

С.А. Мишин



# Проектный бизнес в компании Гален

# Читателю

Перед Вами история успеха в проектном бизнесе. Сюжет основан на реальной корпоративной истории становления проектного дела в компании Гален. Новелла отражает путь компании от первых попыток, через осознание проблем, вплоть до значимых финансовых результатов.

По российским понятиям Гален имеет длинную историю, свыше 20 лет. В 2013 – 2016 годах Гален успешно освоил абсолютно новый для себя бизнес, проектные услуги на рынке медицинского инжиниринга. Ключевой методологической особенностью Галена стал отказ от внедрения шаблонных схем и переход к саморазвивающейся системе. Критерием отбора проектных методов и инструментов стал предпринимательский здравый смысл: экономия ресурсов, польза клиенту и компании, преемственность в развитии бизнеса, простота и объяснимость «на пальцах».

Именно такой подход может быть интересен другим компаниям малого и среднего бизнеса, где планируют внедрение и совершенствование проектного менеджмента. Какие-то элементы из истории Галена, как из кейса можно просто копировать, другие моменты могут стать катализатором для поиска собственных идей.

Как следствие, новелла содержит две переплетающиеся сюжетные линии.

Первая, драматическая линия содержит собственно корпоративную историю внедрения нового бизнеса в устоявшейся компании с вполне успешным бизнесом.

Вторая линия, тесно связанная с первой, является описанием как внедренной проектной методологии, так и самого процесса внедрения. Какие компоненты из общепринятых техник оказались полезными на деле, какие пришлось отрезать. Какие идеи были рождены работниками компании.

Эти факторы и стали побудительной причиной к написанию настоящей новеллы.

Автору книги повезло попасть внутрь движения по развитию проектного бизнеса компании в качестве консультанта и своеобразного летописца. В отличие от Запада, у нас в России жанр живой бизнес истории пока мало распространен. Автору пришлось в какой-то степени «изобретать» эту новеллу, в частности, придумывать условия для отбора материала для новеллы, что соответствует жанру, что нет, где отдавать приоритет драматизму, а где бизнес методологии. В силу этого, какие-то части публикации могли получиться не совсем удачно, и автор просит не судить строго.

Если у читателя возникнет интерес к более подробному знакомству с гибкой методологией проектного менеджмента, рекомендую книгу «Гибкая карта проектного бизнеса», доступную партнерам журнала [самоВод](#).

Успехов в труде,

С уважением, СА Мишин.

# Благодарности

Эта книга не могла бы появиться на свет, если бы Акоп Татевосович Минасян, руководитель компании Гален в свое время не предоставил мне возможность участвовать в развитии проектного бизнеса компании, за что выражаю ему самую искреннюю признательность.

Также благодарю и проектную команду компании Гален, вместе с которой мы прошли большой управленческий путь, и чье вежливое и вдумчивое отношение позволило отшлифовать материал для книги. Это, прежде всего, Председатель Проектного Комитета Галена Письменюк А. и вся команда, которую я перечисляю в алфавитном порядке: Антипова Е., Ачильдиева Т., Бокова М., Бондаренко А., Вакер Н., Водорезов Д., Герасимчук Н., Грекова С., Григоренко В., Дорогайкина Н., Ермакова Т., Жукова Н., Игумнов Н., Комарова И., Костененкова С., Кох В., Кочергина А., Лаженицына Н., Мартишина М., Марцинюк Н., Махонина М., Морозов И., Никонова В., Петренко Т., Пухов А., Светашев М., Сибирева Т., Силина О., Снарский А., Трепов Д., Хан О., Хина А., Шелемех О.



# Резюме. Конечный результат

Для удобства приведем сначала сжатое изложение всей истории проектного бизнеса в Галене.

Серьезное продвижение проектного дела началось летом 2014 года. На тот момент в компании в стадии реализации действовал технически и организационно сложный проект, получивший впоследствии название «Киестра». Целью проекта было создание высокотехнологической автоматизированной микробиологической лаборатории в городской больнице №67 Москвы. С бытовой точки зрения, это не просто лаборатория, а фабрика по производству анализов. Больница, <http://67gkb.ru/> одна из крупнейших в Москве, в год здесь лечится почти 100 тысяч пациентов. Для автоматизированной лаборатории есть специальная страница: <http://67gkb.ru/o-bolnitsce/bakteriologicheskaya-laboratoriya/>

Технология для лаборатории была закуплена у голландской фирмы Kiestra, откуда и название проекта. Кстати, в будущем все проекты кроме формального номера получали и **текстовые названия**. Следует отметить, автоматизация анализов является инновационной не только для нас, но и в Европе. Технология минимизирует прямое участие человека в процессе исследования, снижает ошибки «человеческого фактора». Ручной труд в основном остается лишь на этапе взятия биоматериала и его загрузки в систему. Врачи устанавливают результат исследований по высококачественным фото, пересылаемым сразу же прямо на компьютер врачей. Оптимизируется время, затрачиваемое на посещение лаборатории и осмотр проб.



Рисунок от компании-производителя системы в одной из максимальных комплектаций, с мощностью в несколько тысяч анализов в сутки!

Технология имеет плюсы, очевидные и неспециалисту:

*экономия времени высококвалифицированных врачей  
и повышение качество лечения.*

Проект Киестра, очевидно, был интересен. Простые расчеты доказывали финансовую полезность проекта и заказчику, и исполнителю.

Вместе с тем, тогда, летом 2014 года проект был в нескольких шагах от полного срыва. Проект длился уже примерно один год, был заключен контракт на поставку, оборудование было принято на заводе, а проблемы лишь накапливались. Кардинальных сбоев не было, но было множество небольших препятствий, которые суммарно становились большим тормозом. Самое главное, отсутствовал внятный план, простой чек-лист, что нужно сделать для завершения проекта.

Проект подобной технической и управленческой сложности впервые возник в бизнес-истории компании Гален. Соответственно: у руководства, у собственников компании было три варианта действий:

- закрыть проект, финансово погасить потери и убытки заказчика и поставщика, хотя это уже были серьезные деньги для масштабов компании;
- каким-то способом, посредством ручного управления со стороны собственников, пусть с потерями, дотянуть проект до финала, а затем ввести для себя запрет на операции с подобными проектами;
- выполнить проект Киестра и использовать его опыт, как позитивный, так и негативный, для продвижения и масштабирования проектного бизнеса в компании.

Руководство Галена приняло **третий вариант**. В результате к середине 2016 года в компании:

- проект Киестра был успешно выполнен уже осенью 2014 года;
- портфель активных заказов растет до 10 штук, здесь под активным проектом подразумевается либо внешний проект, по которому заказчик открыл финансирование, либо это внутренний проект, открытый и утвержденный по документированной процедуре;
- суммарно проектный бизнес является финансово успешным, если на старте затраты на проекты покрывались прибылью от основного бизнеса, то через 1,5 года проектный бизнес стал самоокупаемым;

- доля неудачных проектов составляет 10-15%, что вполне неплохо на общемировом уровне, причем, как правило, неудача фиксируется на ранних этапах, соответственно, в финансовом выражении потери от неудачных и закрытых проектов вполне приемлемы;
- создана структура руководства проектами, которая практически **самодостаточная**, а методология является **саморазвивающейся** без привлечения внешних ресурсов.

На взгляд автора: **это феноменальный результат.**

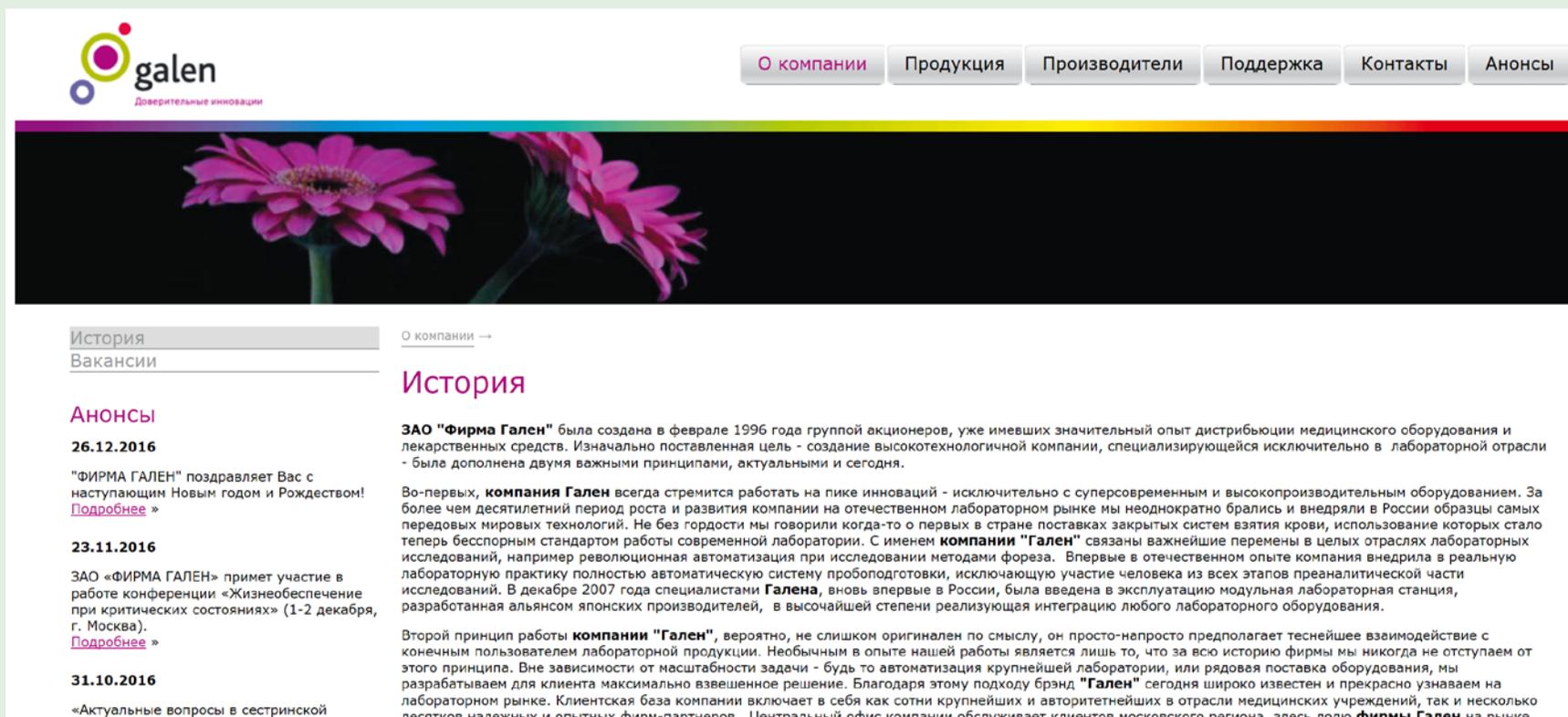
В крупных компаниях внедрение проектного менеджмента может занимать годы. Здесь, в Галене за 1,5 - 2 года была не просто внедрена управленческая техника, а создан новый для компании вид бизнеса, причем высоко инновационный.

Вместе с тем, путь к успеху совсем не был гладким, гладким и беспроблемным. Из того, что хотелось, не все получилось, а то, что получилось, не всегда совпадало с задуманным. Именно поэтому далее в новелле описывается и сама компания, и траектория развития проектного бизнеса, чтобы читателю было легче сделать собственные выводы и спроецировать ситуацию Галена на ситуацию в своей компании.

# О компании

Начнем с простых вещей.

Сайт компании имеет адрес: <http://www.galen.ru/>, а главная страница сайта выглядит так:



The screenshot shows the homepage of the Galen company website. At the top left is the Galen logo with the tagline "Доверительные инновации". To the right is a navigation menu with buttons for "О компании", "Продукция", "Производители", "Поддержка", "Контакты", and "Анонсы". Below the navigation is a large banner image of pink flowers. On the left side, there is a sidebar with a "История" section. The main content area displays the "История" page, which includes a date "26.12.2016" and a text block starting with "«ФИРМА ГАЛЕН» поздравляет Вас с наступающим Новым годом и Рождеством!".

**История**

**26.12.2016**

«ФИРМА ГАЛЕН» поздравляет Вас с наступающим Новым годом и Рождеством!  
[Подробнее](#) »

**23.11.2016**

ЗАО «ФИРМА ГАЛЕН» примет участие в работе конференции «Жизнеобеспечение при критических состояниях» (1-2 декабря, г. Москва).  
[Подробнее](#) »

**31.10.2016**

«Актуальные вопросы в сестринской

**История**

ЗАО "Фирма Гален" была создана в феврале 1996 года группой акционеров, уже имевших значительный опыт дистрибьюции медицинского оборудования и лекарственных средств. Изначально поставленная цель - создание высокотехнологичной компании, специализирующейся исключительно в лабораторной отрасли - была дополнена двумя важными принципами, актуальными и сегодня.

Во-первых, компания Гален всегда стремится работать на пике инноваций - исключительно с суперсовременным и высокопроизводительным оборудованием. За более чем десятилетний период роста и развития компании на отечественном лабораторном рынке мы неоднократно брались и внедрили в России образцы самых передовых мировых технологий. Не без гордости мы говорили когда-то о первых в стране поставках закрытых систем взятия крови, использование которых стало теперь беспорным стандартом работы современной лаборатории. С именем компании "Гален" связаны важнейшие перемены в целых отраслях лабораторных исследований, например революционная автоматизация при исследовании методами фореаза. Впервые в отечественном опыте компания внедрила в реальную лабораторную практику полностью автоматическую систему пробоподготовки, исключающую участие человека из всех этапов преаналитической части исследований. В декабре 2007 года специалистами Галена, вновь впервые в России, была введена в эксплуатацию модульная лабораторная станция, разработанная альянсом японских производителей, в высочайшей степени реализующая интеграцию любого лабораторного оборудования.

Второй принцип работы компании "Гален", вероятно, не слишком оригинален по смыслу, он просто-напросто предполагает теснейшее взаимодействие с конечным пользователем лабораторной продукции. Необычным в опыте нашей работы является лишь то, что за всю историю фирмы мы никогда не отступаем от этого принципа. Вне зависимости от масштабности задачи - будь то автоматизация крупнейшей лаборатории, или рядовая поставка оборудования, мы разрабатываем для клиента максимально взвешенное решение. Благодаря этому подходу бренд "Гален" сегодня широко известен и прекрасно узнаваем на лабораторном рынке. Клиентская база компании включает в себя как сотни крупнейших и авторитетнейших в отрасли медицинских учреждений, так и несколько десятков надежных и опытных фирм-партнеров. Центральный офис компании обслуживает клиентов московского региона, здесь долю фирмы Гален на рынке

Бизнес компании начался в начале 90-х годов прошлого века и всегда был связан с медициной. Всем понятно, что медицинский рынок в сравнении с другими рынками очень закрыт. Если на рынок бытовых электронных товаров может войти любой и объявить: «я буду торговать электроникой», то на рынке вокруг медицины все-таки нужно разбираться в медицине, нужно понимать ее устройство, знать людей, понимать их **особый язык** и самому изъясняться на этом языке.

Начало бизнеса у Галена было примерно таким же, как и у большинства других компаний в те годы. Торговали, чем могли, и где было доступно. Вместе с тем уже тогда, в 90-х годах компания Гален выбрала для себя вектор в сторону сегмента поставок и обслуживания высокотехнологического **инновационного** оборудования.

Компания  
локализована в  
инновационном  
сегменте

Позволю себе здесь небольшой комментарий на тему выбора вектора развития. В те годы у бизнеса были разные модели развития. Самыми очевидными и рискованными были операции по приватизации. Собственность не была легитимной, поэтому риск перезахвата был очень велик. Другие искали возможность «сесть» на финансовые потоки и «с этого кормиться». Третьи выбирали массовый товар: продукты, лекарства и пытались расширять масштабы.

Меньшинство выбрало локализацию в узких, технически насыщенных сегментах. На тот момент у этого выбора был заметный минус – возможность масштабирования в этих сегментах минимальна. Говоря по-простому, олигархом в этих сегментах, вероятно, не станешь. С другой стороны, сегменты хорошо защищены от случайной конкуренции и недружественных захватов.

Основной плюс выбора узкого сегмента связан с накоплением бизнес-знаний, и технических, и управленческих. За 10-15 лет компания, оставаясь формально в диапазоне малого и среднего бизнеса, суммирует потенциал высокой интеллектуальной плотности, с которым очень сложно конкурировать новичкам.

Выбор в 90-х в пользу сложной техники имел генетический характер для Галена и постепенно привел к проектному бизнесу. Чем сложнее становилась поставляемая техника, тем дальше компания уходила от простой продажи и типовых поставок, аналогичных поставкам бытовой техники.

Примерно, компания прошла за 20 лет через следующие этапы:

1. Создание службы сервисной поддержки и технического обслуживания. Современную медицинскую технику должны обслуживать только инженеры с высокими знаниями, способные понимать принцип работы оборудования, причем, не только с медицинской или биологической точки зрения, то и с технической стороны. Подчеркнем, что речь идет именно об техническом обслуживании. Если говорить об использовании, то медицинскую технику использует медицинский персонал.
2. Создание поддержки по обучению. Работе со сложной техникой невозможно самообучиться по технической документации. Сначала какой-то специалист от Галена должен поехать в компанию-производитель и у первоисточника узнать нюансы эксплуатации. Затем этот же специалист должен в живом режиме провести инструктаж для российского медицинского персонала, тем более, если этот персонал далек от сложной техники.

3. Создание собственного подразделения НИОКР. В Галене разработали и развивают ЛИС – Лабораторно Информационная Система. Успешно продают ЛИС и поддерживают функционирование системы.

4. Параллельно к поставкам и монтажу оборудования Гален создал сопутствующую службу поставок реактивов, сопутствующих деталей и расходных материалов. Тут, следует принять во внимание большое число позиций в номенклатуре поставок плюс особые условия по транспортировке, хранению и прохождению через таможню.

За свою историю компания установила устойчивые производственные и коммерческие связи с ведущими западными производителями высокотехнологических систем для медицины. Примерно 20 компаний из США, Европы, Японии постоянно состоят в активных коммуникациях с Галеном. Благодаря налаженным связям Гален охватывает широкий спектр медицинских направлений:

- иммунохимия;
- гематология, проточная цитометрия;
- клиническая химия;
- гемостаз, критические состояния;
- иммуногематология;
- системы забора крови;
- автоматизация (ЛАС / ЛИС);
- электрофорез;
- микробиология;
- автоматизация в микробиологии;
- ИФА, инфекции (ELISA).

Естественно, вектор в сторону сложной техники потребовал особых подходов к формированию **персонала**. Сейчас в компании:

- примерно **230 человек** в штате;
- средний возраст **33 года (!)**;
- **80%** от всего персонала имеют профильное высшее образование: медицинское, биологическое, техническое;
- тотальное знание **английского** языка, на неплохом разговорном и письменном уровне;
- годовой бюджет программы обучения персонала составляет **15 млн рублей**;
- **10%** от всего персонала имеют научную степень, кандидат или доктор наук!

На последний параметр, долю работников с ученым званием, хотелось бы обратить особое внимание. Именно благодаря высокой квалификации персонала компания может работать с высоко инновационной техникой и креативно решать неожиданные задачи, как технические, так и управленческие.

Более того, высокий образовательный уровень коллектива явно способствует внедрению проектных методов, вследствие неразрывной связи проектной идеологии с письменной культурой.

Плюс ко всему сказанному следует добавить самый важный фактор:

*компания за 25 лет сохранила предпринимательский драйв, способность принимать решения исходя из здравого смысла, из внятных экономических показателей и естественной логики.*

# Постановка управленческой задачи

На проекте Киестра компания впервые столкнулась с новыми для себя условиями, причем все эти условия действовали одновременно:

!

Иногда, малый по бюджету проект может обладать технической и управленческой сложностью, сравнимой со сложностью крупного проекта.

Используемая медицинская технология и ее масштаб потребовали:

- разработать финансовую модель для заказчика и сконфигурировать оптимальный состав оборудования;
- согласовать с компанией-изготовителем заказ и цену, сроки производства, порядок приемки, установки и наладки;
- разработать проект модернизации требуемых помещений и инженерных систем электроснабжения, вентиляции, водоснабжения и канализации, охраны и безопасности, электронной сети;
- провести необходимые согласования и получить разрешения;
- организовать проведение ремонтно-строительных работ в условиях действующего медицинского учреждения; вести технадзор и провести приемку с контролем устранения замечаний;
- провести приемку оборудования на заводе изготовителе в Нидерландах, проконтролировать разборку и упаковку для перевозки;

- поставить, установить оборудование;
- провести приемку на площадке с участием всех заинтересованных сторон;
- провести наладку, тестирование и испытание оборудования;
- принять участие в создании специализированного подразделения в больнице (лаборатории), быть стартовым наставником и провести обучение персонала;
- обеспечить сервисное и гарантийное сопровождение.

К числу осложняющих управленческих факторов можно отнести:

- У заказчика, городской бюджетной больницы полностью отсутствовала служба инженерно-строительного заказчика и Галену пришлось компенсировать ее отсутствие.
- Количество **стейкхолдеров** и участников проекта превысило 15 и Галену пришлось организовывать коммуникации и координации между ними.

Стейкхолдер – буквально «держачий **пограничный** столб», сосед. Термин означает лицо, которое прямо не задействовано в проекте, но на которого могут воздействовать результаты проекта, причем воздействие может быть негативным или позитивным. Пример, компания строит завод. Соседи могут быть довольны, если им обещают работу, либо не довольны, если завод, скажем, нарушает экологию.

По сути, компания, не имея еще соответствующего корпоративного опыта, начала реализацию полноценного инвестиционно-строительного проекта. Усложняющим фактором была специфика сегмента медицинского инжиниринга. Плюс компания оказалась одновременно в нескольких контрактных функциях:

- интегратор;
- управляющий по строительству;
- управляющий по эксплуатации;
- поставщик;
- агент;
- подрядчик;
- провайдер по образованию;

Финансовые объемы проекта Киестра были невелики, это не завод с его масштабами, но с управленческой стороны это весьма серьезный проект, где сразу «вылазят» все потенциальные проблемы.

Собственно, это и произошло.

Какую проектную категорию ни взять, например, составление плана проекта, управление коммуникациями, распределение ответственности, система контроля и отчетности, везде обнажались подводные камни. Если сюда еще добавить естественные, почти неизбежные проблемы с заграничным заводом, то легко представить сложившуюся атмосферу и устойчивость менеджерского состава.

Бесспорно, руководство компании видело и фиксировало возникающие трудности и искало какие-то решения, в частности, через администрирование персоналом.

Точно также бесспорно, что проект мог быть «спасен», если бы руководство/собственники компании взялись за личное руководство проектом, перевели бы проект под ручное управление. С другой стороны, понятно, что подобный пример никак не масштабируем. Проект был бы спасен, но из всей истории не были бы извлечены полезные уроки для применения в будущем.

Одновременно, руководство компании вследствие богатого предпринимательского прошлого понимало, что рядом с проблемой есть и

*очевидная возможность сделать серьезный шаг в сторону профессионального проектного бизнеса.*

Компания начала искать варианты решения задачи. Следует сказать, что руководство и персонал, как отдельные персоны, были давно знакомы с идеологией проектного менеджмента. Вместе с тем, это было именно персональное знакомство, либо теоретическое, либо по опыту других компаний. Собственный, накопленный корпоративный опыт отсутствовал.

!

**Проблема роста** – любая компания может встретиться с проектом, реализация которого практически невозможна в действующей системе координат.

Первым делом, в компании были проанализированы известные на рынке методы: внедрение так называемых тяжелых пакетов, типа PMI, IPMA и/или закупка и развертывание профессиональных электронных программ для календарного планирования и элементов проектного менеджмента, Primavera, MS Project. Эти варианты оказались не приемлемы в силу малого совпадения с парадигмой предпринимательского бизнеса. Как понял автор книги из последующего общения с руководством компании, предпринимательские принципы можно было бы сформулировать так:

- каждый шаг методологических инноваций должен быть понятен и объясним на языке достигнутого бизнес опыта;
- если инновация требует приема на работу нового человека, то должна быть представлена явно видимая причинно-следственная связь между приемом на работу каждого нового работника и увеличением дохода компании; тоже самое касается любых других затрат, в частности, на оборудование или программное обеспечение;
- **целостность важнее идеала** - если проектный бизнес является новым бизнесом для компании, то должна быть установлена вся полная бизнес модель, вся производственно – финансовая цепь; нужно видеть все картину в целом, а не только отдельные элементы, пусть и великолепно отшлифованные – нужно понимать как начальные попытки и намерения превращаются в доход компании.

Где-то в этот момент компания начала поиск внешнего консультанта. Почему выбрали именно меня – не знаю, эту тему мы не обсуждали. Нашли меня по моему сайту, [www.mishin-s.ru](http://www.mishin-s.ru), и после нескольких встреч мне было сделано предложение оказать содействие в развитии проектной компоненты в бизнесе компании.

Следует сказать, что на тот момент, непосредственно на дату заключения договора:

- я понимал и знал, как выправить проект Киестра, так как это был совсем не первый кризисный проект в моей практике проектного менеджера;
- одновременно, я бы не мог представить заказчику конкретный план развития проектного бизнеса.

У меня имелся немалый опыт работы для крупных компаний. Здесь я мог бы, наверное, сходу представить на выбор многовариантный сценарий, но для компании масштаба Галена, плюс для компании предпринимательского типа опыт отсутствовал. Правда, предполагаю, что подобный опыт отсутствовал не только у меня.

Все подобные моменты подробно обсуждались с руководством. Руководство понимало риск, но, думаю, предпринимательское чутье помогло выбрать верный вариант.

Вполне осознанно мы отказались от всего того, что обыкновенно фиксируется в контрактах по управленческому консультированию – техническое задание, графики, бюджеты, персонал, ИТ-ресурсы, субподрядчики, способ совместной работы, график разработки документации, сценарий обучения и учебных курсов.

Мы зафиксировали только конечную цель нашего взаимодействия.

*В Галене должна возникнуть проектная компонента, которая:*

- финансово эффективна;*
- методически самодостаточна;*
- является саморазвивающейся.*

Слово «самодостаточность» подразумевает, что с какого момента компании не будут требоваться никакие сторонние консалтеры или провайдеры знаний. Вся необходимая методология будет вырабатываться внутри компании, непосредственно ее работниками. Внешние консалтеры будут нужны лишь для получения специальных знаний, например, по применению комплекса Primavera.

Слово «саморазвитие» подразумевает, что в компании не должна повториться история с Киестрой. При появлении проекта следующего уровня сложности компания сравнительно быстро и сравнительно экономно должна найти инструменты решения проблем, причем с возможностью последующего масштабирования новых инструментов.

# План решения. Проект Крутицкий

Буквально после первых ознакомительных, притирочных и постановочных встреч мы договорились о том, что развитие проектного бизнеса в компании Гален будет осуществляться в рамках специального, внутреннего, организационного проекта с названием «Крутицкий».

Целью проекта Крутицкий стало создание самодостаточного и саморазвивающегося проектного бизнеса. Следует прямо сказать, на тот момент наличие проектной цели и было единственным проектным атрибутом. Такие очевидные проектные атрибуты, как бюджет, срок, команда, ресурсы, риски на старте проекта Крутицкий отсутствовали либо были неформализованными, существовали на понятийном уровне. Вполне осознанно отсутствовал главный проектный документ - План Проекта - как будет внедряться проектная методология, какие методы и инструменты будут внедрены.

Более того, сам способ реализации проекта оказался кардинально отличным от общепринятой техники, если к общепринятым относить и типовые проекты с твердым сценарием, и гибкие проекты, скажем в парадигме Agile/Scrum.

Классически, внутренние, организационные проекты реализуются по типовому сценарию:

- проводится обследование, аудит компании силами внутренней команды или совместно с приглашенными консалтерами;
- анализируются лучшие практики, наши или зарубежные;

- формируется оптимальное предложение по реформации, включая, требуемые ресурсы, изменения в организационной структуре и в штате, обучение, разработка регламентов, разработка и внедрение ИТ-инструментов, определяется команда проекта, менеджер и спонсор.
- после утверждения плана проекта начинается его реализация.

Понятно, что все эти методы были знакомы нам, то есть руководству компании и мне, как приглашенному консультанту. Одновременно, было совершенно ясно, что классический список действий здесь, на фоне цейтнота в проекте Киестра совершенно неприменим.

В силу такого сравнительно редкого сочетания осложняющих факторов мы полностью отказались на старте проекта от классических способов и перешли на экстремальный вариант проектного управления:

### *управление по событиям или ситуационное управление.*

Прежде всего мы выбрали **ритм**, темп управленческих встреч, совещаний. Сначала один раз в 2 недели, а через 3-4 месяца по мере накопления информации перешли на еженедельные совещания. У каждой встречи была своя, заранее намеченная повестка. Кроме того, как-то естественно у каждого совещания появилась дополнительная методологическая функция – обсуждение «всплывающих» проблем, как с теоретической точки зрения, так с точки зрения использования лучшего опыта. Если же ни то, ни другое не помогает, то изобретение собственных подход. Как следствие, стилистически совещания объединяли (1) регулярную часть; (2) обучение; (3) мозговой штурм.

Уже с первых встреч стало понятно, что обсуждение по плановой повестке занимает лишь 10-20%% времени. Часто, вроде небольшой, частный вопрос, требовал обсуждения базовых вопросов управления компанией.

Наверное, можно было сказать «стоп», ограничить обсуждение внеплановых тем и стараться двигаться только «по сценарию». Мы осознанно не стали этого делать, понимая, высокую вероятность быстро упереться в тупик и не достигнуть поставленную цель.

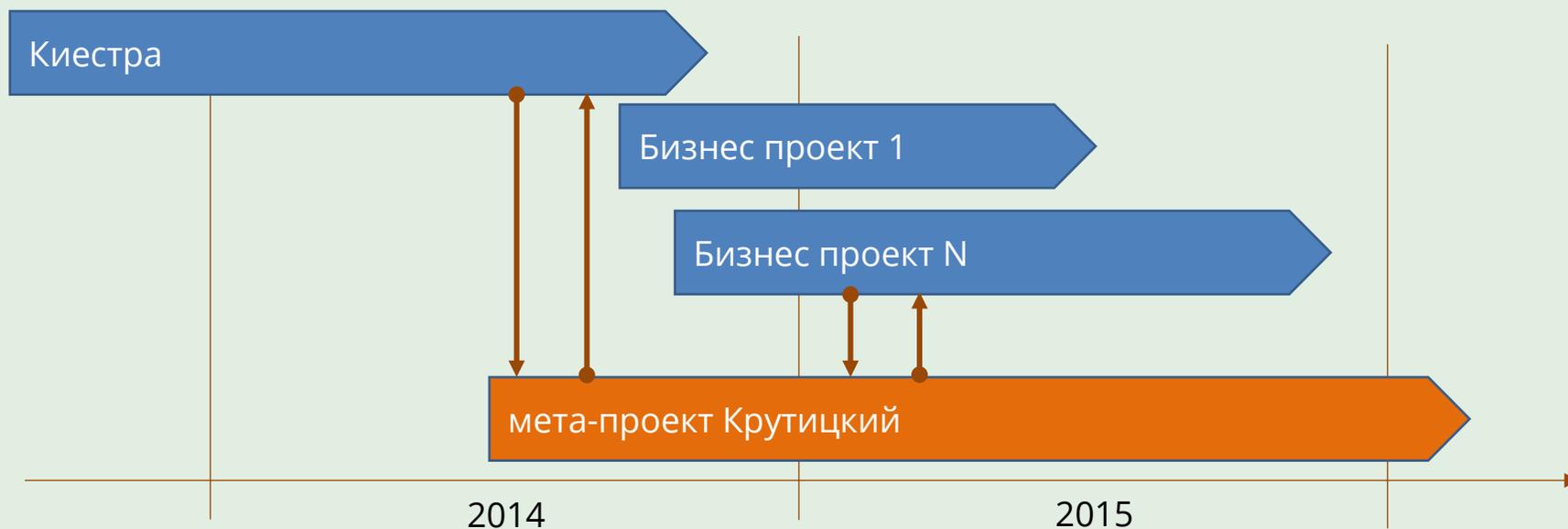
Как следствие, было невозможно проводить классическое обучение. Приходя на встречу нужно было быть готовым к любому экспромту, к ответу на любой неожиданный вопрос. Нужно было быть готовым выработать рекомендацию для оптимального решения или нескольких вариантов на выбор.

Примерно 6-8 месяцев или 15 совещаний прошли в таком непредсказуемом формате. Затем ситуация стала становится более регулярной. Появился План Проекта Крутицкий, правда, План был скорее уже не прогнозом, а комбинацией свершившегося и будущего. Появились и другие организационные проекты, об этом далее будет рассказано подробнее.

Суммируя сказанное:

*вход в проектный бизнес для Галена был экстремальной операцией.*

Графически развитие проектного бизнеса в Галене можно отобразить диаграммой:



Проекты двух разных жанров шли параллельно: (1) проект Киестра плюс последующие бизнес проекты; (2) проект Крутицкий, проект внедрения проектной методологии.

Экстремальность проекта Киестра была очень высокой. Для последующих бизнес проектов экстремальность снижалась. На первых проектах, сразу после Киестры, экстремальность была еще ощутимой. Где-то к пятому проекту экстремальность была доведена до приемлемых значений. Начиная с этой точки, проекты реализовывались по наработанной методологической схеме.

Бизнес-проекты постоянно «генерили» события и вопросы по методологии проектного управления. Запросы тут же отрабатывались и возвращались в виде решений и рекомендаций в бизнес проекты. Одновременно, ответы накапливались и формировали пакет корпоративной методологии проектного управления. Заранее запросы от бизнес проектов были непредсказуемы – отсюда и ситуационное управление в проекте Крутицкий.

Можно предположить, что история с Галеном будет в чем-то типичной. Редко, когда проектные методы внедряются заблаговременно, или выражаясь научно, превентивно. Как правило, потребность в методологии возникает вследствие реальной управленческой проблемы.

Для тех, кому придется идти аналогичной дорогой приведу плюсы и минусы тотального событийного, ситуационного управления:

| Преимущества   | Недостатки   |
|--|--|
| Можно получить результат максимально приближенный к потребностям бизнеса.                | Главный недостаток один. Требуется высокий опыт плюс управленческая, предпринимательская интуиция при выборе реакции на событие, при выработке <b>быстрых решений</b> . Достаточно одной - двух ошибок и проект может быть загублен. |
| Затраченные ресурсы минимальны.  |  |
| Персонал получает навык и реальную привычку самостоятельного анализа и принятия решений. |  |
|  | Хорошее сравнение – переход минного поля.  |

# Проект Киестра. Успешное завершение

Итак, компания Гален столкнулась в своем бизнесе с проблемной управленческой ситуацией: статусный для компании проект Киестра оказался под торможением множества мелких трудностей.

Вероятно, причина проблем проекта Киестра будет встречаться у многих компаний, начинающих проектную деятельность. Формулировка проблемы сейчас звучит банально: проект был, но управление проектом отсутствовало. Важно, что здесь речь идет о ключевых компонентах проектной методологии, а не о каких-то продвинутых методах, типа автоматизированного календарного планирования.

Непосредственно для Киестры проблемы состояли в следующем:

1. **Отсутствие менеджера проекта.** Формально менеджер был, и человека для этой работы специально искали за периметром компании. В реальности, по своей функции это был не менеджер, а, в лучшем случае, координатор. Статус работника никак не был зафиксирован. Отсутствовала его внятная ответственность, также как ему не были предоставлены адекватные полномочия.
2. **Отсутствие команды и лестницы коммуникаций.** К проекту были приобщены человек 20, но проектный статус, проектная роль каждого их соподчиненность были не определены. Как следствие, каждый действовал, исходя из собственных представлений о своих обязанностях. Особенно, это касается непростых каналов коммуникаций заказчик – исполнитель.

3. **Размытая ответственность.** Под четко определенной ответственностью можно понимать ситуацию, когда на вопрос «кто виноват?», есть всегда виновная персона.
4. **Отсутствие плана.** Под планом, как и положено, понимается письменный документ, утвержденный по действующим процедурам. Да, существовали графики, давно потерявшие актуальность, существовали презентации, но простого и ответственного плана не было.
5. **Отсутствие отчетности и контроля.** Регулярный механизм проверки состояния проекта отсутствовал. Соответственно, не было превентивного реагирования. Руководство компании могло узнавать о проблемах случайным образом.

На счастье, подобный список болезней лечится легко и быстро. Поскольку подобные лекарства могут понадобиться и в других компаниях, приведем список мероприятий, который был подготовлен и выполнен в Галене для выправления ситуации вокруг проекта Киестра.

- Были организованы периодические совещания с участием всех необходимых представителей. Обыкновенно, совещания проводились один раз в 1-2 недели. Как говорилось в предыдущем параграфк, это были совмещенные встречи и по проекту Киестра, и по проекту Крутицкий, по внедрению проектной методологии. Здесь, как раз наличие проблем у Киестры было полезным, так как играло роль естественного кейса.

- Возникла публичная отчетность. Менеджер проекта начал представлять письменный отчет в виде презентации. По этой же презентации менеджер делал отчет на совещании. Кстати, существует общее и сильное психологическое правило тот, кто делает устный доклад, тот и считается главным в этом деле. Соответственно, менеджер проекта сразу приобрел нужный статус.
- Была налажена постоянная рассылка материалов: планов, отчетов, протоколов.

Уже через 2-3 совещания ситуация начала проясняться. Возникло понятное всем распределение ответственности. Как следствие, все мелкие множественные трудности начали «разгребаться». Если на первых совещаниях при обозначении проблемы еще приходилось строить управленческую цепь, определять ответственного и способ решения, то впоследствии цепочки начали самостоятельное выстраивание.

Сравнительно быстро, за 2-3 месяца проект был фактически завершен, по крайней мере, в своей механической части.

Завершая тему Киестры, хотелось бы повторить. С одной стороны, наличие проблем в Киестре вынудило использовать ситуационное управление в проекте Крутицкий, проекте внедрения методологии управления проектами. С другой стороны, проект Киестра **оказался великолепным кейсом** для практической и быстрой демонстрации преимуществ системной методологии.

# Методология. Проблемы

Рассказ о внедрении проектной методологии разделен на две части. Часть первая посвящена тому, что не получилось или выполнено частично. Часть вторая, наоборот, то, что получилось неплохо и даже отлично.

## Причины неудач

Не получилось очень много из того, что хотелось, что обсуждалось и из того, что, наверное, было бы полезным для бизнеса. Вместе с тем, надо подчеркнуть, говорить о полной неудаче внедрения какой-то компоненты не стоит, скорее, правильнее говорить о частичной имплантации

По мнению автора, здесь проявляется неожиданный методический нюанс. В классическом организационном проекте по реформации компании коэффициент внедрения ниже 90% - то есть, из 10 задач одна задача не внедрена - означает срыв проекта. В случае экстремального проекта с ситуационным управлением низкий коэффициент внедрения является **объективным**, а значения 30-50% для коэффициента внедрения можно принять как неплохие.

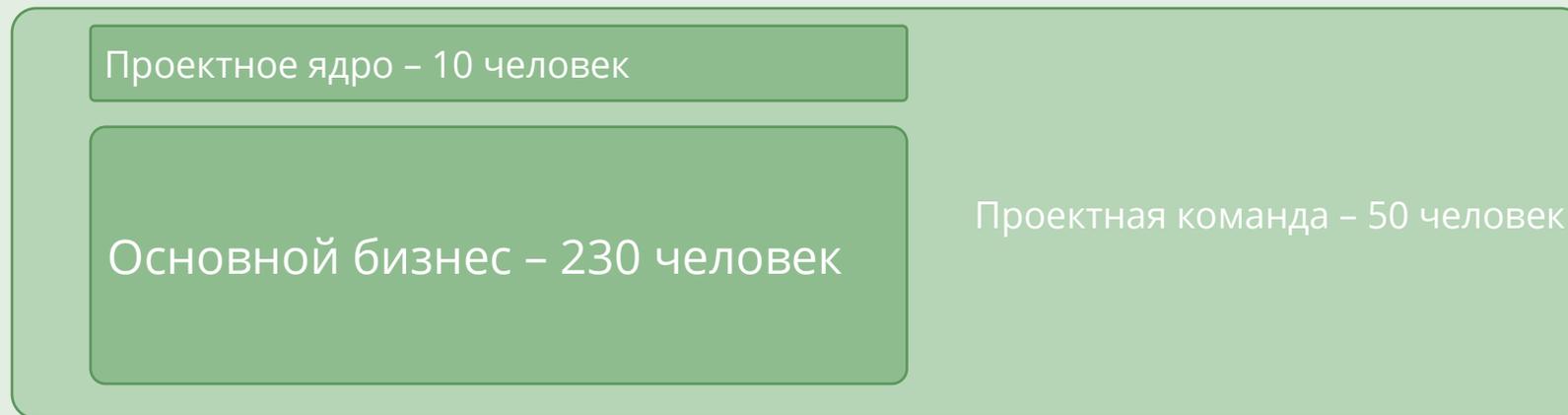
Приведу простейший пример из событийного управления. Возникает текущий запрос по проблеме от проектной команды: заказчик, название здесь не будем упоминать, не воспринимает оплату по человеко-часам. Начинаем подробное обсуждение и естественным образом выходим на массу управленческих тем:

- планирование и отчетность по человеко-часам;
- использование электронных средств;
- финансовая методика для расчета себестоимости и допустимой рентабельности;
- зависимость ставок от грейдов и само внедрение системы грейдов;
- матричная структура компании;
- техника переговоров;
- типы контрактов и т.д.

В результате есть острая, срочная тема оплаты плюс множество вновь поставленных вопросов, не требующих сиюминутной реакции, но обязательные с точки зрения методологии. Руководству компании, проектной команде приходится как-то расставлять приоритеты. Какие-то темы признавать приоритетными, исходя из текущего понимания корпоративных потребностей.

Другие темы относились на будущее, причем, были и «несчастливые» темы, которые вроде и приоритетные, но постоянно откладывались. Иногда бывало и так, затраченные на какую-то тему усилия приходилось сворачивать без надежд на быстрый результат. Как говорилось, ситуационное управление предполагает отсутствие плана, что делает неизбежным какие-то потери.

Кроме событийного управления, невысокий коэффициент внедрения был связан и с «детским характером» проектного бизнеса, его роста на теле основного бизнеса компании.



Соотношение между различными компонентами бизнеса можно описать так:

**проектное ядро** – те работники, которые постоянно, или значительную часть времени заняты проектной деятельностью;

**основной бизнес компании** – практически весь персонал компании;

**проектная команда** - те работники, которые хотя бы частично или разово были задействованы в проектной работе.

Основной бизнес хорошо организован по периодической функциональной схеме. За долгие годы эта схема устоялась и отшлифовалась. Проектный бизнес требует проектной структуры, а его организационный скелет только формировался. Соответственно, если некая компонента проектной методологии затрагивала основной бизнес, то иногда самым простым решением было отложить внедрение и погасить в корне потенциальный конфликт.

С одной стороны, неудача какой-то темы была случайной, последствием сочетания разных факторов, совпавших во времени. С другой стороны, неудача могла быть и объективной, по причине свойств, присущих российскому новому бизнесу.

Именно для тех читателей, кто намерен использовать какие-то элементы истории Галена в своей практике привожу подробный список неудач.

## Обучение проектному менеджменту

Несколько человек в Галене проходили ранее курсы и/или тренинги классического проектного менеджмента, но это было случайностью, не связанной системно с развитием проектного бизнеса. Классического курса проектного менеджмента в проекте Крутицкий не было. Если выбрать человек 50 из персонала и провести их через тотальное обучение «тяжелым» пакетам, то останется все равно вопрос, какое отношение обучение имеет к текущим проблемам. Если же делать какую-то выборку из типовых курсов, то возникает другая проблема, что оставить, что выбросить.

! Классическое обучение было заменено на событийное обучение.

Как следствие, вместо классического обучения было применено событийное обучение. Если на совещании становилось понятным, что какая-то проблема требует не только конкретного решения, но и обучения, то совещание автоматически и незаметно превращалось в учебное занятие.

Плановые занятия были проведены лишь двум темам:

- планирование проекта и План Проекта;
- система регламентов; как писать регламенты.

Эти две темы ключевые и в методическом, возможно, даже в философском плане и в плане получения навыков. Также как школьника можно научить писать только через самостоятельное написание сочинений, так и регламенты невозможно научиться писать «по книге».

Уже после завершения проекта Крутицкий проблема обучения была переосмыслена. Какое-то регулярное обучение классическим проектным знаниям необходимо. Здесь главная проблема в том, чтобы полученные знания не стали догмой, особенно, в части бюрократических процедур.

Например, во многих курсах сообщается об использовании документа под названием «устав проекта». В большинстве случаев документ не нужен и приносит лишь дополнительные затраты времени. К сожалению, бывают случаи, когда за подобный документ идут нешуточные сражения.

Всегда должен быть противобаланс, например, предпринимательская проверка на вопрос «а на фига это надо». Автор приносит извинения за использование жаргонизмов, но именно так, цинично следует проверять полученные знания. Если нет простого ответа, понятного на пальцах, то скорее всего от объекта дискуссии можно отказываться.

## Управление по человеко-часам

Финансовые расчеты и управление по человеко-часам являются классической и неотъемлемой компонентой в инжиниринге, то есть в предоставлении коммерческих инженерных услуг. Внедрение системы управления по человеко-часам начинается с того, что каждый работник еженедельно или даже ежедневно сдает отчет о загрузке по каждому рабочему часу. Если в компании имеется общекорпоративный список задач (проектов), то анализ отчетности позволяет рассчитать трудовые затраты на любую тему.

У нас было множество разговоров на тему внедрения системы человеко-часов, но полноценного внедрения так и не получилось. Причин, по крайней мере, две.

Во-первых, внедрение почасового учета для всех чисто российских компаний упирается в проблемы национального характера. Нас не учат этому в школе. На Западе учат, а у нас не учат, поэтому переход во взрослом состоянии на часовой учет вызывает буквально ломку привычных биологических часов. Если человека вырвать из привычной среды, скажем за счет решительной эмиграции, то возникает общая ломка и наш соотечественник, работающий в западной компании, сравнительно быстро осваивает непривычные методы – ведь ломка и так уже идет. Кроме того, пролема национальных привычек накладывалась на экстремальность проекта Крутицкий, поэтому технически сложные приемы заведомо откладывались на более позднее время.

!  
На первые 1-2 года действует компромиссный вариант учета человеко-часов.

Во-вторых, стоял вопрос для кого внедрять почасовой учет. Для всей компании вроде бы неплохо внедрить, но такая задача явно не относится к большим приоритетам. Бизнес и без этого неплохо идет. Кроме того, как раз параллельно с проектной методологией в компании шел процесс внедрения системы **грейдов**. Внедрять одновременно две кадровые технологии опасно.

Можно было бы внедрить почасовой учет только для проектного ядра. Группа невелика, человек 10 и можно применить насилие для борьбы с национальными особенностями. Проблема в том, что учетные данные только по проектному ядру не репрезентативны. В проектном бизнесе так или иначе задействовано человек 50, которые не будут охвачены учетом.

В результате почасовая методика была внедрена частично, по компромиссной схеме.

*Менеджер каждого проекта самостоятельно вел почасовой учет загрузки каждого задействованного работника.*

Понятно, что точность такого учета невелика и сильно зависит от субъективных качеств менеджера. Тем не менее, как переходной этап это было неплохо.

## Формирование проектных команд. Комитет по персоналу

Как говорилось в Галене шли два параллельных процессов. Первый, это проект Крутицкий по внедрению проектной методологии, второй процесс охватывает серию коммерческих, бизнес-проектов, которые Гален выполнял для заказчиков. В данном параграфе речь идет о формировании проектных команд именно для бизнес-проектов.

В инжиниринговых компаниях формирование проектной команды – это венец кадровой политики, то есть это не просто разовое решение, а финальное звено в длинной и многовекторной системе кадрового управления. Причина такого внимания связана с тем, что состав и суммарная компетенция проектной команды влияют не только на результат проекта, но и кардинально влияют на финансовые показатели компании.

Обыкновенно, в устоявшихся организациях вся эта большая корпоративная система венчается **Комитетом по Персоналу**. Этот коллегиальный орган не просто «гасит» внутренние конфликты, а, наоборот, превращает эти конфликты из негативных в позитивные. Решение о формировании команды, продвижении ее членов принимает как раз Комитет по Персоналу.

! Формирование проектной команды может оказаться фактором, который разрушит любые надежды на любое развитие проектного бизнеса.

В Галене Комитет по Персоналу есть, но передать ему функции управления проектным персоналом не удалось. В результате формирование команды велось **квази-регулярным способом**. Как правило, менеджер проекта или спонсор проекта самостоятельно вел переговоры о временном привлечении работников из других департаментов из «чужих» департаментов или о получении экспертных знаний.

В качестве переходного паллиатива предлагался регламентный документ «запрос на привлечение персонала». Менеджер проекта должен направить руководителю подразделения подобный документ в качестве формализованной заявки. К сожалению, документ тоже не прижился.

Финальное решение по составу команды утверждал Проектный Комитет, хотя у Проектного Комитета было мало рычагов влияния на формирование команды. Фактически Проектный Комитет лишь легитимизировал состав команды, сформированной за счет неформальных, понятийных методов.

Понятно, что квази-регулярность сопровождалась естественными конфликтами. Тем не менее, все кадровые конфликты так или иначе получали свое разрешение, возможно, и за счет ручного вмешательства руководства компании.

Первоначально, у автора данной новеллы, и как консультанта в проекте Крутицкий конфликты вызывали сильное беспокойство. По прошествии времени, оценка изменилась. Вполне возможно, что такой промежуточный подход, на грани риска конфликтов можно признать наиболее сбалансированным по сумме реально существующих факторов.

## Документирование технических знаний

В любом проекте помимо управленческих документов – план, бюджет, график и т.п. – главную нагрузку несут **отраслевые и технические** документы, например:

- описание технологии производства продукта;
- требования по комплектующим и расходным материалам;
- требования к размещению оборудования;
- типовые требования к помещению;
- типовые требования к инженерным системам;
- типовой аудит (обследование) помещения или инженерной системы;
- типовые строительные чертежи, начиная с простых планировок и завершая сложными 3D моделями;
- программы испытаний и тестирования;
- типовые требования к производству работ и монтажу;
- журналы типовых инженерных конструкций, к примеру, вставка окна в стену, воздушный фильтр для приточной вентиляции.

Для проектного бизнеса чрезвычайно важно иметь архив подобных документов. В архив должны помещаться не только образцы по уже выполненным проектам, но и специально разработанные шаблоны для будущего использования. Как правило, на подобную форвардную разработку просто не хватало ресурсов. Как только менеджеру проекта требовался какой-то технический документ, он по естественным причинам мало думал о возможности последующего масштабирования этого документа как образца.

Создать систему регулярного пополнения технического архива не удалось. Среди причин смотри, в частности, см. следующую страницу.

## Расширение структуры проектного ядра

На первых порах формирование персонала для проектного бизнеса шло за счет перевода работников из основного бизнеса. Достаточно быстро, стало понятным, что среди действующих работников объективно невозможно найти некоторые специализации, прежде всего, менеджер проекта и администратор проекта. Именно на эти две позиции персонал начал привлекаться извне.

Важно подчеркнуть, что для пополнения персонала проектного ядра не применим классический сценарий. При типовом способе сначала утверждается штатное расписание, скажем, на ближайший год. Затем это расписание заполняется персоналом, либо за счет перевода, либо за счет нового приема на работу. Для проекта Крутицкий применялось событийное пополнение. Когда становилось понятным, что без какой-то позиции работать дальше невозможно, решение принималось, и новый человек, с новым функционалом появлялся в проектом ядре.

С одной стороны, такой подход совершенно оправдан в предпринимательском бизнесе. С другой стороны, экономия на персонале может войти в **противоречие с потребностями** нарождающегося бизнеса.

На эту тему у нас было немало дискуссий, начиная с самого начала проекта и завершая финалом проекта Крутицкий. У каждой стороны в споре были свои доводы. Так, по мнению автора, в проектное ядро было необходимо включить:

- инженера-проектировщика, специалиста по Автокаду и BIM программам как раз с целью развития технического архива и помощи при проработке технических вопросов; плюс этот же специалист должен был разбираться в техническом нормировании и согласовании технических решений;
- профессионального планировщика для профессионального планирования и сбора отчетности.

Проблема была в том, что первое время, эти специалисты с новым функционалом будут загружены лишь на 20-40%. Получался замкнутый круг. Если не брать новых специалистов, то есть вероятность рисков и соответствующих непредвиденных затрат. Если начать прием новых специалистов, то риски исчезают, но точно появляются дополнительные затраты. Решение сложное и не универсальное, есть сильная зависимость от условий локальной компании.

Так или иначе:

*Для развития нового бизнеса нужны инвестиции в персонал с малой загрузкой и новым функционалом.*

## Использование электронных программ

Весь проект Крутицкий оказался реализован только с использованием базовых электронных ресурсов: MS Office, почта - **и все!**

Первоначально, у некоторых коллег были большие надежды на использование календарной программы MS Project. Следует сказать, что это достаточно распространенная иллюзия об MS Project как о палочке выручалочке. Почему-то считается, что если профессионально освоить эту календарную программу, то этого будет достаточно для развития проектного бизнеса. Вероятно, этот самообман возникает, когда людей знакомят с хорошо настроенной системой, где календарные системы Primavera или MS Project являются лишь одной из множества компонент. С точки зрения визуальной зрелищности календарные системы наиболее выигрышны, поэтому их в первую очередь и показывают.

!  
Primavera, MS Project не обязательны на стартовом этапе развития проектного бизнеса.

В общем, как и следовало ожидать, мощные календарные программы оказались слишком тяжеловесными для Галена. Отдельные менеджеры, которые ранее освоили эти программы, применяли их и в работе Галена, но это было скорее их частной инициативой. Тяжелые программы не стали обязательным требованием. Вместо этого, стали важны: хорошо подготовленные и выверенные чек-листы, план на неделю, план на месяц. Если требовалась визуализация графиков, то в большинстве случаев было достаточно MS Excel.

Другими словами, не стоит путать календарное планирование и инструменты для календарного планирования:

## *Планирование необходимо всегда, инструменты можно варьировать*

Понятно, что популярные календарные программы имеют малый вес только в случае текущих программ Галена. Могу предположить: при росте бюджета проектов примерно в 5 раз использование тяжелых программ станет необходимым.

Для справки. Использование программ типа MS Project становится актуальным, если общее число задач в проекте достигает цифры 300.

Отдельно стоит сказать о **программах коммуникации**, которые обыкновенно выполняют функции:

- доступ из любой точки и с любого устройства;
- хранилище информации;
- средства редактирования и доступа;
- приложение мгновенных коммуникаций;
- приложение для аудио- и видно-звонков, для видео-конференций;
- аналог почты;
- календарь событий;
- управление задачами и проектами.

В России последнее время наиболее конкурентными являются системы на SharePoint или на Bitrix24. В отличие от систем календарного планирования потребность в системе коммуникаций была понятна всем, особенно, как единая площадка для проектной команды и всех стейкхолдеров.

!  
Общее мнение – программа коммуникаций необходима.

Несмотря на все усилия, существенно продвинулся не удалось. Приглашались разработчики на SharePoint. Устанавливалась тестовая версия Bitrix24. Было несколько вариантов технического задания, но прорыва не произошло.

По мнению автора, здесь малый результат является некоторой случайностью, так как затраты на внедрение и финансовые, и человеческие сравнительно невелики, а потребность высокая, причем продвинутая среда коммуникаций необходима и проектному бизнесу, и основному бизнесу.

**Справочно.** К моменту выхода настоящей новеллы вопрос с внедрением программы коммуникаций существенно продвинулся.

## Внедрение пакета типовых контрактов

История с контрактами для проектной деятельности просто показательна несовпадением первичных ожиданий, где-то даже иллюзий с реалиями бизнеса. Изначально, развитие проектной деятельности в Галене было завязано на внедрение в медицинский инжиниринг контрактов типа **ЕРС** (Engineering, Procurement, Construction). Предполагалось, что внедрение новейших контрактов позволит кардинально изменить и улучшить реализацию проектов, их финансовые, управленческие и технические показатели.

Собственно, первые встречи (совещания) у нас так и назывались – совещания ЕРС. Даже, когда уже появился термин «проект Крутицкий» аббревиатура ЕРС еще долго сохранялась в названии протоколов.

После первых встреч всем стало понятной несовместимость концепции ЕРС контракта и текущего развития компании. Вместе с тем, была очевидной потребность в пакете типовых контрактов для ведения проектной деятельности. Естественно, в их числе могли быть и аналоги комплексных контрактов. С другой стороны, было также вполне очевидно, что разработка пакета типовых контрактов менее приоритетна, чем решение текущих проблем проектного бизнеса. В результате, мы отложили создание пакета на будущее. Корпоративные юристы посетили несколько первых встреч, но потом перестали ходить на встречи и фактически прекратили участие.

Впоследствии оказалось, что проекты текущего уровня вполне могут выполняться на базе уже имеющихся контрактных типов с небольшой доработкой, которую юристы выполняли без всякого обращения к идеологии комплексных контрактов. Естественно успех окрыляет и внимание к пакету типовых контрактов упало почти до нулевого уровня.

Попытки автора как-то повысить методическую ответственность проектного ядра успеха не имели 😊. Предполагаю, пакет типовых контрактных шаблонов появится в будущем.

Смею предположить, что тема типовых контрактов относится к больным темам во многих компаниях. Вопрос традиционно относится к важным, но достойным отнесения на будущее. Это стратегическая ошибка. В отличие от регулярной, операционной деятельности

*Пакет типовых контрактов кардинально улучшает показатели проектного бизнеса.*

## Формализация продажи проектов

Обыкновенно, маркетинг и продажи проектных услуг относятся к самым сложным торговым процессам. Здесь неприменимы многие стандартные приемы и инструменты, например, реклама в СМИ и в Интернете. Сильный фактор, цена на продукт, может оказаться совсем не главным или, по крайней мере, вес ценового фактора будет сравнимым с другими факторами: срок, качество, надежность и гарантии, наличие квалифицированного персонала, опыт реализации похожих проектов.

В силу этого, инжиниринговые компании вырабатывают специальные, присущие только данным компаниям методы продаж проектных услуг. В абсолютном большинстве случаев у компаний действуют специальные подразделения продаж. Обыкновенно, в персонал торговых отделов отбирают инженеров, у которых проявляется талант продавца.

Также применяют специальные инструменты, например,

- формирование win-team для ведения переговоров,
- выделение специальных бюджетов на проведение работ для потенциального клиента, причем произведенные затраты с ненулевой вероятностью могут быть потеряны;
- встречи по методу лестницы коммуникаций (zipper) и другие.

Тема создания отдела проектных продаж обсуждалась многократно. Как минимальный вариант рассматривался вариант приема одного работника, с единственной функцией – продавец. К сожалению, решение не было найдено, что в какой-то степени объективно.

В Галене существует мощный дивизион продаж. Дивизион накопил к настоящему времени большой опыт и поддерживает наработанные устойчивые, многоуровневые коммуникации с клиентами во многих регионах. Соответственно, первым побуждением является поручить действующим продавцам ведение проектных продаж. Подобный, и, казалось бы, очевидный способ срabатывает не всегда. Продавцы встроены в действующую функциональную матрицу, систему финансового учета и финансового поощрения. Как следствие, сходу эффективная схема сопряжения торгового дивизиона и проектного бизнеса не была найдена.

По тем же причинам не было ясности в создании независимого центра продаж проектных услуг. Здесь возникает типичная маркетинговая проблема для всех компаний, развивающих новый бизнес на фоне существующего. Понятно, что новый торговый центр начнет работать со старыми клиентами. Получается, компания сама создает конкурента основному бизнесу.

В результате продажи проектных услуг Галена носили **инициативный, событийный характер**. Иногда региональные менеджеры могли воспользоваться ситуацией и представить клиенту какой-то проект. Иногда проектные менеджеры, попадая в благоприятное стечение обстоятельств, продвигали проектные услуги Галена.

**Интересно отметить**, примерно через 1,5 года после старта проектного бизнеса заработала проектная репутация и клиенты с запросом на выполнение проектов начали появляться самостоятельно, по сигналам сарафанного радио.

Для информации читателей:

*рекомендуется разрабатывать и планировать собственную схему продажи проектных услуг с самого начала развития проектного бизнеса.*

## Кодировка затрат

Выполнено **частично**.

Под кодировкой затрат понимается единый внутрикорпоративный, иерархический список кодов затрат при реализации проекта. Аналог на Западе – Code of Accounts. С помощью списка создаются сметы и бюджеты, накапливается статистика проектного исполнения.

В Галене первая версия кодировок затрат создана. Вместе с тем, и на момент написания данной новеллы говорить о полномасштабном применении кодировок затрат еще рано.

## Итерационная оптимизация проектов

Процедура предусматривает улучшение характеристик проекта: технического качества, бюджета, надежности, сроков, исполнимости. Об этом также немало говорилось, но на данном этапе к практической реализации методов оптимизации по итерациям не подошли. Это уже вопрос будущих этапов развития проектного бизнеса.

## Генерация новых проектов

Существовала достаточно очевидная идея – за счет самообучения всего персонала проектному менеджменту резко увеличить поток потенциальных бизнес проектов. Об этом много говорилось, но желаемого скачка не произошло.

# Методология. Успехи

## Команда реформатор

Ситуационное управление, по которому жил проект Крутицкий, помимо прочих имеет существенный недостаток – можно двигаться вроде вперед, но прийти совсем не туда, куда хотелось бы. Мощным компенсатором такого недостатка является адекватная команда.

Обыкновенно, в крупных компаниях организационные изменения происходят по следующей схеме:

- появляется первичный инициатор идеи что-то реформировать, часто, это кто-то из руководства компании;
- вокруг инициатора формируется команда-драйвер, типично 3-10 человек, которая готовит некоторое обоснование грядущих изменений;
- концепция изменений утверждается соответствующим органом, директором или комитетом – выделяется необходимый бюджет;
- команда-драйвер готовит пакет необходимых документов и регламентов;
- возможно, финальная версия проекта изменений утверждается;
- весь остальной персонал подвергается изменениям, включая обучение, специальные методы вовлечения и подавления протестов.

Реализованный в Галене проект Крутицкий совпадал с типовым сценарием лишь в двух первых пунктах: появление первичного инициатора, стартовой идеи плюс рождение команды драйвера. Дальше в проекте Крутицкий начало действовать ситуационное управление.

Возникшую в Галене команду можно разделить на два круга. Первый круг – это проектное ядро, человек 10. Второй круг можно назвать широкой командой. Состав второго круга, человек 50э

*Важно то, что команда стала естественным драйвером.*

Естественность здесь подразумевает отсутствие принуждения со стороны руководства. Иногда, возникало ощущение, что команда работает только «за интерес», что естественно не так.

По мнению автора, появление такой команды было прямым следствием предпринимательской истории компании Гален.

## Письменная культура

У проектного бизнеса есть важная особенность, не присущая традиционному операционному (функциональному) бизнесу. Проектный бизнес требует высокой письменной культуры. Под письменной культурой буквально понимается способность работника: (а) сочинить и написать определенное количество символов грамотного текста в единицу рабочего времени; (б) своевременно прочесть и отреагировать на сочинения своих коллег.

Несколько причин вызывают сильную связь между проектным бизнесом и письменной культурой. Во-первых, проектный менеджмент построен на рациональном и креативном прогнозировании, на составлении планов, бюджетов, графиков и т.д., т.е. различных документов. Во-вторых, управление проектами неразрывно связано с развитой, аналитической отчетностью о происшедших событиях.

Потребность в большом объеме документации связана с различием между операционным и проектным бизнесом: уникальностью каждого проекта.

Пример операционной деятельности. На всех бензоколонках установлено типовое насосное оборудование. Сервисная компания периодически проводит обслуживание оборудования, для чего бензоколонки посещает сервисный инженер. Вряд ли, после каждого посещения бензоколонки инженеру необходимо писать подробный и креативный отчет. Зеркальный пример в проектном деле возникает после обследования уникальных насосов на нефтезаводе в целях принятия решения о необходимости модернизации. Здесь потребуется предельно насыщенный отчет.

!

У нас в стране, особенно, в малом бизнесе наличие развитой письменной культуры редкость.

В деле тотальной проектной письменности есть хорошая аналогия между проектом и морским путешествием. Морские правила требуют обязательного ведения корабельного журнала, куда без раздумий заносятся описания всех событий и действий персонала.

Необходимо также подчеркнуть креативный характер письменной культуры в проектном бизнесе. Скажем, в бухгалтерии тоже необходим большой объем документации, но здесь практически все документы формализованы. В проектах часто приходится изобретать не только содержание документа, но даже и сам тип документа.

*В Галене переход на проектную письменную культуру произошел легко.*

Причина легкого перехода, бесспорно, связана как с уровнем образования персонала, так и с предпринимательской атмосферой в компании. Как следствие, сам процесс составления документов не только не вызывал проблем, но был, действительно, креативным.

## Проектный ритм

По мнению автора, большинство человеческих дел построено на использовании ритма. Дирижер управляет оркестром, задает ритм. В армии до сих пор сохраняются военные оркестры. Современное производство разделено на технологические смены. Морская жизнь подчинена ритму 4-ех часовых вахт, которые придумали англичане в 18-ом веке.

Ритм является одним из мощных проектных инструментов, открытых задолго до кодификации проектной методологии. Вспомним хорошо известные строительные штабы на площадке.

Оптимальным ритмом для проектной деятельности является неделя. При экстремальной нагрузке возможен переход на ежедневный ритм. Опыт показал, что лучшим объектом задания ритма является **совещание по проекту** или совещание по группе проектов.

В этом смысле следует отличать различать иерархию совещаний.

ежемесячное  
совещание

рассмотрение итогов за прошедший месяц, определение планов на следующий месяц, анализ динамики проекта, **рисков, требуемых ресурсов, изменения в проекте**

еженедельное  
совещание

рассмотрение итогов за прошедшую неделю, определение планов на следующую неделю, **анализ динамики проекта**

ежедневное  
совещание

рассмотрение итогов предыдущего дня, назначение заданий на предстоящий день

Первоначально, в Галене был задан двухнедельный ритм. В качестве инструмента задания ритма было объединенное совещание по проекту Крутицкий и проекту Kiestra. Затем эти совещания плавно трансформировались в совещания Проектного Комитета, где рассматривались одновременно все проекты плюс дополнительные вопросы проектного бизнеса. Установить сразу недельный ритм было сложно, поначалу «как-бы не хватает» тем и событий для обсуждения. Отчетность еще сформировалась и люди не «разговорились»

Примерно через 3-4 месяца мы начали переходить на недельный ритм. В завершение перешли на недельно-месячный ритм. Первая неделя каждого месяца – месячные отчеты. Прочие недели – недельные отчеты. Все отчеты рассматриваются на Проектном Комитете. Естественно, под особые темы Проектный Комитет проводил дополнительные совещания, но отчетные совещания, их день и время, остаются постоянными.

## Персональная и публичная ответственность

Позиция «менеджер проекта» в Галене существовала и до старта проекта Крутицкий. Если же проанализировать по существу статус этой позиции, то менеджер проекта скорее был координатором, «напоминальщиком», нежели полноценным управляющим. Как следствие, ответственность по проекту размазывалась, причем по неопределенному множеству работников.

Проблема расплывания ответственности часто появляется в российских компаниях, особенно, там, где проекты реализовываются по функциональной схеме.

После серии дискуссий и, применяя проект Киестра, как хороший методологический кейс, мы договорились об иерархии проектных ролей и их ответственности:

**Спонсор Проекта** – представитель руководства компании, отвечает за выделение корпоративных ресурсов и быстрое разрешение внутрикорпоративных споров;

**Менеджер Проекта** – единолично отвечает за реализацию проекта;

**Технический Руководитель Проекта** – как правило, представитель одного из продуктовых дивизионов, отвечает за решение технических вопросов по проекту, например, за выбор оптимального оборудования для клиента;

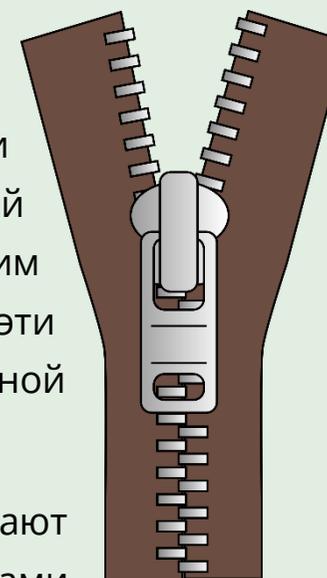
Все три проектные роли назначаются письменным (**бумажным**) решением Проектного Комитета. Важно отметить новый, **публичный характер** Менеджера Проекта. Поскольку Менеджер еженедельно публично отчитывается перед коллегиальным органом, то он становится публично известным именно как центральная фигура в проекте. Как следствие, естественным образом растут его **властные полномочия**, так как в случае немотивированного отказа в исполнении поручений Менеджера, он легко переносит проблему на уровень Проектного Комитета.

Следует уточнить для читателей. Естественно, институт единоличной ответственности появился не одномоментно, только вследствие приказа о назначении менеджера проекта. Были вполне понятные понятийные попытки «разложить ответственность». Для ускорения привыкания коллектива к личной ответственности, чрезвычайно важной становится публичная позиция руководства, причем сказанная неоднократно. Надо несколько раз заявить, к примеру: «Иванов, ты лично отвечаешь за все, за весь проект».

В Галене переход к осознанию коллективом персональной ответственности занял примерно 6 месяцев.

## Zipper - лестница коммуникаций

В контрактных отношениях заказчик – исполнитель есть зона, где прекращается действие внутрикорпоративных правил обеих сторон. Прежде всего, пространство кросс-коммуникаций между представителями обеих сторон. В абсолютном большинстве устоявшихся организаций существует правила общения между работниками. К кому, когда, с каким вопросом, каким способом, как долго можно обращаться. Обыкновенно, эти правила относятся к неписаным законам, к традициям корпоративной культуры, устои которой передаются устно.



В пространстве кросс-коммуникаций «неписанные» правила просто не успевают установиться. Как следствие возникает неразбериха с правилами коммуникаций. В свою очередь, при таких информационных потоках, запросы могут теряться, либо вызывать совсем не ту реакцию, на которую рассчитывал заявитель.

Как показывает опыт, и наш, и зарубежный, именно разницей в каналах коммуникаций дает 50% причин в появлении проектных проблем. Часто, проблема возникает из-за элементарного нарушения иерархической **субординации**, по разному понимаемой у заказчика, и у клиента.

В американских инжиниринговых компаниях для установления правильной схемы коммуникационных каналов используют метод молнии (**zipper**, застежка молния). Говорят, «молния должна быть застегнута». Под молнией понимают письменное правило, в котором определены правила кросс-корпоративных коммуникаций или правила кросс-корпоративной иерархии.

Смысл метода в том, что все коммуникации между заказчиком и исполнителем разбиваются на звенья, уровни вдоль одной вертикали. В каждом звене есть один представитель заказчика и один представитель исполнителя. На данном уровне могут общаться только представители этого уровня. Чем выше уровень молнии, тем выше статус работника в корпоративной иерархии.

**Важно:** если представителю исполнителя надо обсудить какой-то вопрос с представителем заказчика более высокого уровня, то он не вправе обращаться к этому представителю напрямую, контакты можно осуществлять только через «своего» представителя соответствующего уровня.

В результате исчезают не фиксированные контакты, пропадают случайные переговоры без последствий или не с теми последствиями. Создается основа для письменного протоколирования контактов. Все коммуникации можно «отмотать назад» и при необходимости легко выяснить, кто кому, что сказал. Отсюда и смысл застегнутой молнии.

Иногда, в частности, у нас в России, молния трактуется как **многоэтажная лестница**. Соответственно, вместо термина «уровень» применяется термин «этаж», «контакты на таком-то этаже». Чем выше этаж, тем выше статус контактирующих представителей. В лестницу можно включать не только представителей двух контрактных сторон, но и представителей более высокого уровня.

Обыкновенно, молния оформляется в виде таблицы. В каждой строке указывается должность и ФИО представителей и тема обсуждения. Следующий пример взят из практики Галена, персоны, естественно, условны.

| Уровень / этаж | Заказчик  | Исполнитель  | Тема контактов  |
|----------------|---|--|---|
| 4              | <b>Главврач</b><br>Сидоров С.С.                       | Региональный торговый представитель<br><b>Петрова М.М.</b> | Заключение контракта.<br>Утверждение Плана. Сложные проблемы. |
| 3              | <b>Заместитель главврача</b><br>Давыдов А.А.          | Спонсор проекта<br><b>Иванов С.С.</b>                      | Обсуждение контрольных точек и выделения ресурсов             |
| 2              | <b>Начальник лаборатории</b><br>Сергеева П.П.         | Менеджер проекта<br><b>Николаев Р.Р.</b>                   | Реализация проекта по утвержденному плану                     |
| 1              | <b>Главный специалист лаборатории</b><br>Ольгина В.В. | Инженер<br><b>Русланов А.А.</b>                            | Текущие вопросы.  |

Обыкновенно, молнию составляет исполнитель. Желательно, согласовать молнию с заказчиком. Это не всегда удается. Представители заказчика могут нарушать правила. В противоположность этому, представители исполнителя должны строго следовать схеме молнии.

*Для Галена схема молнии заработала сразу и весьма позитивно*

## Матрица ответственности. Разделительная ведомость.

Один из тех случаев, когда простой документ, часто, на одну страницу, резко улучшает атмосферу команды и результат проекта. Под «матрицей ответственности» понимается таблица, в том или ином формате, где прописаны ответственности участников по реализации проекта и/или контракта.

Простейший вариант матрицы ответственности возникает, когда нужно распределить ответственность между двумя участниками. В этом случае, и в русской традиции, матрица с давних времен называется «**разделительная ведомость**». Например, заказчик заказал подрядчику выполнение строительных работ. Тогда в разделительной ведомости указывается, кто из двух сторон отвечает за поставку материала из списка всех материалов.

Более сложная картина, возникает, когда участников больше двух, а юридические и функциональные отношения становятся сетевыми, причем контрактные отношения не накладываются однозначно на функциональные отношения. Прежде всего, это ситуация, когда у заказчика несколько прямых контрактов, а один из участников, является управляющим и основным провайдером. Для Галена как раз таким оказался проект Киестра, в котором Гален взялся за интеграцию, за управление проектом, при этом часть работ - строительство и монтаж инженерных систем – выполнялись по прямым контрактам с подрядчиками в силу правил бюджетных закупок.

В случае нескольких участников матрица ответственности разрастается в сравнении с разделительной ведомостью. Существуют **различные форматы для матриц**, примерно одинаковые по удобству. Пример одного из форматов:

| ЗАДАЧА                          | Заказчик               | Управляющий - интегратор      | Подрядчик 1      | Подрядчик 2      |
|---------------------------------|------------------------|-------------------------------|------------------|------------------|
| Поставка оборудования           | Согласование и приемка | Поставка                      |                  |                  |
| Монтаж системы вентиляции       | Приемка                | Контроль за выполнением работ | Выполнение работ |                  |
| Монтаж системы электроснабжения | Приемка                | Контроль за выполнением работ |                  | Выполнение работ |

Как правило, одна строчка соответствует одному контракту или основным разделам по контракту. В этом смысле, матрица ответственности напоминает контрактную схему. Также, как и лестница коммуникаций, матрица ответственности – это обязательно письменный документ с безусловным согласованием у всех сторон

Наличие матрицы ответственности особенно важно, когда компания является не агентом (генподрядчиком), а именно управляющим. На многих проектах объективно «вылезают глюки», где нужно не тратить время на поиски виноватого. а немедленно и адресно действовать.

Например, по бюджетным правилам заказчик должен заключать прямой договор с вполне определенным подрядчиком и по заданной контрактной схеме. В частности, управляющий не может быть третьей стороной в контракте. Допустим, после заключения контракта возникает ситуация, когда подрядчик не выполняет контрактные условия. Как следствие, для управляющего возникает противоречивая ситуация. Прямые контрактные рычаги воздействия у него отсутствуют, но и проходить мимо нарушений тоже неприемлемо. Если матрица ответственности отсутствует, а понимание ответственности является устной, понятийно декларацией, то на управляющего может свалиться вся ответственность. Если матрица ответственности существует с самого начала проекта, а управляющий в пределах своих полномочий выполнил свои обязательства, например, предупредил заказчика о неудачном выборе подрядчика, то, по крайней мере, атмосфера на проекте будет рациональной. Ни одна из сторон не будет предъявлять другим сторонам не мотивированных претензий.

*И лестница коммуникаций, и матрица ответственности являются простыми, но эффективными инструментами реализации комплексных контрактов.*

## Проектный Комитет

Как ни удивительно, Проектный Комитет оказался **главным открытием** проекта Крутицкий, проекта строительства проектного бизнеса в компании Гален, причем в нарушение всех классических методологических канонов.

Обыкновенно, комитеты создаются в компаниях для усиления ответственности при принятии решений и для снятия рисков от принятия опасных для бизнеса решений. Состав комитетов формируется из представителей всех задействованных подразделений. Предполагается, что коллегиальный способ принятия решений, обязательные обсуждения, подготовка решения, получение согласований повышают планку прохождения мало продуманных решений. То есть, комитеты создаются для принятия решений высокого уровня, для решений долгосрочного характера. Текущие, оперативные решения принимаются на более низких уровнях, например, внутри какого-то подразделения.

Проектный комитет был создан в самом начале проекта Крутицкий для принятия основных решений по проектам:

- открытие проекта;
- закрытие проекта
- назначение Спонсора проекта, Менеджера проекта, Технического Руководителя Проекта;
- утверждение Плана Проекта.

Со временем, Проектный Комитет стал утверждать и все регламентные документы по управлению проектами.

Следует уточнить, что в качестве инструмента принятия ключевых решений обсуждалось два варианта: либо приказы Генерального Директора, либо решения Комитета. В силу специфики Галена выбрали вариант с Комитетом. Общее число членов комитета варьировалось: 6-8.

Практически сразу после создания функции Комитета стали расширяться. Прежде всего, на Комитете стали заслушивать отчеты о выполнении проектов, и недельные, и месячные. **Кардинальным стало заслушивание недельных отчетов.** Здесь Проектный Комитет перешел границу между органом ключевых решений и органом оперативного управления. Поскольку широкая проектная команда составляла минимум 50 человек, то в глазах окружающего персонала Комитет превратился в аналог штатного подразделения по реализации проектов.

Бесспорно, такая трансформация не является канонической. С другой стороны, как показал опыт Проектный Комитет в качестве штатного органа сравнительно долгое время неплохо справлялся с этой дополнительной функцией. Задним числом, понятно почему Комитет оказался удачной формой.

- на момент создания все члены Комитета уже давно состояли в штате компании;
- Комитет с самого начала был полностью интегрирован во все подразделения;
- в сравнении с созданием специального штатного подразделения затраты минимальны, как в деньгах, так и во времени.

Резюмируя:

*Проектный Комитет в Галене - пример неожиданно открытого, не канонического, но удачного инструмента на переходной этап строительства проектного бизнеса.*

Не каноничность начала сказываться, когда число постоянно занятых в проектах стало превышать пять. На момент написания данной книги, на осень 2016 года в компании уже активно идут процессы по созданию постоянных подразделений и разграничению функций с Проектным Комитетом.

## Базовые процессы

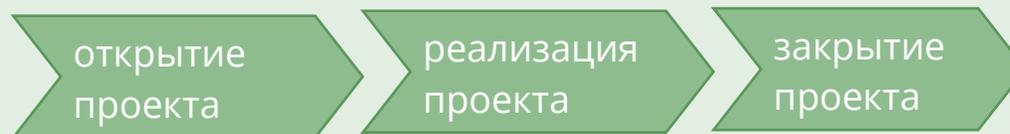
Методологически, проектный менеджмент описывается через процессы. В зависимости от модели число ключевых процессов может различаться, но в среднем это порядка 50 процессов. От большинства процессов можно отказаться при начальном этапе внедрения проектного менеджмента.

Вместе с тем, есть процессы, которые не устранимы вообще, никогда, так как после их устранения меняется само существо проектной деятельности. К их числу относятся:

открытие проекта;

реализация проекта;

закрытие проекта.



Наличие процессов открытия/закрытия означает отсутствие плавного перехода из состояния «нет проекта» в состояние «проект действует полностью». Нельзя сказать, «проект открыт на 37%», или «так как проект открыт частично, то и ответственность менеджера проекта частична».

Открытие проекта означает стопроцентное выделение требуемых ресурсов, полную ответственность менеджера и старт всей системы контроля/отчетности. Закрытие проекта – аналогично, плюс включение системы мотивации.

До открытия проекта вместо проекта имеется лишь инициатива, которая может существовать в виде разговора в коридоре или длительных и многочисленных совещаний, но это не проект. Инициатива становится проектом только после официального решения. В случае Галена – это решение Проектного Комитета.

Наличие официального открытия экономит как прямые финансовые затраты, так и усилия всей управленческой машины.

В Галене процедуры открытия и закрытия внедрились весьма легко. Важно, что «открытие» касалось и внутренних проектов. Теперь для обоснования реформ требовалось убеждать Проектный Комитет, что оказалось иногда совсем не просто. Процедура открытия заключалась в следующем:

1. Подготовка заявки по требуемой форме;
2. Подготовка План Проекта, версия 1;
3. Согласование подготовленных документов;
4. Устный доклад на Проектном Комитете;
5. Решение об открытии проекта, включая, утверждение менеджера проекта и Плана Проекта.

## Система отчетности

Полагаю, триада успеха проектного бизнеса в Галене – это проектный ритм, Проектный Комитет и система отчетности. Проектная отчетность возникла практически одновременно с созданием Проектного Комитета, то есть, еще до того, как появились регламенты и какое-либо проектное планирование.

*Система отчетности стала отличным примером постоянно саморазвивающейся бизнес-методологии.*

Вся система отчетности состоит из

- сроков отчетности, неделя и месяц;
- принимающего органа, в случае Галена, это Проектный Комитет;
- процедуры отчетности: рассылка отчета перед заседанием Проектного Комитета и устный доклад по отчету с демонстрацией на экране;
- шаблона отчетности, недельного и месячного.

Основные усилия были потрачены на модификацию шаблона отчетности под бизнес-культуру компании. Притирка шаблона заняла примерно год. Прежде всего, мы договорились, что отчеты, и недельные, и месячные представлялись в формате классической презентации **PowerPoint**. Соответственно, отчет легко демонстрируется на большом экране.

При всех трансформациях шаблона сохранялось структурное соответствие: один логический раздел соответствовал одному слайду. В редких случаях один раздел включал более одного слайда. Первичные шаблоны, естественно, появились посредством копирования от найденных в других источниках. Впоследствии шаблоны были существенно переработаны проектным ядром компании.

Для интересующихся читателей опишем структуру отчета. Через 1-2 года состав разделов в отчете является примерно следующим:

### Титул

Текстовое название проекта, код проекта. Менеджер проекта. Дата и тип отчета, месячный или недельный.

### Глоссарий

Описание основных терминов в данном проекте, особенно узкотехнических терминов, различных аббревиатур, трактовка англоязычных терминов. Глоссарий полезен для тех, кто редко погружается в проект.

## Резюме проекта

**Цель проекта**, как материальный результат. Например, создать автоматизированную лабораторию на 1000 анализов в сутки для больницы X. **Основные задачи**, которые необходимо выполнить для достижения цели проекта. Например, подготовить помещение, закупить и смонтировать оборудование, обучить персонал. **Бюджет** проекта и **сроки** проекта.

Данный раздел необходим для тех, кто впервые знакомится с ситуацией на проекте и в целях быстрого позиционирования проекта, особенно, если на заседании требуется ознакомиться с несколькими проектами.

## Ожидаемый эффект от реализации проекта

Эффект приводится отдельно для заказчика и для исполнителя. Естественно, что часть «эффект для исполнителя» доступна только персоналу исполнителя.

Примеры эффекта для клиента: (а) получение такого-то дохода за счет коммерческих услуг, X рублей, (б) получение экономии в таком-то размере, X рублей, (в) освоение новой технологии анализов, (б) повышение качества анализов. Везде, желательно приводить числовые параметры последствий от реализации проекта.

Примеры эффекта для исполнителя: (а) получение прибыли, X рублей с рентабельностью Y процентов, (б) выход на новые рыночные сегменты, (в) продвижение новой техники, (г) освоение новых управленческих практик.

## Организационная структура

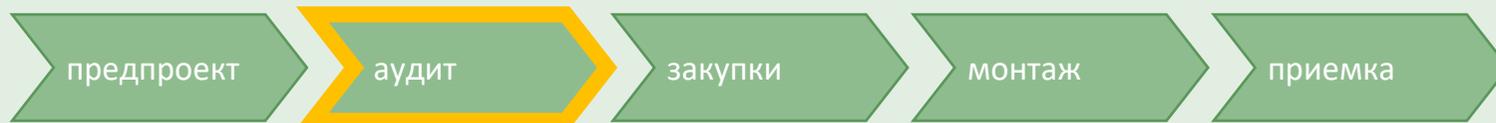
Демонстрация основных ответственных. Спонсор проекта, Технический Руководитель, Менеджер Проекта, Лестница коммуникаций (молния, zipper). Описание лестницы коммуникаций приведено выше. Наличие списка ответственных необходимо для управленческого разбора конфликтов, обсуждения способов решения проблем и принятия решений прямо в момент устного отчета.

## Текущий календарный статус

Данный раздел оказался наиболее динамично изменяющимся. Здесь задача была в том, чтобы обилие календарной информации упаковать в критически важный материал, достаточный управленческих решений. Прежде всего, постепенно, в отчетах отказались от демонстрации **графиков Гантта!**

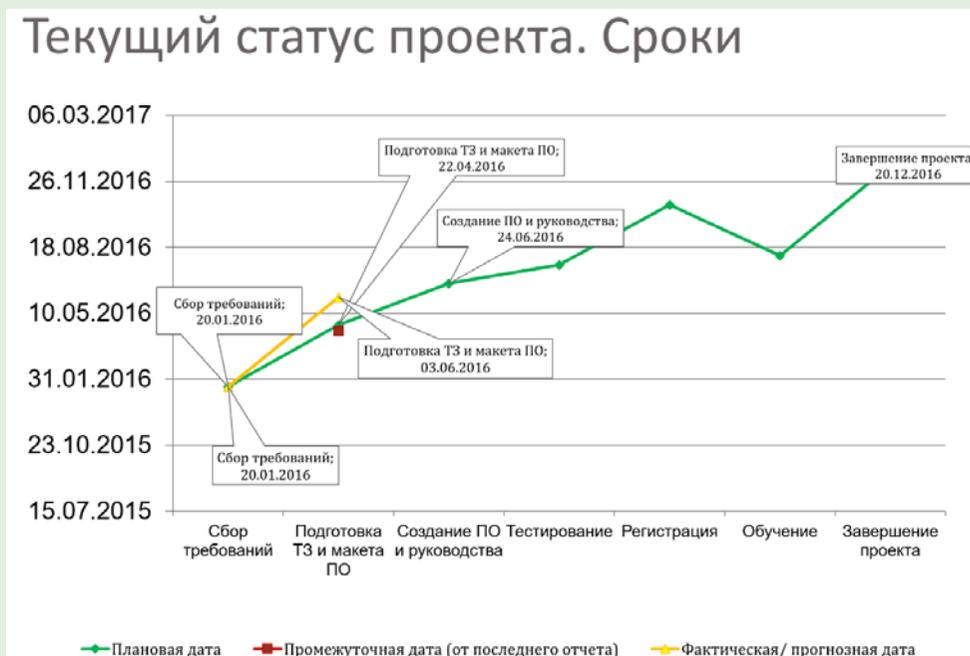
Причина отказа понятна. Отчет делается для принятия управленческих решений. Для этих целей график Гантта мало информативен, либо требует слишком много времени для погружения в ситуацию.

Взамен, в компании разработали **СПИСОК ТИПОВЫХ КАЛЕНДАРНЫХ ЭТАПОВ**, проектных фаз. Примерно так:



В отчете для каждого проекта указывается позиционирование по типовому этапу, например, контуром.

Кроме того, постепенно возник собственный итоговый календарный слайд-отчет по методу **плавающих ключевых вех**.



задача, выполненная в плановый срок

задача, с некритичным отставанием

задача, с критическим отставанием

Дополнительно, представляется табличный список задач, в том числе, и с использованием светофора.

## Планируемые работы на следующий период

Наличие этого раздела соответствует **методу набегающей волны**. Детальный план приводится лишь на предстоящий период. Естественно, в отчет включаются лишь ключевые задачи предстоящего периода. Фиксация этого плана в отчете позволяет в последующем легко сравнивать план с фактом.

В зависимости от предпочтительной методологии в отчете могут разделяться задачи:

- не выполненные из предыдущих периодов;
- новые задачи.

## Трудозатраты

Отчет по всем членам проектной команды с указанием затраченных человеко-часов за отчетный период и накопительно с начала проекта.

## Исполнение финансовых показателей

Также, как и календарная отчетность, здесь шаблоны сильно меняются со временем, в поиске наилучшего формата и стиля.

## План платежей на следующий период

Планируются и входящие, и исходящие платежи.

## Ход заключения договоров с начала проекта

Раздел необходим для поддержания контрактной дисциплины.

### Управление рисками.

В отчете демонстрируются как активные проблемы, так и только прогнозируемые проблемы. Один из ключевых разделов отчета. Действует важнейший управленческий принцип: Менеджер Проекта несет ответственность, прежде всего,

*за прогнозирование рисков и появление проблем.*

Предполагается, что если проблема идентифицирована и документирована, то способ ее решения может быть найден, в том числе, за счет обоснованной эскалации проблемы на следующий управленческий уровень.

### Выводы и предложения

Обыкновенно, дается таблица:

|   |  |
|---|--|
| Причины отклонений от плана                               | Предложения по ликвидации отклонений     |
| Проблемы/Риски  | Предложения по устранению проблем/рисков |
| Предложения по улучшению методологии управления проектами |  |

По задумке, данный раздел должен демонстрировать управленческий профессионализм Менеджера Проекта и его команды. Здесь же регистрируются предложения по саморазвитию корпоративной методологии проектного бизнеса.

Еще раз повторим, форма отчетности шлифовалась самим проектным ядром компании.

## План Проекта = Интеграция проекта

С точки зрения использования в практике, тема планирования и, собственно, тема того, что такое план является одной из самых размытых тем в российской проектной культуре. Часто, планирование трактуется как календарное планирование, в частности, как составление графиков в популярных электронных программах.

В Галене в результате реализации проекта Крутицкий прижилось понимание Плана Проекта, как документа, где приоритетом является синхронизация всех разделов проектной методологии, **интеграция всего проекта**.

В отличие от проектных отчетов из предыдущего раздела План Проекта является типично текстовым документом, то есть, это не презентация в Power Point. В Плане описываются следующие разделы описания проекта:

- Цель проекта.
- Эффект для заказчика и для исполнителя.
- WBS проекта в соответствии с имеющимися шаблонами и образцами.
- Организационная структура.
- Календарная структура
- Риски
- Требуемые ресурсы
- Бюджет (заказчика и отдельно исполнителя)

Интеграция проекта подразумевает, что все разделы план увязаны друг с другом. Например, выделяемые ресурсы синхронизированы с объемами и рисками проекта.

Стоит также признать, что, как и в других компаниях, в Галене разработка проектных планов не всегда шла на высоком уровне. Бывало, менеджеру не удавалось подготовить «хороший» документ и приходилось идти в проект с тем плановым документом, который реально есть.

## Предпроект. Отбор контрактов

В российской документированной бизнес-культуре вопрос продажи проектных услуг и работ представлен крайне слабо, в том числе, и потому, что этот раздел относится к одним из главных ноу-хау любой компании. В случае с Галеном в этой теме пришлось идти методом проб и малых шагов.

В результате сформировалась следующая концепция, включая терминологию.

Для Галена, как потенциального исполнителя проект начинается не с момента заключения контракта, а с момента появления идеи о заключении того или иного контракта с данным клиентом.

Этап от появления идеи до заключения контракта решено называть **предпроектом**.

На этапе предпроекта проектная методология применяется практически в полном объеме за некоторыми естественными исключениями. Есть План проекта, Менеджер, Спонсор. Есть график и бюджет. Вместе с тем, все финансирование ведется только за счет исполнителя, а главным риском является не заключение контракта.

Возможно, такой подход покажется не абсолютно чистым с методической стороны, но здесь гораздо важнее является тот момент, что вся концепция родилась из коммерческого опыта компании и была разработана самим персоналом.

Следствием из концепции предпроекта стало возникновение критериев отбора проектов. С финансовой точки зрения ключевым для проектного бизнеса является переход проекта в зону убытков. Чем раньше удастся зафиксировать переход в убыток, тем меньше потери заказчика и исполнителя. Лучше всего, когда прогноз убытков появляется до заключения контракта по проекту.

*Действующая методика отбора позволила Галену системно выбирать высокомаржинальные проекты.*

## Разработка регламентов

Внедрение регламентной поддержки стало финальным аккордом в развитии проектной методологии в Галене. Что здесь было важным:

1. Все регламентные документы должны быть написаны **только самими работниками** компании. Вариант, когда регламенты составляются сторонними специалистами, исключался.
2. В качестве органичной части регламентной системы должен быть порядок изменения и развития самой регламентной системы.
3. Регламентная система должна охватывать всю проектную деятельность компании. **Не должно быть белых, не регламентированных пятен.**
4. Первая версия регламентного пакета должна быть **системой начального уровня** по степени проработки и аналитического уровня, или системой первого уровня зрелости.

Что получилось по факту:

**А.** Возникла неформальная группа бизнес-писателей, которые могли составлять регламентные документы дополнительно к основной трудовой нагрузке.

**Б.** Появилась группа управления развитием регламентной системой в виде отдела качества.

**В.** Была разработана первая версия регламентного пакета по регулированию проектного бизнеса.

# Содержание

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Читателю</b> .....                                     | <b>2</b>  |
| <b>Благодарности</b> .....                                | <b>4</b>  |
| <b>Резюме. Конечный результат</b> .....                   | <b>5</b>  |
| <b>О компании</b> .....                                   | <b>9</b>  |
| <b>Постановка управленческой задачи</b> .....             | <b>15</b> |
| <b>План решения. Проект Крутицкий</b> .....               | <b>22</b> |
| <b>Проект Киестра. Успешное завершение</b> .....          | <b>27</b> |
| <b>Методология. Проблемы</b> .....                        | <b>30</b> |
| Причины неудач .....                                      | 30        |
| Обучение проектному менеджменту .....                     | 34        |
| Управление по человеко-часам .....                        | 36        |
| Формирование проектных команд. Комитет по персоналу ..... | 38        |
| Документирование технических знаний .....                 | 40        |
| Расширение структуры проектного ядра .....                | 42        |
| Использование электронных программ .....                  | 44        |
| Внедрение пакета типовых контрактов .....                 | 47        |
| Формализация продажи проектов .....                       | 49        |
| Кодировка затрат .....                                    | 52        |
| Итерационная оптимизация проектов .....                   | 52        |
| Генерация новых проектов .....                            | 52        |
| <b>Методология. Успехи</b> .....                          | <b>53</b> |
| Команда реформатор .....                                  | 53        |
| Письменная культура .....                                 | 55        |

|   |    |
|---|----|
| Проектный ритм .....                                    | 57 |
| Персональная и публичная ответственность.....           | 59 |
| Zirper - лестница коммуникаций .....                    | 61 |
| Матрица ответственности. Разделительная ведомость. .... | 64 |
| Проектный Комитет.....                                  | 67 |
| Базовые процессы .....                                  | 70 |
| Система отчетности .....                                | 72 |
| План Проекта = Интеграция проекта .....                 | 80 |
| Предпроект. Отбор контрактов.....                       | 82 |
| Разработка регламентов.....                             | 84 |

# Информация по документу

**Автор (Лицензиар):** Сергей Алексеевич Мишин.

персональный сайт: [www.mishin-s.ru](http://www.mishin-s.ru)

Facebook: [www.facebook.com/mishinsa](https://www.facebook.com/mishinsa)

**Название документа:** Проектный бизнес в компании Гален

**Используемый формат:** электронная книга в формате PDF

**Название файла:** "project-business-in-galen.pdf"

**Дата первичного размещения в Интернете:** 07 февраля 2017 года

**Получение / приобретение:** свободно и без оплаты

**© Авторские права:** в соответствии с лицензией, см. следующую страницу

**Использование / распространение:** в соответствии с лицензией, см. следующую страницу

**Аннотация:** Живая история развития проектного бизнеса в действующей российской компании, как реальный кейс по использованию проектной методологии.

# Лицензия на использование документа

Данный раздел имеет название «Лицензия» и предназначен для регулирования вопросов интеллектуальной собственности. Текст раздела, начиная со следующего абзаца и вплоть до конца раздела, является **лицензионным договором присоединения**, применяемым в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации (часть четвертая). Указанный лицензионный договор устанавливает права и обязанности относительно/вокруг настоящего документа, в том числе и само понимание «настоящего документа».

## 1. Термины и определения

**Скачиваемый Файл** – файл в формате PDF, либо в формате Microsoft Office, либо в другом формате, позволяющем читать информацию в файле, и который загружается и/или скачивается с сайта самоВод, [www.samovod.ru](http://www.samovod.ru), на компьютер пользователя и демонстрируется на мониторе пользователя. Соответственно, файлы с одинаковым содержанием и загруженные на разных компьютерах понимаются в рамках настоящего лицензионного договора как разные файлы.

**Документ** – творческое произведение, состоящее из текста, рисунков, программных управляющих элементов и представленное в электронном виде в Скачиваемом Файле. В свою очередь, Скачиваемый Файл можно трактовать как совокупность Документа и материального носителя информации. Материальность здесь понимается буквально, как занятие физического места на носителе (диске) компьютера.

**Автор Документа** – лицо, творческим трудом которого создан Документ, и юридический статус которого определяется в соответствии с нормами российского права. Также под термином «Автор» может пониматься группа соавторов, совместно создавших Документ.

**Оригинальный Файл** – файл/пакет файлов, в котором Документ был создан изначально Автором.

**Копия Документа** – электронная копия Оригинального Файла.

**Лицензиар** – лицо, обладающее исключительным имущественным правом на Документ.

**Лицензиат** – лицо, получившее от Лицензиара какие-то права на использование Копий Документа.

**Распространитель Копий Документа** – сам Лицензиар, либо лицо, которому Лицензиар поручил первичное распространение Копий Документа.

**Легальная Первичная Передача** – передача Копии Документа от Распространителя в соответствии с предусмотренной настоящим договором процедурой. Производится посредством скачивания файла с сайта самоВод. В рамках настоящей лицензии Легальная Первичная Передача осуществляется на безвозмездной основе, но только пользователями, имеющими статус «партнер» в журнале самоВод.

**Владелец Копии Документа** – лицо, получившее Копию Документа посредством Законной Первичной Передачи.

**Вторичная Передача** – производство и передача Копий Документа Владелец Копии Документа третьим лицам.

**Легально допустимое цитирование** – использование цитат из Документа в порядке и на условиях действующей юридической практики в РФ.

**Документ-наследник** – творческое произведение, основанное на настоящем Документе, либо основанное на настоящем Документе плюс на иных документах, в том числе и перевод Документа или его частей на другой язык. В рамках настоящей лицензии к понятию Документ-наследник относятся и производные Документа, и составные документы, частью которых является настоящий Документ. В рамках настоящей лицензии к понятию Документ-наследник не относится творческое произведение, содержащее цитаты из настоящего Документа, выполненные на принципах легально допустимого цитирования.

## 2. Персонализация

- 2.1. Адрес сайта самоВод [www.samovod.ru](http://www.samovod.ru). Сайт самоВод является одноименным Интернет-журналом.
- 2.2. Автор Документа: С.А. Мишин.
- 2.3. Лицензиар: С.А. Мишин.
- 2.4. Распространитель Документа: издатель интернет-журнала самоВод.
- 2.5. Легальная Первичная Передача – скачивание Копии Документа из файлового хранилища сайта самоВод.
- 2.6. Владелец Копии Документа: лицо, скачавшее Копию Документа на свой компьютер посредством Легальной Первичной Передачи.

2.7. Лицензиат: совпадает с «Владелец Копии Документа».

### 3. Основные условия лицензии

3.1. Настоящий договор является лицензионным договором присоединения в соответствии с Гражданским Кодексом РФ, часть четвертая.

3.2. Лицо, принявшее Копию Документа в процессе Легальной Первичной Передачи, считается заключившим настоящий договор, если в Документе имеется прямое и явное указание на настоящий договор в виде гиперссылки. Одновременно такое лицо становится Владельцем Копии Документа, а также принимает статус Лицензиата.

3.2. Первичная передача Документа производится на безвозмездной основе.

3.3. Владельцем Копии Документа может быть только физическое лицо. Юридические лица не могут быть Владельцем Копии Документа и, соответственно не могут распространять Копию Документа среди своих штатных работников.

3.4. В рамках настоящей лицензии Владелец Копии Документа (Лицензиат) вправе:

- читать Документ;
- безвозмездно использовать Документ в своей работе, подразумевая, что Владелец – физическое лицо;
- применять легально допустимое цитирование;
- выполнять Вторичную Передачу Копии Документа на безвозмездной основе.

- готовить и распространять Документы-наследники при условиях: (а) упоминания настоящего Документа как источника, (б) упоминания того, что Документ-наследник является авторской, творческой переработкой настоящего Документа, (в) распространения Документа-наследника на безвозмездной основе.

3.5. Возможные действия Лицензиата в отношении полученной им Копии Документа ограничены следующими условиями (Лицензиат не вправе):

- изменять Документ и распространять его под прежними атрибутами, при этом, Лицензиат вправе составлять и распространять Документ-наследник;
- выполнять Вторичную Передачу Копии Документа на возмездной основе.

## 4. Дополнительные условия

4.1. Настоящая лицензия действует в соответствии с Гражданским Кодексом Российской Федерации (часть четвертая).

4.2. Действие настоящей лицензии является бессрочным, если иное не предусмотрено действующим законодательством.

4.3 Если Лицензиат находится вне территории действия юрисдикции Российской Федерации, то независимо от этого факта, Лицензиат действует в соответствии с законодательством Российской Федерации.

4.4. Лицензиат несет ответственность перед Лицензиаром на неисполнение настоящей лицензии, в то числе, на причинение ущерба вследствие действий Лицензиата.

4.5. При выполнении Вторичной Передачи Владелец Данного Электронного Файла несет ответственность за действия лиц, которым он передал Копию Документа так, как если бы эти действия произвел сам Владелец.