на его окупаемость!

Заказчик все же настаивает на более широкой цели (достижении выгоды)? Тогда РП должен требовать расширения границ проекта и своих полномочий (возможно, до руководителя программы).

**Главный секрет достижения цели прост: она должна соответствовать границам проекта и полномочиям РП!**

# РП:

## менеджер или «технар»?

**Проект погряз в технических деталях и ведется бессистемно? Возможно, проектом управляет хороший технический специалист («технар»), но плохой менеджер.**

### **Решение:**

- ■ если есть выбор, назначайте РП менеджера со знанием технологий, а не «технаря» со знанием менеджмента;
- ■ если выбора нет, развивайте управленческие навыки технического специалиста;
- ■ набирайте в команду РП «технарей», а не менеджеров.

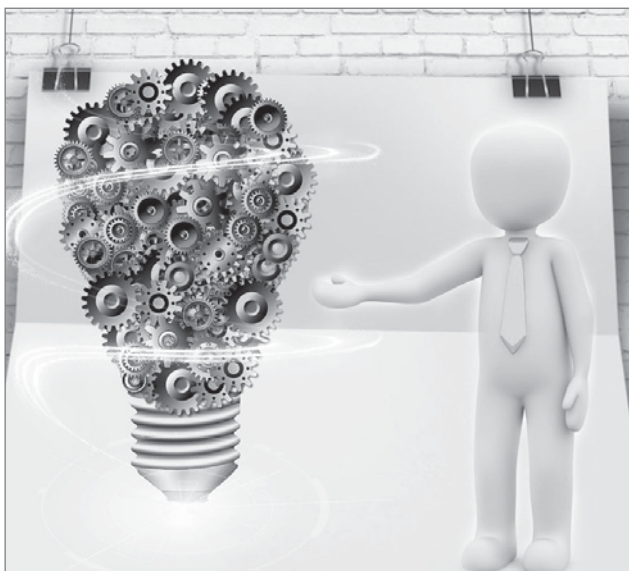
Конечно, самый лучший РП – это и талантливый специалист, и прирожденный менеджер. Ярким представителем такого типа руководителя был Сергей Павлович Королев. Если у вас такой РП, вам очень повезло. Однако таких людей очень мало, и на ваш проект может не хватить.



→ Так как самая важная задача управления проектами – интеграция, РП должен быть прежде всего хорошим менеджером, владеющим технологиями управления проектами, обладающим хорошими лидерскими и организаторскими навыками. Знание технологий для него, конечно, важно, но вторично.

Одна из важнейших задач эффективно-го РП – собрать в своей команде лучших экспертов в нужных предметных областях и организовать управление ими.

**Лучше менеджер с командой экспертов, чем «технарь» с командой менеджеров!**



*Производственно-практическое издание*

**Кутузов** Александр Сергеевич  
**Викторова** Ольга Владимировна

**PM-ХАКИ ОТ АЛЕКСАНДРА КУТУЗОВА**

Ведущий редактор *Ю. А. Серова*  
Разработка макета: *В. А. Прокудин*  
Технический редактор *Т. Ю. Федорова*  
Корректор *И. Н. Панкова*

Подписано в печать 13.05.20. Формат 84×108/32.  
Усл. печ. л. 5,04. Заказ

Издательство «Лаборатория знаний»  
125167, Москва, проезд Аэропорта, д. 3  
Телефон: (499) 157-5272  
e-mail: info@pilotLZ.ru, <http://www.pilotLZ.ru>

 Project management

# PM-ХАКИ

от Александра Кутузова



В этой книге **Александр Кутузов**, PMP – один из ведущих экспертов в области управления проектами в России делится своим 20-летним опытом реализации крупных проектов в виде PM-хаков. Краткие, не более чем 150 слов, но емкие истории прекрасно иллюстрируют решение проблемных ситуаций на всех стадиях проекта.

Книга будет полезна практикующим руководителям проектов, здесь они найдут эффективные инструменты и подсказки для своей работы.

Александр Кутузов – выпускник Московского физико-технического института (МФТИ) факультета управления и прикладной математики, инициатор и ключевой разработчик ГОСТ-Р 54869-2011, 54870-2011, 54871-2011 по управлению проектами, программами и портфелями, имеет обширный опыт личного управления крупными проектами и программами в нефтегазовом секторе, энергетике, ИТ.

