

С.А. МИШИН

ГИБКАЯ КАРТА

ПРОЕКТНОГО БИЗНЕСА

Публичная
версия
книги



Предисловие

В первую очередь, книга принесет пользу участникам предпринимательского бизнеса, тем, кто принимает решения на основе **своего здравого смысла**.

Допустим, проектный бизнес компании растет на 10% в год. Через 50 лет бизнес вырастет в 100 раз. Это гигантский рост, тем не менее, на протяжении одного года рост будет практически не заметен, а у коллектива будет масса времени для отбора оптимальной модели управления. Именно этот путь прошли ведущие компании Запада.

Бизнес в России требует **сжать время** в 10 раз. За 2-3 года прийти к тем же результатам, которые западные компании достигали за десятки лет. Нужно наращивать в разы бизнес и синхронно внедрять кардинально новые модели управления.

Крупные российские институциональные компании экономят время за счет тотального копирования модели управления аналогичных западных компаний. Здесь трансфер один в один вполне разумен, хотя и может иногда порождать проблемы. В компаниях, где превалирует предпринимательская парадигма, простое копирование управленческих технологий часто не работает, так как вновь возникшие проблемы перевешивают инновационные плюсы. Трудности, особенно, возникают при имплантации методологии проектного управления.

Предпринимательскому бизнесу требуется **адаптация**, чему и посвящена данная книга.

По серьезному, бизнес предпринимательского типа возник в нашей стране сравнительно недавно, лет 10 назад, после завершения приватизационного буйства. К настоящему времени рост предпринимательства неплохо заметен. Драйверами роста становятся:

- собственники, инвестирующие в приумножение капитала,
- менеджеры, ориентированные на карьерный рост,
- специалисты, заинтересованные в росте своего профессионализма.

Точки роста предпринимательства существуют во всех масштабах бизнеса: от индивидуальных предпринимателей до мега компаний. Наиболее ярко новые тренды сконцентрированы в небольших предприятиях, численностью 50-500 человек, укоренивших за 10-20 лет свою рыночную позицию. Благодаря успеху эти компании сформировали свое понимание здравого смысла, как фильтра в море управленческих технологий.

Предлагаемая книга является ответом на генерируемый новым бизнесом запрос, как развивать бизнес, как управлять проектами, как внедрять проектную методологию, сколько ресурсов необходимо для внедрения, каковы затраты инициаторов и как быстро окупятся затраты на внедрение.

Функционально книга относится к категории «Практическое Пособие по методологии руководства проектами». Более того, автор приложил все усилия, чтобы пособие стало **«методологией из коробки»**, подобно электронным программам. Инсталлировал и сразу используй.

Существование проектной методологии «из коробки» может показаться неожиданным, поэтому здесь необходимы пояснения, тем более, что вокруг этого звена нанизано все содержание книги.

К настоящему времени, у нас в стране хорошо известны различные проектные методологии, управленческие модели, пакеты и схемы. Все эти пакеты привязаны к корневым словам: PMI, PMBoK, IPMA, ISO, PRINCE2, P2M, Agile, Scrum и т.д. Считается, что хорошо внедренный пакет достаточен для эффективного управления проектами. Кроме того, для полноценного внедрения необходима длительная работа большой команды из работников компании и внешних консультантов.

Перечисленные пакеты можно отнести к категории «**тяжелых**» пакетов. В этой точке и зарождается конфликт: предпринимательский бизнес vs. тяжелый пакет. В масштабе небольшой компании цена внедрения, требуемые ресурсы времени, денег и людей выглядят весьма значимыми. С другой стороны, тяжелые пакеты подобны «черному ящику» - до завершения внедрения нельзя оценить результат. Нельзя дробить тяжелый пакет на части, **нельзя внедрять по частям**.

Возникает естественный вопрос:

существуют ли легкие, light методика руководства проектами, допускающие внедрение по частям по гибким картам.

Ответ однозначный: **существуют**.

Точнее следует задаться другим вопросом: почему лайт-методики мало известны у нас стране. Ответ связан с историей появления, с генезисом тяжелых пакетов.

Генетической родиной всех тяжелых пакетов являются США. Приемы проектного менеджмента начали появляться в инжиниринговых компаниях Америки более 100 лет тому назад. Графики Гантта появились в начале 20 века, PERT диаграммы в 50-х годах. Стандарты космической отрасли, NASA, появились в 50-60х годах и действуют до сих пор. Постепенно, эти практические приемы трансформировались в комплексы, своды знаний. Появились университетские курсы, отраслевые и региональные регламенты.

Помимо успеха, следует признать гибкость американцев в развитии новых управленческих знаний. Во-первых, в Америке не существует единого законодательного центра управленческих технологий. В каждой сфере могут сосуществовать десятки драйверов знаний. Во-вторых, и по этой причине знания аккумулируются внутри компаний. Саморазвитие знаний особенно присуще крупным инжиниринговым компаниям. В этих, своего рода, инжиниринговых заводах действуют тысячи регламентных документов, а банки знаний содержат буквально миллионы публикаций. Вместе с тем, история бизнеса этих компаний заставила четко разделить тяжелую методологию крупных проектов и методологию малых проектов, **small-projects**.

Крупные проекты реализуются под действием тысяч регламентов, для малых проектов объем регламентации падает в сотни раз.

В 80-х годах прошлого века накопленные за сотню лет тяжелые методологии начали трансформироваться в **публичные пакеты**. Выходцы из ведущих инжиниринговых компаний, как правило пенсионеры, создали первый пакет РМВоК. Для нас, для россиян важно понимать отсутствие благотворительности в тяжелых пакетах. Все тяжелые пакеты разрабатывались с **коммерческой целью** зарабатывать на внедрении, прежде всего, на экспорт, так как тяжелые пакеты не добавляют знаний американским инжиниринговым компаниям.

Благодаря «коммерческому» ускорителю тяжелые пакеты начали легко привлекать неофитов, особенно, в новых и развивающихся странах, в том числе и в России. Деньги, полученные от услуг обучения, сертификации и консультирования, вкладывались в развитие, в создание новых центров, в разработку новых курсов и пособий.

По этой же причине легкие пакеты слабо известны у нас как раз в силу отсутствия коммерческого мотиватора. Инфраструктура для трансфера знаний отсутствует.

Изложенный в книге материал не является изобретением автора или его самостоятельной разработкой. Автор просто описал увиденное. Творческой частью была лишь структуризация знаний, причем с целью использования в российском контексте.

Более того, автор не предпринимал специальных усилий по поиску материала.

Автору книги просто повезло.

Во-первых, в силу карьерной истории мне довелось наблюдать инжиниринговые процессы изнутри. Буквально изучать бизнес-процессы западных проектных компаний на месте, вполне легально, с возможностью получать ответы на неясные темы.

Во-вторых, повезло участвовать в имплантации проектных техник в российских компаниях предпринимательского типа. В течение почти двух лет я был внешним консультантом в компании Гален, где проектная технология развилась с нуля до ощутимых финансовых значений. Живая история внедрения проектных техник изложена в специальной новелле, размещенной на сайте самоВод.

Из этого сплава и появилась эта книга.

Успехов в труде,

СА Мишин.

Благодарности

В создании книги автору, бесспорно, помогло знакомство с внутренней жизнью западных инжиниринговых компаний. Эта потрясающая возможность появилась благодаря руководителям компании **СИБУР**: Дюков А.В., Конов Д.В., Разумов В.В., Карисалов М.Ю., Комышан С.В., о чем я буду помнить всегда с глубокой благодарностью.

Неожиданной и поэтому особо приятной была поддержка от руководства крупнейшей инжиниринговой компании **Fluor**, прежде всего, от руководителя российского представительства компании И. Киселева.

Эта книга не могла бы появиться на свет, если бы А. Т. Минасян, руководитель компании **Гален** в свое время не предоставил мне возможность участвовать в развитии проектного бизнеса компании, за что выражаю ему самую искреннюю признательность. Именно в корпоративной практике Галена мне повезло наблюдать действие гибких проектных инструментов и фильтрацию жестких управленческих техник через предпринимательский здравый смысл.

Отдельная и самая главная благодарность моей жене, Марине, за поддержку пенсионеру, «играющему в бизнес». 😊

Структура и формат книги

По формату книга полностью соответствует понятию «**электронная книга**». Ориентация страниц альбомная. Шрифт Open Sans размером 14pt, специально подготовленный для чтения с экрана. Содержание в виде гиперссылок, плюс управляющие гиперссылки на каждой странице.

Книжные параграфы написаны так, чтобы быть максимально независимыми один от другого, благодаря чему книгу можно читать с любого места.

Структурно книга делится на три раздела:

А. УЧЕБНИК

Б. БИЗНЕС-ПРОЕКТЫ

В. МЕТА-ПРОЕКТЫ.

В УЧЕБНИКЕ фиксируется понимание терминов в целях исключения неоднозначности в последующих разделах. Кроме того, в учебнике содержатся темы, которые, с одной стороны, трудно отнести к повседневным корпоративным заботам, но, с другой стороны, могут кардинально и незаметно влиять на успешность компании. Пример, описание письменной культуры или сопоставление гибких и твердых проектов, плюс связь с гибким и твердым ценообразованием.

Раздел БИЗНЕС-ПРОЕКТЫ является прямым пособием по реализации коммерческих проектов. Каждый параграф из МЕТОДОЛОГИИ содержит описание одной из компонент проектного менеджмента. В предлагаемом лайт-пакете вся методология разложена на 21 компонент, причем, среди них выделены 10 самых приоритетных компонент.

Последний раздел, МЕТА-ПРОЕКТЫ, получил приставку «мета», так как в ней описывается организационные проекты по внедрению проектной методологии, как бы, проект проектов. Подробно поясняется гибкий характер мета-проекта как раз в применении к предпринимательской организации.

Собственно, книгу можно начинать читать именно с этого последнего раздела, с последнего параграфа. Если все понятно, то разделы БИЗНЕС-ПРОЕКТЫ и УЧЕБНИК можно и не читать. Если же есть вопросы, то можно «отмотать» назад и тогда знакомство с предыдущими разделами может оказаться полезным.

Ограничения в использовании

В дополнение к сказанному в Предисловии уточним рамки ситуаций, где возможно использование гибкой карты проектного бизнеса – материала настоящей книги.

Если смотреть в масштабе «заказчик – подрядчик», то книга ближе к исполнителям, тем компаниям, которые продают услуги и работы, основанные на выполнении проектов. Поэтому в названии книги присутствует слово «бизнес». Вместе с тем, граница заказчик – подрядчик весьма условна. Для примера заказчик строит завод для себя, но продукция завода идет на продажу.

Применимость описываемых инструментов удобно показать на матрице «**Доминирование на рынке – степень регламентации**», см. следующую страницу. Каждую компанию можно локализовать в этой матрице. Доминирование на рынке измеряем в процентах. Значение 100% означает, что большая доля продаж в сегменте принадлежит данной компании и плюс компания тотально диктует свою волю всем остальным участникам соответствующего сегмента. Степень регламентации также измеряется в процентах. Значение 100% означает, что все бизнес-процессы отражены в регламентах, все регламенты актуализированы, а персонал полностью выполняет требования регламентов. Значение 0% в степени регламентации означает, что вся деятельность «понятийна», либо в бизнесе заняты 1-3 человека, когда регламентация не обязательна.



Логика ограничений проста. Гибкая карта применима везде, кроме любой из двух ситуаций:

- компания обладает сильной доминантой в своем рыночном сегменте, у компании нет мотивации и/или необходимости изменять структуру своего бизнеса;
- компания обладает высокой культурой регламентации своих бизнес-процессов, в том числе, существует механизм реинжиниринга бизнеса – в этом случае, трансформация бизнеса должна проводиться в существующем базисе.

Для крупных, хорошо регламентированных компаний данная книга может быть полезна как источник для генерации новых управленческих идей.

А. УЧЕБНИК

Описание категорий бизнес культуры. Тех категорий, о которых не говорят в повседневной трудовой деятельности, но которые опосредовано могут кардинально влиять на бизнес результаты, к примеру, такие категории как публичность и письменная культура.

§А. Понятие проекта

Существуют и используются различные формулировки для определения понятия «проект». Термин можно определять через экономические элементы, так и через семантическое позиционирование. Можно даже написать длинную статью об этимологии слова. История начнется с латинских корней, pro act, и завершится многозначными русскоязычными значениями: проект как деятельность и проект как чертежная документация.

С точки зрения использования в бизнесе, в ежедневной деятельности автор рекомендует такую формулировку:

Проект –

это распределенная во времени деятельность, направленная на создание уникального результата, причем «распределенность» и «уникальность» понимаются в окружающем контексте.

С понятием «проектная деятельность» зеркально соседствует понятие **«операционная деятельность»**, как регулярная деятельность, направленная на получение повторяющихся результатов.

Почему важно определение проекта и проектной деятельности? Для любой компании отнесение какой-то деятельности к проектной, или к операционной влечет за собой принципиально различные управленческие решения. Простейший пример, если деятельность называется проектом, то необходим приказ о назначении руководителя проекта, при этом должность по трудовому контракту у этого работника может называться иначе, например, просто «инженер».

Ключевыми характеристиками, необходимыми понимания «проекта» являются:

- распределенность во времени;
- уникальность результата;
- зависимость распределенности и уникальности от окружающего контекста.

Распределенность означает, что проектная деятельность занимает календарный этап, который в масштабах данной организации считается «большим». Подчеркнем относительность оценки календарного этапа. В одних организациях, период в 1-3 месяца считается очень большим, в других организациях этот же период будет считаться малым.

Кроме того, распределенность во времени также подразумевает наличие у календарного периода точки начала проекта, или старта и точки конца проекта, или финиша, завершения.

Уникальность означает тот факт, что результат проектной деятельности ранее никогда не был получен в данной компании.

Возможно, подобный результат был многократно получен в других компаниях, но для данной компании этот результат ранее никогда не достигался. Неплохой пример создание бензоколонки. Для инвестора, решившего впервые заняться торговлей бензином, создание и запуск первой бензоколонки будет сложным и уникальным проектом. Для крупной нефтяной компании, владеющей сотнями колонок и распределенной инфраструктурой по их созданию и обслуживанию, создание очередной колонки всего лишь один шаг работы большого операционного конвейера.

Для уникальности можно ввести измерение, например, в процентах. Значение 100% будет означать совершенно уникальный результат, значение, скажем, 70% будет означать, что результат может быть условно разложен на две части, одна часть, 30% соответствует ранее полученным результатам, а часть в 70% является полной новизной.

Иногда удобно помещать между проектной и операционной деятельностью **позаказную деятельность**, в которой уникальность занимает промежуточное значение, например, от 50% до 80%.

Работа типографии по выпуску книг дает пример, показывающий границу между проектом и заказом. Для большинства авторов, книги которых печатаются в этой типографии, потративших, быть может, не один год, создание книги - это абсолютно уникальный проект. Для типографии большинство книг оформляются как заказ, имеющий всего лишь несколько индивидуальных деталей: обложка, тип бумаги, тираж, размер.

Вместе с тем, и в типографии может быть ситуация, когда печать книги может быть обозначена как проект. Например, если речь идет о подарочной книге, для издания которой необходимы специальная бумага, специальные краски, а может замена оборудования.

Важно подчеркнуть, приведенное выше определение проекта является базовым, методологическим. В реальной бизнес практике, в работе конкретной организации разумно перевести общее определение на язык конкретных, применимых в данной организации параметров. Более того, начинать проектный бизнес стоит именно с формулировки корпоративного понятия проект.

Критериями отнесения к проекту могут быть (в скобках примеры):

- величина бюджета или сумма контракта (если больше $\text{R}1$ млн, то проект);
- длительность (если больше 3 месяцев, то проект);
- новая для компании техника и/или технология (экспертное заключение);
- количество человеко-часов на управление (больше 500);
- организационная сложность (участие более 3 подразделений);
- количество стейкхолдеров и контрагентов (более 3);
- маркетинговая важность (увеличение рыночной доли, выход в новый регион)

Кроме того, возможно ранжирование проектов по типу и объему, например,

- организационные:
- строительные;
- малые, средние, крупные.

Корпоративное определение проекта должно быть частью общекорпоративной проектной методологии.

Как только в организации определились с понятием «проект», то тут же наступают логические последствия в виде применения проектной методологии и принятия соответствующих управленческих решений.

Из отнесения деятельности к проекту должно вытекать применение всех проектных правил и норм.

§А. Сильная уникальность

В начатой в предыдущем параграфе теме уникальности есть важный раздел проектов с сильной уникальностью. Проект становится сильно уникальным, если сам результат **мало предсказуем**. Классический пример – первые космические полеты. Сюда же относятся крупные инфраструктурные проекты, типа, мощных гидроэлектростанций.

Проекты с сильной уникальностью абсолютно необходимы обществу для расширения жизненного пространства. Вместе с тем, сильная уникальность не может генерироваться нормальным бизнесом, который требует предсказуемость инвестиционной окупаемости. История показывает – все сильно уникальные проекты выполнялись с поддержкой государства. Колумб открыл Америку при поддержке испанского короля, гидроэлектростанции, ракеты и космос созданы при поддержке государства.

Бизнес должен следовать правилу:

Сильная уникальность и бизнес несовместимы.

Практический вывод из вышенаписанного простой. Если компания начинает сильно уникальный проект и надеется на быстрый возврат инвестиций, то, скорее всего, это **ошибка**.

§А. Письменная культура

Управление проектами **генетически связано с мореплаванием**. Эта связь объясняет появление проектной методологии именно в морских странах. Еще лет 200 назад каждый большой морской поход считался уникальным. Горький опыт кораблекрушений выработал многие практики, которые потом перешли и в управление бизнесом.

Как ни удивительно, именно из мореплавания пришло требование высокой письменной культуры. Все события, все планы и намерения должны фиксироваться на бумаге. Вспомним, знаменитый **корабельный журнал**! Чем больше написано документов, чем более подробны эти документы, тем легче бороться с неопределённостью конечного результата. Документирование особо важно для долгосрочных проектов, когда человеческая память просто в принципе не может интегрировано помнить все компоненты проекта.

Здесь важно обратить внимание на известный **миф** о высоком литературном и книжном уровне россиян. Обыкновенно, тут ссылаются на Достоевского, Толстого и других великих. На самом деле, проза жизни заключается в том, что:

средний англосаксонский инженер производит в 10 раз больше текстов, чем средний российский (по числу написанных знаков в единицу рабочего времени).

§Б. Нумерация

Рядом с упомянутой в вышерасположенном параграфе письменной культурой стоит тема нумерации, или как иногда говорят **кодировка, индексирование**. Западная бизнес практика показала, что нужно нумеровать все, что только можно: WBS, иерархические структуры, документы переписки, протоколы совещаний, чертежи, спецификации, расценки, бюджетные статьи, календарные задачи. Даже сами проекты должны иметь номер и дополнительно название.

Очевидно, что нумерация, то есть присвоение объекту номера должна быть уникальной: один номер может принадлежать только одному объекту. Кстати, индексация информации необходима при разработке электронных баз данных, поэтому культура нумерации становится первым шагом в разработке ПО.

Существуют многообразные методики нумерации, от простейших, в виде линейных списков: 1, 2, 3; до весьма сложных и иерархических. На следующей странице представлен пример буквенно-цифрового, моноширинного списка.

100 Уровень 1. Элемент 1

110 Уровень 2. Элемент 1

111 Уровень 3. Элемент 1

112 Уровень 3. Элемент 2

120 Уровень 2. Элемент 2

200 Уровень 1. Элемент 2

300 Уровень 1. Элемент 3

В данном списке иерархический уровень определяется числом нулей справа:

1. два нуля – первый уровень;
2. один ноль – второй уровень;
3. нет нулей – третий уровень

Данный способ нумерации удобен универсальностью сортировки: как символьная, так и цифровая сортировка индексов дает одинаковый результат.

§А. Проектный ритм

Понятие управляющего ритма возникло еще в древние времена, когда армии сходились для битвы на одном поле. Барабан задавал ритм движения. Быстро, медленно, стоять. До сих пор от тех времен осталась парадная музыка и парадные оркестры.

В мореплавании ритм действует как последовательность морских вахт длительностью 4 часа.

Необходимость проектного ритма связана с особенностями человеческой психики. Если ритм не задан, то человек начинает действовать по ранее принятым шаблонам. Например, сегодня делаю то, что делал вчера. Завтра буду делать то, что делаю сегодня. Этот шаблон подходит для операционной деятельности. В проектах повторяющиеся процессы невозможны по определению. Сегодня мы обсуждаем в современном офисе закупки у контрагента, а завтра одеваем сапоги и оцениваем ход стройки.

В проектах ритм задается через систему иерархических совещаний.

Иерархичность совещаний подразумевает, что внутри корпорации установлены ежедневные, еженедельные и ежемесячные совещания. Определено, кто ведет совещание, кто составляет протокол, кто утверждает протокол, кому рассылается протокол

Только на совещаниях должны приниматься решения по ключевым параметрам проекта:

- описание конечного результата;
- корректировка сроков;
- корректировка бюджета;
- закупки и контрактование;
- формирование команды.

Кстати, именно такой проектный ритм прямо применяется в новых техниках типа Scrum. Работа команды делится на кванты (спринты, циклы). Для ИТ-проектов это 1-4 недели. Внутри спринта проводятся ежедневные совещания, но ключевые параметры не меняются. По завершении спринта проводится аналитическое совещание, на котором уточняется задание для следующего спринта.

Помимо регулярных совещаний применяются установочные или стартовые совещания (**kick-off meeting**).

В инжиниринговых компаниях высокого уровня культура и ритм совещаний существуют как компонент гигиены. В компаниях с новой проектной культурой

план проведения совещаний всех типов должен существовать в письменном виде.

§А. Публичность

Публичность и открытость означает, что в пределах соблюдения коммерческой тайны любые действия, рассмотрения и решения должны быть максимально известны всем за счет устных выступлений, письменной отчетности и рассылок. Не стоит думать, что публичность - это дань «моде на демократию»,

публичность - это банальный управленческий инструмент.

Во-первых, только за счет публичности **оценка персонала** становится стимулирующим фактором. В операционной, повторяющейся деятельности всегда ясно, кто работает хорошо, кто плохо. В проектах, если нет публичного общения и публичной оценки промежуточных результатов, команда просто не успевает накопить информацию о деятельности коллег. Только при публичном обсуждении становится понятной оценка каждого участника, причем оценка в большинстве случаев бывает справедливой.

Во-вторых, публичность помогает бороться с сильным негативным фактором – **сокрытием проблем**. Значительная часть срывов проектов связана с неадекватным реагированием на проблему. Часто члены команды, руководитель просто скрывают проблему, надеясь решить ее самостоятельно. Как правило, проблема вместо решения растет. Когда информация доходит до верхнего руководства, проблема успевает принять устрашающие масштабы. Если бы проблема была правильно и вовремя эскалирована, то, как показывает практика, она могла быть решена элементарными способами.

§А. Гибкость vs. Твердость

В последние годы, в связи с появлением в информационных технологиях концепции Agile возникла тема гибких методик, как противовеса устаревшим твердым методам.

По мнению автора, на самом деле здесь нет жесткого противопоставления: или гибкий проект, или твердый проект, причем гибкий всегда лучше. Даже инновационность **Agile&Scrum** относительна, по большому счету эти методики являются реинкарнацией хорошо известного цикла Деминга, из которого выросла система менеджмента качества, даже диаграммная техника совпадает в Agile и у Деминга совпадают.

Попробуем разобраться в альтернативах на простом бытовом примере. Допустим, какой-то человек купил земельный участок за городом и решил на нем обустроить жилье. Существуют два варианта достижения цели.

1. **Гибкий вариант.** В первый год на участок завозится бытовка, подводится электроснабжение. В следующий строится забор вокруг участка, строится гараж. Затем летняя кухня/баня. Следующим будет беседка с мангалом. В очередной год начинается возведение дома. В следующие годы дом расширяется, подводится газ. Процесс занимает 10-20 лет.
2. **Твердый вариант.** Готовится ТЗ на объект. Профессиональный архитектор разрабатывает проектную документацию. Подрядчик возводит дом под ключ. Процесс занимает 1-3 года.

Невозможно однозначно сказать, что один вариант однозначно лучше другого. Сравнение зависит от дополнительных факторов.

Плюсом гибкого варианта является сравнительно низкая финансовая нагрузка, затраты растягиваются на длинный срок. **Главным плюсом** является возможность коррекции конечного результата в зависимости от результатов эксплуатации уже имеющихся объектов. Например, застройщику захочется иметь подвал, застекленную веранду, или колодец, причем заранее он и не думал о подобных дополнениях. Более того, застройщик будет иметь возможность отказаться совсем от проекта на ранней стадии. Например, через год после покупки участка выяснится, что поездка загород в час пик занимает неприемлемо большое время и от загородной идеи лучше отказаться.

Минусом гибкого варианта становится **проблема профессиональных ошибок**. Пару примеров. Если подвод газа осуществляется в конце ежегодных циклических строек, то, к удивлению застройщика, прокладка газовой магистрали по участку может оказаться невозможной вследствие нормы об удаленности трубы от фундаментов и ограждений на 3 метра. Классической ошибкой большинства застройщиков является неучет теней при солнечном освещении. На незастроенном участке возникает иллюзия повсеместного присутствия яркого солнечного света. После всех циклов застройки оказывается, что комфортный участок для загорания на солнце отсутствует. Речь идет именно о комфорте: нет теней, рядом мангал, под рукой кухня с холодильником. По отдельности есть, а географически совместно нет, и на участке уже не осталось свободной территории, куда можно было бы вставить желаемый участок.

В твердом варианте минусом будет более высокий бюджет. Также минусом будет некая вероятность получить на выходе непредвиденную и трудно решаемую проблему. Например, упомянутая выше проблема транспортной доступности.

Очевидный плюс твердого варианта связан со скоростью проекта и отсутствием постоянного «геморроя». Заплатил деньги и въезжай в готовый дом. Главным плюсом твердого варианта является устранение профессиональных ошибок. Проектная документация является максимально подробным описанием конечного результата. Даже, если появятся ошибки в документации, то затраты на устранение ошибок абсолютно минимальны. Скажем, та же прокладка трубы газоснабжения согласовывается с газовой службой, что практически исключает риск ошибки. Тема солнечного освещения также решается просто. Буквально за 1-2 часа строятся макеты всех объектов в какой-то 3D программе. Подключается модель типа Google.Earth (Гугл.Земля). Участок привязывается к геодезическим координатам земного шара прямо по карте со спутника. Теперь на экране компьютера можно изучать все тени в любом месте участка, в любое время дня любого дня года. Если поведение теней не нравится, объекты легко передвигаются по участку. Подобные работы выполняются профессиональным архитектором на уровне правил гигиены, не задумываясь.

Перейдем к формальным определениям.

Гибким будем называть проект, у которого требования к конечному результату изменяются по ходу реализации проекта.

Твердым называется проект, у которого требования к конечному результату неизменны.

Соответственно, в случае отсутствия ясности в финальном продукте у инвестора перед стартом проекта стоит дилемма:

- притормозить проект до момента появления ясности в конечном результате и затем выбрать твердый вариант;
- или, войти в проект в гибком варианте, получить промежуточные результаты, проанализировать и принимать решения о дальнейшем движении.

Существуют различные концепции гибкой методологии. Сейчас на слуху Agile&Scrum, широко применяющиеся в ИТ отрасли и со своей неплохо развитой терминологией. В традиционных инжиниринговых компаниях гибкие методы называют **итерационным подходом**. Например, строительство завода может предваряться двумя – тремя итерациями по разработке технических требований. В проектах НИОКР гибкость заложена в сам базис по делению результатов: идея, опытный образец, промышленный образец, пилотная установка и т.д.

Общим для всех гибких методов является разбиение всего проекта на отдельные календарные периоды. В зависимости от отрасли эти периоды могут называться:

- **цикл** (применяется в данной книге, как наиболее широкое обозначение);
- **спринт** (Scrum, 1-4 недели);
- **итерация** (промышленный инжиниринг, до 12 месяцев);
- **НИР, ОКР** (проекты НИОКР).

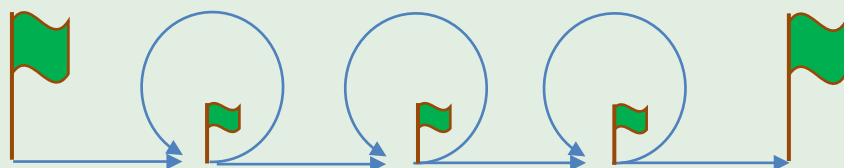
В отличие от всего проекта, каждый цикл должен иметь на старте хорошо описанный результат цикла. По сути, цикл становится мини-проектом. Собственно, в разбиении проекта на циклы и состоит искусство управления гибкими проектами.

Результат цикла должен таким, чтобы его можно было «пощупать», сделать анализ. Результат цикла должен быть **функционально завершенным**. В приведенном выше примере с застройкой участка нельзя завести на участок пол-бытовки и смонтировать пол-забора. Иначе стройка может стать бесконечной, превратится в долгострой. В промышленном инжиниринге после каждой итерации производится оценка конечного бюджета, срок и рисков проекта. Если результаты удовлетворительны, то переходят к следующей фазе проекта. В ИТ-проектах на выходе цикла должна появляться законченная компонента. Например, у заказчика есть намерение создать корпоративную социальную сеть. Отдельными и работоспособными компонентами могут быть: блок пользователей, блок писем, блок мгновенных сообщений, общий календарь, блок документов, форум и т.д.

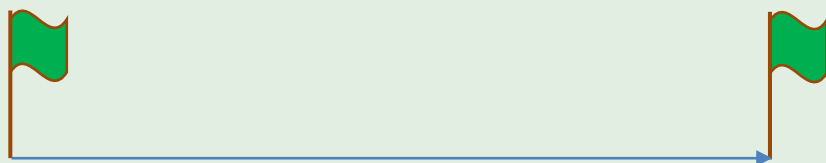
По завершении каждого цикла производится **анализ, обсуждение** полученного результата, корректируются требования к следующему циклу.

Естественно, не существует единой методики деления проекта на циклы. Здесь существует полная зависимость от отрасли, от опыта исполнителя. Более того, знание и опыт структурирования по циклам можно отнести к конкурентным преимуществам.

Графически гибкие циклы обыкновенно показываются кругами, символизируя возврат к обсуждению требований к финальному результату.



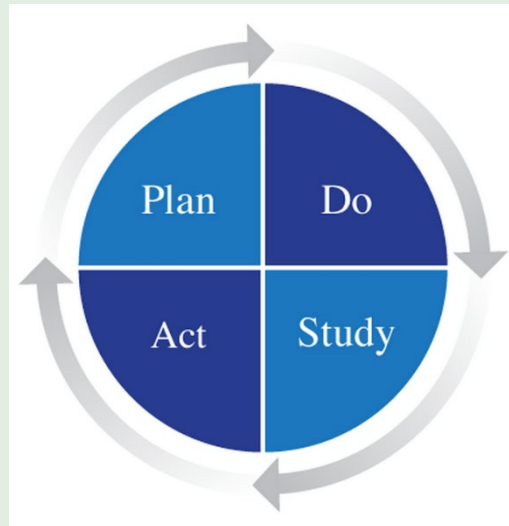
В такой нотации проект твердого типа изображается прямой стрелкой.



Стоит отметить практическую важность **проектов смешанного типа**. Такие проекты начинаются как гибкие, после нескольких циклов появляется ясность в конечном результате и проект переходит на твердый вариант.



В заключение напомним о, вероятно, первом понимании цикличности развития в бизнесе – цикл Эдварда Деминга, и из которого выросла система менеджмента качества. Рисунок цикла взят с сайта института Деминга <https://deming.org/management-system/pdsacycle>, плюс масса информации в Интернете, начиная с Википедии.

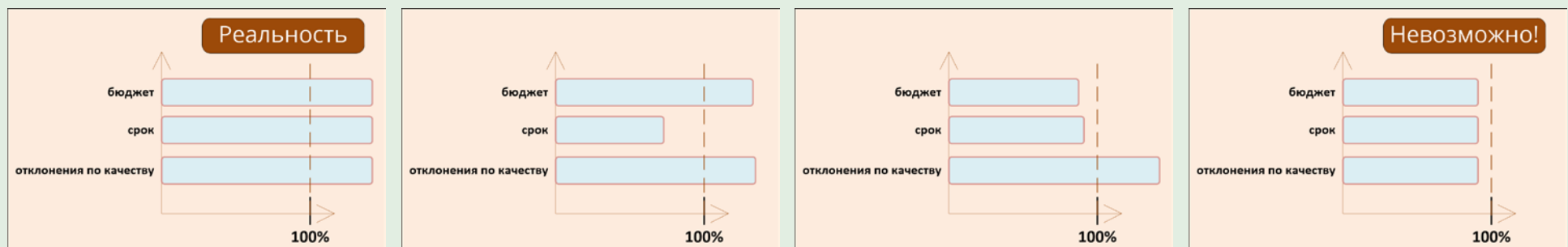


§А. Оптимизация + Project Definition

Во-первых, тема оптимизации проекта тесно связана с предыдущим параграфом о проектной гибкости и позволяет уточнить понимание конечного результата. Во-вторых, оптимизация увязана с символическим правилом из проектной эмпирики – правилом **магического треугольника**. Правило формулируется так:

невозможно сделать проект так, чтобы по факту был низкий бюджет, короткий срок и высокое качество.

Правило не имеет теоретического обоснования. Утверждение возникло по результатам гигантской проектной статистики. Предлагаем один из вариантов графического отображения правила: все три полосы - бюджет, срок, отклонения по качеству - не могут одновременно оказаться левее условной вертикали 100%. Чем-то приходится пожертвовать.



Из эмпирического правила магического треугольника имеется важное логическое следствие:

не существует идеальной (однозначной) конфигурации проекта без использования дополнительных параметров.

Здесь подразумевается под конфигурацией проекта совокупность параметров: бюджет, срок, качество, конечный продукт. Иногда в конфигурацию добавляются параметры: риски, проблемы от стейкхолдеров, осуществимость.

В качестве дополнительных параметров применяются приоритеты (веса) каждого параметра, плюс ограничивающими рамками. Приоритеты и рамки определяются условиями компании. Если приоритеты и рамки заданы, то выбор конфигурации становится однозначным. Как следствие, часто задача становится типичной математической задачей оптимизации, нахождения лучшего решения. Иногда приоритеты задаются просто: сделать как можно быстрее, сделать с максимальным качеством, за ценой не постоим, сделать за минимальную цену.

В дополнение к правилу магического треугольника приведем **второе правило магического треугольника**: сходу установить целевую конфигурацию невозможно. Чем сложнее проект, чем масштабнее, тем больше работы нужно выполнить по установлению целевой конфигурации.

Возвратимся к предыдущему параграфу с обсуждением гибкости проекта. Даже если мы знаем конечный результат, но у нас остается неопределенность с конфигурацией проекта.

Для понимания приведем банальный бытовой пример. Семья решила обновить обои гостиной. После стартового обсуждения появились опции:

- Купить в ближайшем магазине типовые обои приемлемого качества. Нанять бригаду по соседству и быстро произвести ремонт.
- Найти обои высокого качества, но типового производства. Нанять профессиональную бригаду уровня и в удобное для себя время произвести ремонт.
- Заказать обои суперкачества с индивидуальным изготовлением через дизайн-бюро. Договориться с бригадой экстракласса. Дождаться совпадения в графике у бригады и семьи.

Во всех вариантах результат одинаков – обои поклеены и можно жить очередной цикл. Разница в пристрастиях и ограничениях.

Совершенно очевидно, что как следствие в любом проекте выделяется стартовая фаза **«определение проекта, project definition»**. Аналогичный термин **«оптимизация проекта, value engineering»**. В простом проекте фаза определения может быть пройдена за несколько часов. В проектах крупного промышленного инжиниринга фаза определения длится до года.

Точно также очевидно, что фаза определения проекта должна выполняться **обязательно в гибком формате**. Таким образом, мы получаем дополнительный взгляд на вопрос гибкости проекта. В любом проекте существует фаза определения. По длительности фазы определения все проекты можно разделить на три категории:

- **Простые проекты.** По сути, фаза определения совпадает с этапом составления ТЗ. В таких ситуациях определение проекта не выделяется как отдельная фаза.
- **Смешанные проекты.** Фаза определения занимает значимый календарный период, от нескольких недель до года. Следующая часть проекта выполняется в твердом формате.
- **Полностью гибкие проекты.** Фаза определения растягивается на весь проект.

У темы оптимизации (value engineering) есть дополнительный аспект, не связанный прямо с магическим правилом. С одной стороны, 80% улучшений проекта достигаются на фазе определения. Оставшиеся 20% улучшений распределяются по всей длительности проекта. Соответственно, должны быть инструменты управления **постоянными улучшениями**. Основным инструментом является регулярная отчетность и контроль. Иногда, нужны специальные отраслевые инструменты. Скажем, при строительстве объекта действует авторский надзор, одной из функций которого является внесение улучшений в документацию на основе визуального анализа.

§А. Кризисные проекты

С темой гибких проектов соприкасается тема управления кризисными проектами. Идея гибких проектов заключается в разделении проекта на отдельные циклы, внутри которых по сути реализуется твердый мини-проект, с бюджетом, сроками и пониманием конечного результата. Соответственно, можно выстроить цепочку категорий с управленческой связностью.



В кризисных проектах разделение на плановые циклы становится невозможным. **Управление становится событийным, ситуационным**, когда действия на ближайший период определяются последними кризисными событиями.

Технология кризисного управления выходит за рамки данной книги.

§А. Гибкость + Ценообразование

Из предыдущих параграфов следует очевидный вывод для финансовых аспектов проектного управления. Допустим проект реализуется на основе контракта между заказчиком и исполнителем. В этом случае:

контрактная цена гибкого цикла должна быть гибкой.

Другими словами, в гибком проекте неизбежно должны быть гибкие цены. Соответственно, в твердых проектах разумно использование твердых цен. Существуют различные схемы гибкого ценообразования. Наиболее известное в «продвинутом» мире гибкое ценообразование – это оплата по человеко-часам, затраченным персоналом исполнителя. Может быть псевдогибкое ценообразование. Например, архитектор за твердую цену готовит три варианта объекта.

У нас в России гибкое ценообразование сравнительно мало распространено. Нет достойной практики для копирования. Заказчику и исполнителю придется генерировать какие-то свои идеи. При всем, при этом, все участники проектного контракта также должны понимать: контракт с твердой ценой на гибкий проект – **нонсенс** и источник большой проблемы для всех участников.

§А. Гибкость. Резюме

Ввиду важности предыдущих параграфов формулируем содержащиеся в них утверждения в сжатом виде:

1. Для реализации проекта необходима гибкость, если достаточное описание конечного продукта отсутствует.
2. Гибкие проекты реализуются по циклам, внутри одного цикла проект выглядит как твердый мини-проект.
3. Дополнительная неопределенность в конечном результате может быть вызвана отсутствием оптимизации магического треугольника.
4. Оптимизация магического треугольника выполняется на фазе «определение проекта».
5. На гибких циклах ценообразование должно быть гибким, на твердых фазах цены должны быть твердыми.

§А. Функционал vs. Вертикаль

Несмотря на все новые тенденции управления людьми, абсолютное большинство организаций устроены по принципу управленческой пирамиды или, другими словами, по принципу управленческой вертикали. Вертикаль означает:

- у любого работника есть начальник, причем **только один**, за исключением руководителя организации, у которого нет исполнительного начальника; отсюда и название пирамида;
- у любого подразделения есть руководитель и только один;
- каждый работник работает в соответствии со своей Должностной Инструкцией;
- каждое подразделение имеет свой функционал в соответствии с Положением о Подразделении.

Проекты могут выполняться в такой управленческой вертикали. Такой способ называют «**функциональным**». Существенным в этом способе является полное сохранение существующей организационной структуры. У всех подразделений и должностей сохраняется их функционал. Определяется ведущее подразделение, своего рода **координатор**, плюс устанавливается список других подразделений, вовлеченных в реализацию проекта. Как правило, вклад подразделения в реализацию проекта в основном соответствует функционалу подразделения.

По функциональной схеме выполнялось проектирование промышленных заводов в СССР, а в некоторых проектных институтах эта схема сохранилась до сих пор. Существуют основные отделы: планировки, строительный, технологический, трубопроводный, электрики, сантехники и т.д. Плюс общие отделы: экономический, юридический, кадровый. Определяется схема проектирования, какие работы, какого отдела выполняются первыми и какому отделу передаются результаты. Дополнительно существует ГИП – Главный Инженер Проекта. ГИП не является руководителем проекта, скорее, он выполняет функции координатора.

Другой пример. На многих предприятиях создается служба капитального строительства, служба заказчика-застройщика. Капстрой взаимодействует с другими подразделениями: производство, финансы, закупки и т.д. Совместно все подразделения управляют строительством для собственных целей предприятия.

Основное преимущество функциональной схемы – простота. Нет необходимости в генерации новых структур, обучении и тому подобных мероприятиях. Расписали по подразделениям и вроде все ясно.

На самом деле, и как показывает обширная практика

при функциональной схеме вероятность выполнения плановых показателей близится к 0%.

Причина банальна – **расплывание ответственности** вследствие слабой измеримости проектных обязанностей. Представим цех по сборке телефонов на большом электронном заводе. У цеха есть внятные регулярные обязанности – выпустить столько-то телефонов в сутки. Это измеримый и легко контролируемый параметр. Нескольким службам: капстрою, финансистам и телефонному цеху поручено построить новый цех для расширения выпуска изделий. Если использовать кризисный язык, то «найти крайнего» в таком проекте невозможно, каждое подразделение предложит 25 причин, почему данное подразделение не виновно в проблемах.

Функциональную схему следует применять только в особых случаях, как правило на старте проектной деятельности, или в случае единственности проекта данного типа, или в силу традиции, как в проектных институтах. Примеры:

- создание внутренней электронной социальной сети в компании;
- переход на новое программное обеспечение в бухгалтерии;
- переход на систему грейдов;
- создание собственного санатория.

Подобные проекты вряд ли будут часто повторяться в компании, поэтому создавать ради них проектную структуру нет смысла.

У функциональной схемы есть дополнительный негативный фактор – трудности с коммерциализацией. Другими словами, **функциональная схема является некоммерческой.**

Выбирая простоту, мы получаем проблемы в бизнесе. В функциональной схеме невозможно наладить эффективный учет себестоимости, учет затрат в человеко-часах и даже в человеко-неделях. Если неизвестны затраты, то как устанавливать цены. Кроме того, возникают проблемы с коммуникацией заказчик – подрядчик. Если у подрядчика применяется функциональная схема, то заказчик буквально начинает «кипеть» в попытках установить внятные коммуникации.

Коммерческие проекты выполняются только на проектной вертикали.

Под «коммерческими» понимаются проекты, так или иначе направленные на извлечение прибыли, получение дохода. Термин «проектная вертикаль» подразумевает:

- все участники проекта встраиваются в управленческую пирамиду;
- проектная пирамида носит ограниченный во времени характер, действует в течение жизненного цикла проекта.

Иногда реализация проекта на управленческой пирамиде называется «**проектным**» способом выполнения проекта. Немного коряво – проектный способ реализации проекта – но прижилось на практике. Соответственно, дилемму функционал – вертикаль, иногда формулируют так: функциональная схема против проектной схемы.

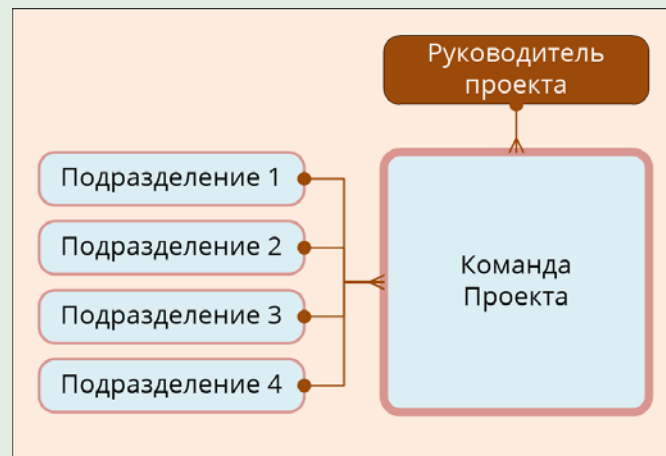
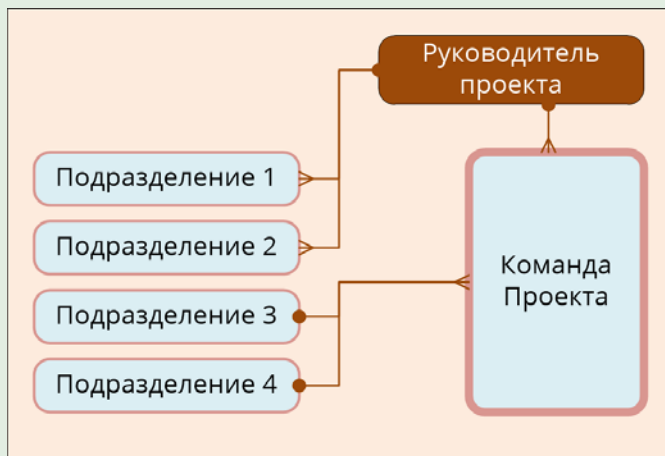
Существуют разные типы проектных пирамид, иногда их называют жесткие или мягкие, но во все проектные схемы начинаются с принципа персональной и единоличной ответственности за реализацию проекта:

у проекта должен быть руководитель, несущий полную и личную ответственность за реализацию проекта.

Руководитель проекта может иметь и другое название, например, менеджер проекта, Главный Конструктор, но этот участник проекта должен располагаться на вершине управленческой пирамиды.

Способ подчинения внутри пирамиды определяет жесткость пирамиды. В мягкой схеме частично сохраняется функциональная схема, но руководитель проекта вправе давать поручения вовлеченным подразделениям. В жесткой схеме создается команда проекта, полностью подчиненная руководителю проекта, своего рода временное предприятие. Между жесткой и мягкой схемами существует масса промежуточных: (1) есть и команда, и участие подразделений, (2) участие в команде может быть постоянным, частичным (день в неделю), по запросу. В сложных проектах проектная команда размещается в специальном временном офисе (Task Force).

Примеры проектных схем в графическом исполнении, слева – мягкая, справа - жесткая.



§А. Матричная схема

Описанные в предыдущем параграфе функциональные и проектные схемы неявно предполагают соседство между проектным бизнесом и основным бизнесом. Например, компания занималась поставкой электроники и в какой-то момент начала оказывать проектные услуги по созданию компьютерных систем и систем связи.

В том случае, если компания оказывает только проектные услуги, то мировая практика однозначно требует использования только жестких проектных схем. Только в этом случае достигается максимальная рентабельность одновременно с высокими показателями в исполнении плановых показателей проекта.

Использование только жестких проектных схем влечет перестройку организационной структуры всей компании в сравнении с привычной управленческой пирамидой.

Оргструктура становится матрицей. Вся компания делится на два основных блока и один дополнительный. К дополнительному блоку относятся: департамент продаж, кадровый департамент, финансовый департамент, юридический, обслуживание.

К основным блокам относятся **технический и операционный**. Два этих блока составляют управленческую матрицу. Внутри технического блока располагаются отделы, в соответствии с технологическим позиционированием компании, например, электрики, сантехники, механики и т.п.

Реальная структура операционного блока зависит от отрасли.

В операционном блоке постоянно числятся: менеджеры проектов, планировщики, сметчики, ИТ-отдел, отдел закупок и контрактования. Плюс, в операционный блок входят все проектные команды. Таким образом, здесь происходит расширение проектной вертикали. Руководитель проекта подчиняется руководителю операционного блока. Руководитель операционного блока подчиняется руководителю предприятия.

Существует важное отличие функций отделов в техническом блоке от типовых функций в линейной пирамиде:

- в линейной пирамиде отделы выполняют работы;
- в матрице отделы несут ответственность за пополнение знаний и рост персонала

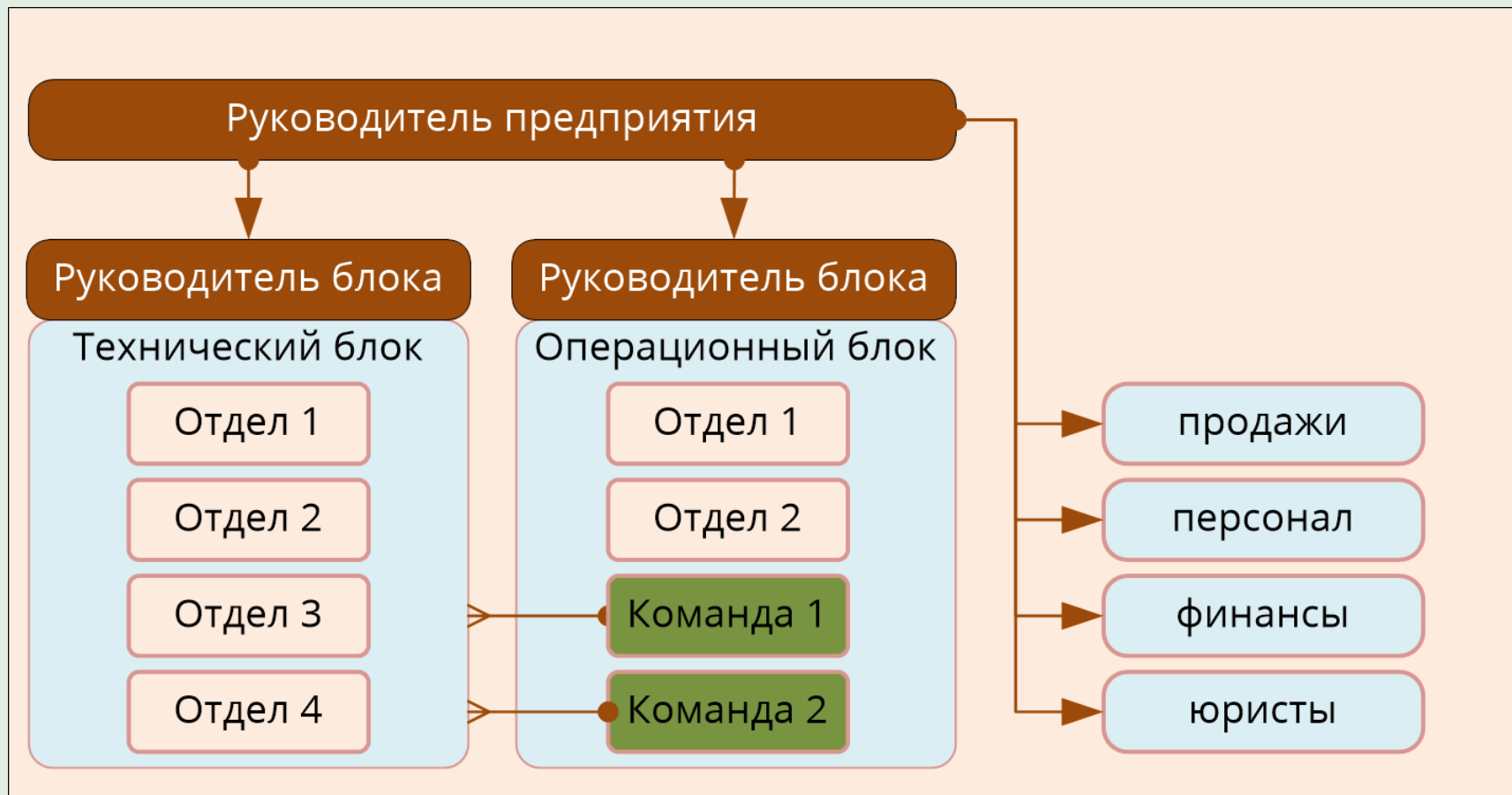
Административно и психологически в матрице появляется важная новация в сравнении с линейной пирамидой:

проектные специалисты имеют двойное подчинение.

На период действия проекта специалист делегируется из своего отдела в проектную команду. В команде работник подчиняется руководителю проекта. Одновременно, за работником сохраняется подчиненность руководителю технического отдела. Работник может и должен обращаться в свой отдел за техническими консультациями.

Понятно, что двойное подчинение генетически порождает конфликты. Для балансировки в матрицу вводятся дополнительные инструменты, например, **патронаж** работника со стороны топ-менеджмента.

Графически матрица выглядит примерно так:



Полное описание матричной схемы управления предприятием выходит за рамки данной книги.

§А. Роли персонала

Трудовой вклад работника в исполнение проекта называется исполнением проектной роли, хотя мы все привыкли к другим естественным кадровым понятиям: должность, должностная инструкция, функциональные обязанности, совместитель. В проектных схемах этих категорий становится недостаточно (смотри предыдущие параграфы о проектной вертикали).

В проектной схеме каждый проект можно рассматривать как аналог предприятия со своим штатным расписанием, персоналом и кадровой политикой. По-хорошему, для каждого проекта было бы разумным вводить собственное штатное расписание. Открытие проекта сопровождалось бы появлением списка должностей. Если работник принимает участие в нескольких проектах плюс выполняет регулярные, операционные обязанности, то в силу русскоязычных традиций его следовало бы называть «**совместитель**».

Такой простой подход не прижился в России, вследствие требований Трудового Кодекса. Как только мы определяем несколько должностей и допускаем возможность занятия этих должностей одним человеком, то работодатель должен заключать трудовые соглашения на каждую должность с сопутствующим кадровым документооборотом. Такая административная нагрузка кажется многим излишней, особенно, если работник часто переходит с проекта на проект, или, более того, одновременно, участвует в нескольких проектах.

Можно высказать лишь сожалением из-за отказа использовать методику «проектная должность». Использование «должности» сразу же вызывает соответствующий привычный ментальный ряд: начальник, ответственность, приказ и т.д. Термин «проектная роль» такой ассоциации не вызывает.

Собственно термин «проектная роль» возник в результате трансферта западных кадровых технологий, при этом надл всегда понимать:

проектная роль равнозначна проектной должности.

Если выразаться совсем точно, то скорее понятие «проектная роль» равнозначно понятию «**временная должность**», должность, открытая на время действия проекта.

Любой работник может совмещать исполнение нескольких проектных ролей, при этом будучи оформлен на предприятие на какую-то иную должность. Соответственно, возможно одновременное исполнение и проектных ролей, и должностных обязанностей по основной должности. Например, человек может быть оформлен на должность «менеджер проекта», а на проектах играть роли: заместителя менеджера проекта, куратора проекта, руководителя направления. Другой пример, у работника основная должность: менеджер по документообороту, а работник выполняет роль администратора одновременно в нескольких проектах.

При терминологическом переходе от должности к ролям сохраняются некоторые элементы кадрового документооборота. Должно существовать административное решение о назначении на проектную роль: приказ руководителя предприятия или решение Проектного Комитета. В том или ином виде должна существовать должностная инструкция (положение о проектной роли) участника проекта, а участник должен ознакомиться с данной инструкцией одновременно с назначением.

Замена должность-роль снимает формальную необходимость подписания дополнительных трудовых соглашений. Достаточно, прописать соответствующие условия в должностной инструкции. Вместе с тем, следует отметить и явные **перекосы** в использовании инструмента «проектная роль». Часто, вместе с отказом понятия «должность» и от трудового соглашения полностью отказываются и от кадрового документооборота: выпуска приказа о назначении, знакомстве работника с трудовой инструкцией. Такой подход для проектного бизнеса неприемлем. Собственно, здесь и проходит граница между позаказной деятельностью и проектной деятельностью.

Трудовое участие каждого участника проекта должно быть легально оформлено.

Под легальностью понимается выпуск административных документов: либо приказ директора, либо иного уполномоченного органа, например, решение Проектного Комитета.

Если на предприятии административное оформление участника проекта не производится, причем осознанно не производится, то это должно быть сильным поводом для организационных изменений, например,

- отказ от использования проектной методологии и переход на позаказную деятельность или на простую функциональную схему;
- признание текущей ситуации как переходной, с обязательной легитимацией проектных трудовых отношений в последующем.

§А. Основные роли

Как и следует ожидать, большинство проектных ролей совпадают с привычными должностями и по названию, и по существу: инженер, проектировщик, контролер, менеджер, планировщик, сметчик. Ряд ролей специфичны именно для проектной деятельности, либо имеют уже устоявшееся проектное понимание:

роль	условия/обязанности
Куратор Проекта	Представитель высшего руководства компании. Отвечает за предоставление ресурсов для реализации проекта, плюс за своевременное и адекватное решение возникающих проблем.
Руководитель Проекта (Менеджер Проекта)	Руководит командой проекта. Дает поручения подключенным подразделениям. Полностью и единолично отвечает за реализацию проекта.
Технический Руководитель	Применяется в мягких проектных схемах. Отвечает за реализацию оптимальных технических решений.
Планировщик	Отвечает за составление Планов Проекта, в том числе, с использованием специальных электронных программ.

Администратор Проекта	Совокупность функций: менеджер по документообороту, секретарь, обеспечение информацией, рассылки, иногда и материально-техническое обеспечение.
-----------------------	---

Как было сказано, назначение на все роли производится административным решением.

В некоторых отраслях, например, в шоу- и кино-бизнесе имеются свои традиции и соответствующая практика.

роль	условия/обязанности
Продюсер Проекта	Обеспечивает ресурсами весь процесс производства, прежде всего, финансами и людьми
Режиссер	Управляет непосредственно производством
Директор проекта	Применяется для крупных проектов, особенно с межкультурной локализацией, когда может возникать несколько директоров, по статусу соответствующих заместителям генерального директора

§А. Публичные органы

Проектная практика показала чрезвычайную полезность публичных, коллегиальных ролей для руководства проектами, своего рода, публичные роли.

Орган	Основные функции
Проектный Комитет	<ol style="list-style-type: none">1. Утверждение проектной методологии, порядка принятия решений, образцов и шаблонов документов.2. Утверждение Планов Проекта.3. Открытие/Закрытие проектов.4. Переход между фазами проекта.5. Назначение работников на проектные роли.6. Контроль реализации на основе месячных отчетов.7. Принятие решений о мотивации участников проекта.
Управляющий Совет	Создается для руководства одним из крупных проектов компании. Если Проектный Комитет руководит всеми проектами, то Управляющий Совет руководит только одним проектом. Руководитель проекта подчиняется Управляющему Совету. Как аналогию можно привести соотношение Совет Директоров и Исполнительный Директор компании.

§А. Контрактная функция

Кроме, людей и подразделений в управлении проектом и выполнении работ и услуг по проекту могут принимать участие и юридические лица. Понятно, что юридические лица действуют только на основе договора (контракта). Для юридических лиц термин «проектная роль» не применяется. Обыкновенно, говорят о контрактной функции. Контрактная функция – это то, что записывается в разделе: «предмет договора».

Контрактная функция	Описание
Инвестор	Источник инвестиций в проект.
Заказчик (Клиент)	Юридическое лицо, выступающее стороной первичных контрактов. Может не совпадать с Инвестором.
Управляющий Управляющая компания PMC – Project Management Company	Корпоративный аналог руководителя проекта. Объем управляющих функций определяется контрактов. Может быть пассивным или активным управляющим. При пассивном варианте Управляющий только дает советы заказчику. При активном варианте управляющий заключает сделки с контрагентами.
Агент	Представитель заказчика. Действует в интересах принципала (заказчика). В зависимости от агентских полномочий выполняет различные функции, вплоть до полной подмены заказчика.

Контрактная функция	Описание
Оператор проекта	Некоторая комбинация заказчика и агента.
Инженер	Термин, пришедший с Запада. Означает компанию в трехсторонних контрактах, ответственную за выполнение технических функций, прежде всего, за согласование технических решений.
Лицензиар	Поставщик технологических решений на основе лицензионного решения.
Лицензиат	Получатель технологических решений на основе лицензионного решения.
Подрядчик/Исполнитель	Лицо, выполняющее работы/услуги в интересах заказчика и по его заданию.
Субподрядчик	Лицо, действующее на основе вторичного контракта. Первичный контракт – это контракт между заказчиком и подрядчиком. Вторичный контракт заключается между подрядчиком и субподрядчиком.
Генеральный подрядчик (управляющий по строительству)	Компания, вступившая в отношения со многими субподрядчиками и поставщиками.
Поставщик	Компания, продающая и доставляющая продукцию заказчику

Контрактная функция	Описание
Провайдер	В широком смысле поставщик продукции, услуг, иногда и работ. Пересекается с другими терминами
Консультант/Аудитор	Компания, предоставляющая рекомендации заказчику.
Интегратор Контрактор	Компания, выполняющая одновременно несколько контрактных функций. Термин применяется в контрактах типа, ЕРС/ЕРСМ, в так называемых комплексных контрактах.

§А. Стейкхолдеры

Термин «Стейкхолдер» обозначает физическое или юридическое лицо, которое прямо не задействовано в проекте, но (1) на которого могут воздействовать результаты проекта Стейкхолдер, либо (2) которое само может воздействовать на реализацию проекта. Важно, что воздействие как негативным, так или позитивным

Термин пришел к нам из английского языка. Английское слово stakeholder имеет много значений. В контексте проектной деятельности буквально означает «держущий пограничный столб», другими словами, сосед.

У проектов, в силу уникальности результата всегда множество стейкхолдеров. Примеры:

- Компания строит завод. Соседи могут быть довольны, если им обещают работу, либо не довольны, если завод, скажем, нарушает экологию.
- Компания проводит внутренний, организационный проект. Персонал может разделиться на защитников и противников.

Стейкхолдеры не связаны с основными участниками никакими отношениями, ни трудовыми, ни договорными. Вместе с тем, стейкхолдеры могут оказывать колоссальное воздействие на проект. В частности,

стейкхолдеры являются основными источниками проектных рисков.

Б. БИЗНЕС-ПРОЕКТЫ

Пошаговое, структурированное пособие для выполнения коммерческих проектов в компании.

§Б. Установочные рамки

В данном параграфе зафиксируем множество проектов, методология которых описана в последующих проектах.

Прежде всего, речь идет о бизнес проектах, понимая в данном случае проекты направленные на получение **прибыли**. Соответственно, мы не говорим о некоммерческих проектах.

В определенном смысле можно говорить о **типовых проектах**. Например, заказчик постоянно строит и модернизирует объекты промышленного производства в какой-то узкой технологической области. Исполнитель постоянно создает системы связи. Как следствие, мы не говорим о проектах с сильной уникальностью. Также не говорим о, быть может, важных, но разовых проектах. Отметим, что совокупность типовых проектов и составляет проектный бизнес.

Подразумеваем **стартовый характер** проектной методологии в компании. Компания только начинает заниматься проектным бизнесом. Возможно, в компании только начинают внедрять систему регламентации для всех процессов.

В силу обозначенных условий компания отказывается от внедрения тяжелых пакетов на данном этапе своего развития. Компании необходим **лайт** пакет с гибким сценарием внедрения, о чем и идет речь в двух следующих разделах.

§Б. Методология. Координаты

Изучение и использование методологии упрощается, если сама методология эффективно разделена на составляющие, удобно структурирована. Одним из простых способов структурирования является помещение пакета знаний в матрицу с двумя координатами.

Методология проектного менеджмента в формате «**лайт**» задается матрицей, которую можно представить в следующем графическом виде.

		уровень		
		Проект	Компания	Контракт
процесс	Планирование			
	Наблюдение	Методология	Проектного	Менеджмента
	Распоряжение			

Матрица имеет две координаты:

(1) по горизонтали: **уровень**,

(2) по вертикали: **процесс**.

Каждая координата имеет три значения. Соответственно, 9 матричных ячеек покрывают все пространство управления.

Дадим пояснения к используемым терминам.

Уровень **Проект** соответствует управлению внутри проекта. Хотя мы привыкли к термину «управление проектом», здесь стоит различать управление внутри проекта и вне проекта, или управление «над проектом».

Уровень **Компания** соответствует решениям и действиям, принимаемым на уровне руководства компании, например, назначение менеджера проекта, приказ об открытии проекта, подписание контракта.

Уровень **Контракт** или уровень **Главного Контракта** – это зона заключения и реализации главного контракта, согласно которому происходит выполнение большей части проектных работ. Пример, генподрядный договор между заказчиком и подрядчиком.

Внутри каждого уровня происходит выполнение одного из трех типов процессов.

Процессы **Планирования** очевидны и соответствуют разработке планов, как планов проекта, так и планов проектного бизнеса в целом по компании.

Процессы **Наблюдения** или **мониторинга** объединяют несколько значений. Прежде всего, это учет, бухгалтерский, производственно-экономический и финансовый. Здесь же располагаются системы контроля, отчетности и анализа.

Термин **Распоряжение** означает прямое управление «от человека к человеку». Например, «разработай документ», «проведите конкурс на заключение контракта», «выполните функции надзора на строительной площадке». Близким аналогом термина Распоряжение можно считать **Операционное Управление**. Другие семантические аналогии: «**вождение**», как управление автомобилем во время езды, «**пилотирование**», как управление самолетом во время полета.

§Б. Методология. Список компонент

Методология проектного менеджмента разделяется на компоненты. Каждая компонента помещается в одну из ячеек описанной выше двух-координатной матрицы. Графически рисуется не вся матрица, а для каждого уровня составляется своя таблица.

Важно: Самая правая колонка в таблице обозначена как «ПР», где отмечается приоритет компоненты при внедрении проектного менеджмента. Высокий приоритет, показан зеленой заливкой. Стандартный приоритет отображен белой заливкой.

Уровень «проект»

Процесс	№пп	Компонента	ПР
Планирование	1.	План проекта. Интеграция проекта. WBS. 1 , 2 , 3 , 4 .	■
	2.	Фазы проекта. Формат и цены: гибкие и жесткие, 1 , 2 .	■
	3.	Орг. структура. Команда. Матрица ответственности, 1 , 2 , 3 .	■
	4.	График, 1 .	■
	5.	Риски, 1 .	■
	6.	Бюджет + окупаемость, 1 , 2 .	■
Наблюдение	7.	Отчетность, 1 .	■
Распоряжение	8.	Команда. Управление, 1 .	■

Уровень «компания»

Процесс	№пп	Компонента	ПР
Планирование	9.	Корпоративные планы, 1.	
Наблюдение	10.	Мониторинг реализации проектов, 1.	
Распоряжение	11.	Структура управления проектным бизнесом, 1.	
	12.	<p>Регламентирование и банки знаний, 1, 2, 3.</p> <p>Примеры и шаблоны.</p> <p>Ключевые стандарты: Основные Положения, Нумерация, Финансовый и сметный учет.</p> <p>Ключевые формы: План Проекта, Недельный Отчет, Месячный Отчет, Протокол, Отчет о встрече.</p>	
	13.	Коммуникации и документооборот, 1.	
	14.	Надпроектные решения, 1.	

Уровень «контракт»

Процесс	№п	Компонента	ПР
Планирование	15.	Кросс-корпоративная платформа, 1	
Наблюдение	16.	Мониторинг реализации контракта, 1 .	
Распоряжение	17.	Выбор исполнителя. Взгляд от заказчика, 1 .	
	18.	Выбор исполнителя. Взгляд от исполнителя, 1 .	
	19.	Изменения к контракту, 1 .	
	20.	Лестница коммуникаций, 1 .	
	21.	Шаблоны и образцы контрактов.	

§Б. Приоритетные компоненты

Для информации приведем подписание наиболее приоритетных компонент, внедрение которых необходимо проводить с самого старта и одновременно с другими приоритетными компонентами.

№пп	Компонента	ПР
1.	План проекта. Интеграция проекта.	
2.	WBS. Фазы проекта. Формат и цены: гибкие и жесткие.	
3.	Орг. структура. Команда. Матрица ответственности.	
4.	График.	
5.	Бюджет + окупаемость.	
6.	Отчетность.	
7.	Мониторинг реализации проектов.	
8.	Структура управления проектным бизнесом.	
9.	Надпроектные решения.	
10.	Лестница коммуникаций.	

§Б. План проекта

Все методологические пакеты, из разных стран, тяжелые и легкие имеют общую парадигму, общую аксиому и общую компоненту:

проект должен быть хорошо спланированным.

Разные пакеты разнятся процессами планирования и, собственно, планами. Разные названия могут применяться для плановых документов: устав, декларация, сценарий, дорожная карта.

В предлагаемом лайт-пакете все плановые документы объединяются в единый плановый документ, называемый **План Проекта**. Это может быть документ в одну страницу или массивный набор файлов в 1 тысячу страниц, это все равно будет называться План Проекта!

Главное свойство любого Плана Проекта – **версионность**. Независимо от формата проекта, гибкого или твердого, План Проекта является динамическим документом. Состав, структура и наполнение Плана меняется, расширяется, детализируется, корректируется по мере развития проекта.

Стоит еще раз напомнить, План Проекта – это **письменный документ**, по определению.

Разрабатывает План Проекта руководитель проекта (менеджер проекта) со своей проектной командой. **Утверждает План Проекта** только вышестоящий исполнительный орган: директор компании, Проектный Комитет. То есть, утверждение Плана Проекта относится к «надпроектным» решениям.

Для абсолютного большинства бизнес-проектов практически для всех компаний План Проекта имеет инвариантную, **базовую структуру**, то есть, План Проекта должен состоять как минимум из следующих разделов:

1. Цель проекта.
2. Фазы проекта.
3. WBS.
4. Организационная структура.
5. Календарный график
6. Риски
7. Бюджет.

Наполнение этих разделов сильно зависит от истории компании, навыков персонала, отраслевых особенностей, но базовая структура не может сокращаться. Возможно расширение списка разделов, дополнение новыми файлами разных форматов (расширений).

Наиболее коротким является первый раздел: формулировка цели проекта или финального результата проекта. Как правило, это одно длинное предложение или один абзац.

Примеры, результатом проекта является:

- Баня на садовом участке.
- Жилой, 15-ти этажный дом, общей площадью 6 тысяч кв.м по адресу ул. Строительная дом 1.
- Среднемагистральный самолет на 80 пассажиров и дальностью полета 2 тысячи километров. Бюджет проекта 2 млрд рублей, срок проекта 28 месяцев. Головное предприятие – «Дальавиация».
- Вакцина от гриппа H1N1 пятого поколения, устойчивая к девиациям температуры.

Важно следовать правилу при формулировке результата:

результат всегда имя существительное в именительном падеже.

Следует избегать отглагольных существительных, например, постройка бани, разработка лекарства и т.д.

Понятно, что финальный результат может и должен описываться также и массой технических и других деталей, чертежей и им подобным документам. Вся подобная документация обыкновенно выносится за скобки План Проекта и содержится в технической документации.

Вместе с тем и часто для различных совещаний, встреч и переговоров необходима выдержка из технической документации. Для этих, демонстрационных целей могут готовиться **специальные презентации** с описанием финального результата, рисунки, чертежи, описания.

§Б. Интеграция проекта

Во всех методологических пакетах компонента «Интеграция проекта» присутствует, но изложена как-то не внятно, по крайней мере, так кажется автору настоящей книги. Вместе с тем, проектная интеграция является необходимым условием для эффективного выполнения проекта.

Попробуем переломить тенденцию и кратко изложить суть компоненты.

Проектное планирование сосредоточено в нескольких областях: структура, команда, календарь, техническое описание и т.д. Все эти области понятийно и профессионально разные. Пример, есть методы формирования команды, управления командой и правила составления чертежей. По первому впечатлению методы командообразования и методы черчения никак не пересекаются. С другой стороны, если среди чертежей значительную долю составляют документация по электроснабжению, а в проектной команде нет инженера-электрика, то эта «маленькая нестыковка» может нанести сильнейший вред всему проекту.

Краткое определение следующее:

Выполнение проектной интеграции означает перекрестную синхронизацию плановых параметров из различных областей.

Термин «интеграция проекта» является устоявшимся. С точки зрения автора, не меняя методологической основы, можно было бы изменить название. Слова «**балансировка**», «**создание баланса**» кажутся более адекватными. Действительно, в процессе интеграции вес, объем каждой области приводятся в сопоставимые значения.

Инструментом балансировки является построение и использование WBS, см. следующий раздел.

§Б. WBS

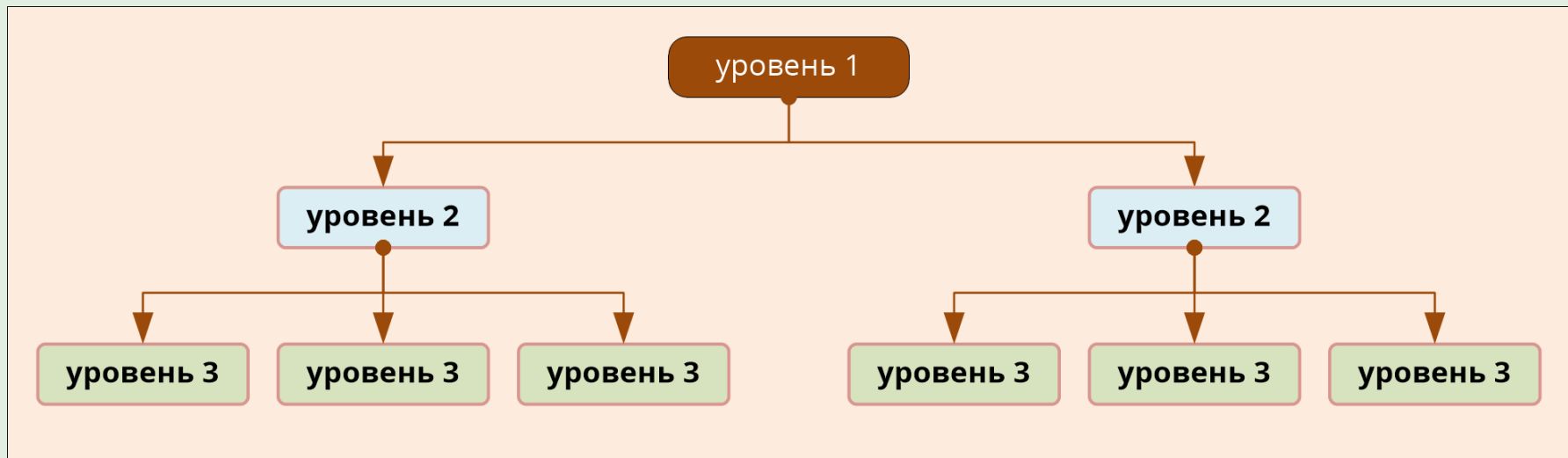
WBS -
часть
Плана
Проекта

Важное предупреждение. Однозначное понимание WBS отсутствует как на родине термина, в западных странах, так и в России. В связи с этим, предварим описание краткой фиксацией рамок, внутри которых может размещаться значение термина.

Термин WBS является аббревиатурой англоязычного названия: Work Breakdown Structure. В литературе существуют различные варианты перевода этого термина на русский язык:

- иерархическая структура проекта;
- иерархическая декомпозиция проекта;
- разбиение проектных работ и т.д.

Неоднозначность возникает из-за первого слова, Work. Вторые два слова, Breakdown Structure имеют вполне однозначное значение, которое на русском передается следующими эквивалентными значениями: иерархическая структура, иерархическая декомпозиция, древовидная структура. В большинстве случаев, графически иерархическая структура визуализируется перевернутым деревом.



Кроме аналогии с деревом, иерархическая структура имеет дополнительные параметры. Во-первых, это **начальный элемент**, из которого «растут» все остальные элементы. Во-вторых, это **уровень элемента**, который измеряется числом точек ветвления от данного элемента до начального элемента. У всех элементов, кроме начального, есть родительский элемент, причем только один. У любого элемента может быть несколько дочерних элементов.

Наряду с графической нотацией иерархическая структура может отображаться списками со сдвигом, где уровень определяется величиной сдвига от левого края.

начальный элемент
элемент 1
элемент 1.1
элемент 2
элемент 2.1
элемент 2.2

В проектном менеджменте неоднозначность WBS связана с начальным элементом, что понимать под этим словом. Так на Западе, термин Work в WBS может трактоваться и как работы, и как материальный результат. Вот условный пример двузначности, бегун бежит дистанцию 100 метров, причем дистанция разделена на три стадии: стадия 1 – 30 метров, стадия 2 – 30 метров, стадия 3 40 метров. Примеры иерархических структур:

пробежать всю дистанцию	длина пробега по всей дистанции
пробежать стадию 1	длина пробега стадии 1
пробежать стадию 2	длина пробега стадии 2
пробежать стадию 3	длина пробега стадии 3

Существует обширная литература на тему трактовки WBS. В частности, для партнеров журнала самоВод, www.samovod.ru, есть возможность скачать специальную публикацию на эту тему «WBS. Интеграция проекта» вместе с приложениями, где подробно описаны история, трактовки и применения на примерах, в том числе, объектно-ориентированный и процессно-ориентированный подход.

В настоящей книге, описывающей использование лайт-пакета, мы не будем вдаваться в дальнейшие и более подробные погружения в тему неоднозначности по следующим причинам:

- для реализации проектов малого и среднего бизнеса вполне достаточно той трактовки WBS, которая будет приведена далее;
- если у пользователей встретятся проекты, где потребуется тонкая комбинация объектно-ориентированного и процессно-ориентированного подхода, то детали легко можно найти в специальной литературе.

Переходим к определениям.

Прежде всего, как правило, мы не будем переводить WBS на русский язык. В тексте всегда будем писать именно англоязычную аббревиатуру. Устно этот термин в соответствии с уже возникшей традицией будем читать как ВэБэЭс. Полное определение для рамок настоящего лайт-пакета:

WBS – это иерархическая декомпозиция результата проекта.

Таким образом, мы говорим не о работах, а о разложении материального объекта на составляющие.

При желании в компании могут придумать свою аббревиатуру для той же самой сущности, например, ИДРП.

Кроме того,

*WBS – это скелет,
на который нанизываются все плановые области.*

Для понимания WBS лучше всего подходит пример проекта, в котором финальным результатом является дом. WBS этого проекта выглядит так:

1. ДОМ

1.1. Участок

- 1.1.1. Вертикальная планировка
- 1.1.2. Ограждение

1.2. Цоколь

- 1.2.1. Фундамент
- 1.2.2. Перекрытие

1.3. Ограждающие конструкции

- 1.3.1. Стены
- 1.3.2. Перекрытие

1.4. Крыша

- 1.4.1. Стропила
- 1.4.2. Кровля

1.5. Инженерные системы

1.5.1. Электроснабжение

1.5.2. Водоснабжение и канализация

1.5.3. Отопление

1.6. Общие работы по проекту

1.6.1. Управление проектом

1.6.2. Техническая документация

1.6.3. Согласования и Разрешения

1.6.4. Технический надзор

Важно. Каждый элемент WBS должен иметь номер. Простейший пример иерархической нумерации показан в приведенном примере:

- начальный элемент имеет номер «1.»;
- второй уровень имеет номер «1.x.»;
- третий уровень имеет номер «1.x.x.».

Именно через номер элемента WBS происходит интеграция с другими областями проекта.

Учет промежуточных и неделимых результатов.

В любом объекте есть промежуточные результаты, которые не являются составляющей частью конечного результата, но необходимы для реализации проекта. В том же условном проекте строительства дома промежуточным результатом будет рытье котлована под фундамент. Сам котлован («яма») не является частью дома, но абсолютно необходим для выполнения работ.

Для подобного рода промежуточных результатов резервируют номер «0» среди элементов одного уровня. В этом случае элемент «цоколь» будет иметь составляющие:

1. ДОМ

1.2. Цоколь

1.2.0. Котлован и прочие работы по цоколю

1.2.1. Фундамент

1.2.2. Перекрытие

Кроме того, в любом проекте есть неделимые или слабо делимые составляющие. Например, создание и обслуживание временного офиса, строительного штаба. Найм прораба на управление проектом в течение всего срока проекта. Обыкновенно, эти составляющие группируются в последнем разделе второго уровня, см. элемент «1.6. общие работы по проекту».

1. ДОМ

1.6. Общие работы по проекту

В любом случае, в WBS включаются элементы, которые:

- требуют усилий людей;
- либо, сопровождаются затратой рабочего времени;
- либо, вызывают финансовые расходы.

Как, собственно, происходит интеграция, балансировка. Здесь есть один небольшой секрет.

Балансировка производится через уровень интеграции.

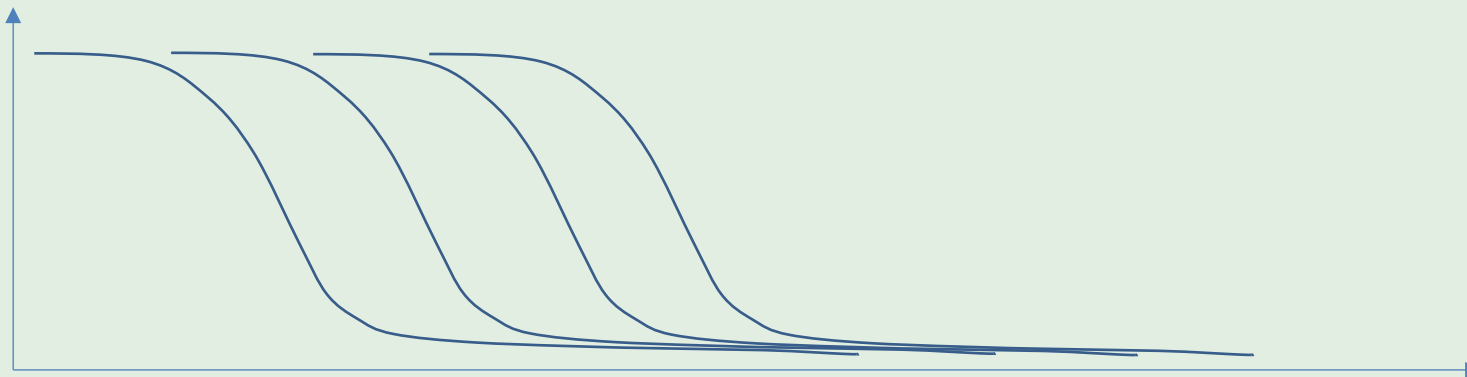
В зависимости от области – график, структура, бюджет – внутри WBS выбирается один и только один уровень, который и называется уровнем интеграции. Как правило, это бывает второй или третий уровень, причем для всех областей необходимо выбирать один и тот же уровень интеграции. Тогда элементы из другой области привязываются к элементам WBS уровня интеграции и через этот уровень оказываются связанными (интегрированными) с элементами других областей.

Примеры балансировки будут показаны далее.

§Б. Набегающая волна

Термин «набегающая волна» является удобным мнемоническим обозначением версии Плана Проекта. Смысл набегающей волны связан с объемом детализации Плана Проекта в зависимости от фазы проекта. Перед началом первой фазы именно детали этой, предстоящей фазы должны быть описаны подробно. Детали, связанные с последующими фазами, могут быть показаны схематично. Аналогично со второй и следующими фазами. Мы описываем детально только задачи и плановые параметры предстоящей фазы. Планирование последующих фаз дается лишь в силу объективной потребности.

Обыкновенно, для набегающей волны рисуют поясняющую серию графиков в осях: по горизонтали время, по вертикали объем детализации.



§Б. Фазы проекта. Гибкие и жесткие цены

Фазы -
часть
Плана
Проекта

Определение. Фазой проекта называется часть от всего календарного срока проекта, причем финальный результат каждой фазы максимально отделим от результатов последующих календарных фаз. Результат последней фазы совпадает с целью проекта.

Как правило, сроки контрактов увязаны с фазами проекта. Типично, когда контракт длится ровно одну фазу. Классическое деление на фазы: фаза А – разработка технической документации на объект, фаза Б – создание (строительство) объекта. На первой фазе результатом являются чертежи, расчеты, описания и спецификации. На второй фазе объект, созданный по этой документации, что иллюстрирует делимость результатов.

Однофазные проекты встречаются редко. Если проект состоит из одной фазы, то, скорее, это не проект, а позаказная деятельность. Например, ремонт помещения, заключающийся в замене напольного покрытия, можно вполне отнести к позаказной деятельности.

Внутри проекта фазы различаются форматом – **гибким или твердым** – и, как следствие, методикой ценообразования в контрактах, также гибкой или твердой.

Фаза является гибкой, если в начале фазы результат фазы не известен точно.

Соответственно, фаза является твердой, если результат описан максимально точно.

Классической гибкой фазой является первая, концептуальная фаза по разработке контуров, рамок, условий конечного результата проекта, выбора конфигурации проекта. Иногда эта фаза называется Определением Проекта, Project Definition. Например, застройщик решил построить дом и, для начала, должен определиться с ключевыми условиями: этажность, площади, назначение, класс материалов и отделки.

Обыкновенно, гибкая фаза реализуется **в несколько итераций**. Говоря иначе, фаза может повторяться несколько раз. Гибкость фазы проявляется в том, что количество повторений заранее неизвестно. Скажем, на приведенном выше примере подготовки концепции дома, каждая итерация завершается расчетом бюджета проекта. Дополнительно, могут оцениваться сроки и риски проекта, качество конечного результата. Если результат итерации удовлетворителен, то переходят к следующей фазе. Если результат не приемлем, то начинают новую итерацию и меняют входные условия.

Выбор фазы и формата фазы определяют организационную и контрактную схему для успешной реализации фазы. При переходе на новую фазу может меняться команда проекта. Фаза «Концепция» может быть выполнена силами заказчика либо появится потребность в привлечении внешнего квалифицированного эксперта, консультанта. На фазе «Документация» потребуются адекватный проектировщик, конструктор. На фазе «Строительство» достойный подрядчик, субподрядчики и поставщики.

Формат фазы – гибкий или твердый – однозначно определяет методику ценообразования.

Полное описание гибких методов ценообразования выходит за рамки лайт-пакета. Более того, следует предостеречь от увлечения гибкими ценами. Гибкие цены всегда являются вершиной большой управленческой пирамиды. Если пирамида не выстроена, то методически сложная цена может обрушить весь проект. Компания должна выбрать компромисс между гибкостью цены и навыком работы в этой методике.

Пример. Самый эффективный вариант гибкой цены – оплата по человеко-часам. По минимуму эта методика требует:

- от заказчика навык ежедневного контроля и еженедельного акцепта представленных результатов;
- от исполнителя:
 - налаженной системы грейдов и соответствующих ставок;
 - персонализированной системы учета времени и результатов;
 - системы выставления счетов.

Если эти обоюдные требования не выстроены, то контрактная работа может превратиться в сплошной стресс и подозрения.

В случае разработки концепции простыми вариантами гибкой цены являются:

- Исполнитель обязуется подготовить три варианта объекта за общую твердую цену;
- Заказчик и Исполнитель устанавливать срок и твердую цену для одной итерации, плюс дают право Заказчику потребовать выполнения до 5 итераций.

Общее количество фаз не должно превышать 5-8 штук. Интересно, что число фаз слабо зависит от масштаба проекта. Проекты, бюджеты которых различаются в 1000 раз, могут иметь одинаковое количество фаз.

Между фазами проекта принимаются «надпроектные» решения. В таковым относятся:

- решение о закрытии или приостановке проекта, если результаты неприемлемы или изменились внешние условия;
- решение о существенной корректировке конфигурации проекта, например, меняется число очередей строительства;
- решение о переходе к следующей фазе;
- назначение нового состава проектной команды.

Точки принятия решений называются **kill point (точка отстрела)** или **gate (шлюз, проход)**, или точкой ветвления.

Для каждой компании чрезвычайно полезно разработать и опробовать на практике типовое деление на фазы. То есть, каждый проект выполнять по одной типовой комбинации фаз. Наличие типовых фаз резко облегчает учет, анализ и управление.

§Б. Фазы заказчика и исполнителя

Всегда важно понимать и фиксировать различие в понимании фаз у заказчика и контрактного исполнителя. Все фазы делятся на три группы:

1. фазы до заключения контракта;
2. фазы при исполнении контракта (контракт может соответствовать и одной фазе);
3. фазы после закрытия контракты.

Иногда полезно называть:

- доконтрактную фазу **предпроектом**;
- послеконтратную фазу **постпроектом**.

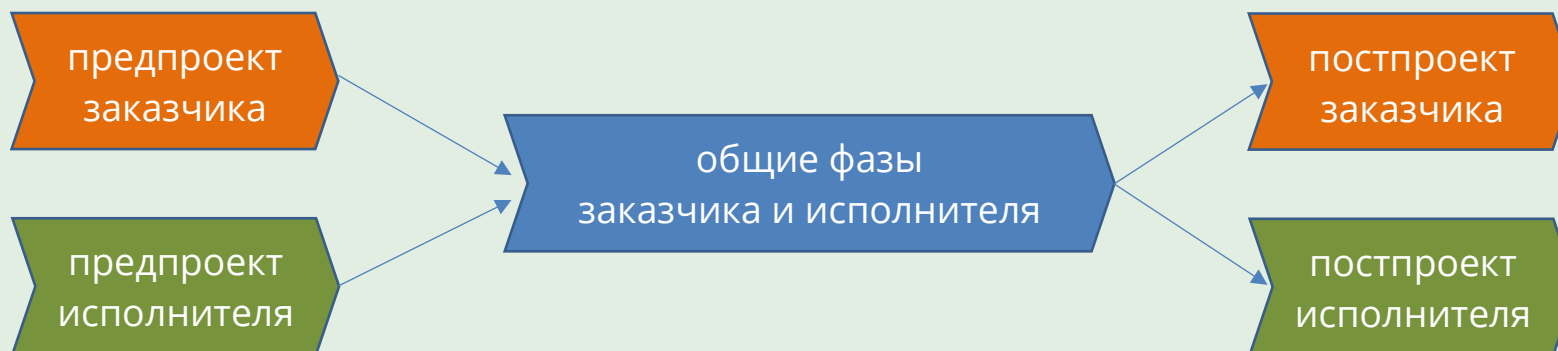
По самому смыслу содержание предпроекта и постпроекта у заказчика и исполнителя разное. Так, на предпроекте заказчик готовит задание, ищет и выбирает исполнителя, а исполнитель готовит предложение и борется за выигрыш контракта. На постпроекте исполнитель проводит демобилизацию и оказывает услуги технического сопровождения, а исполнитель осваивает полученный объект, выводит его на проектную мощность.

Понятно, что разбиения на фазы, как и отношения заказчик – исполнитель, являются **иерархически транзитивными**. Оператор проекта является исполнителем для инвестора проекта. Генподрядчик является исполнителем для оператора, а оператор для него является заказчиком. Субподрядчик или поставщик являются исполнителем для генподрядчика, а генподрядчик для них – заказчиком. Соответственно, на каждом уровне может использоваться свое понимание проектных фаз.

Вместе с тем,

независимо от уровня, все фазы должны быть синхронизированы.

В общем виде фазы заказчика и исполнителя можно представить графически следующей диаграммой:



Как следствие, межфазные точки принятия решений здесь становятся именно точками ветвления и слияния.

§Б. Организационная структура. Команда

часть
Плана
Проекта

С одной стороны, организационная структура любого проекта напоминает штатное расписание типового подразделения. Как правило, это таблица с колонками должность – ФИО. С другой стороны, организационная структура проекта имеет ряд отличий, как незначительных, так и существенных.

Начнем с команды. **Команда** - это аналог корпоративного подразделения. В случае проектной деятельности первая колонка, термин «должность» в штатном расписании в силу некоторой традиции заменяется на термин «проектная роль» или просто «**роль**». Вторая колонка меняет название на ФИО/Название. Это означает, что кроме конкретного человека в проекте может участвовать функциональное подразделение, как неделимая единица. Добавляется еще одна, третья колонка «тип участия» с возможными значениями:

- постоянно;
- временно, х часов в неделю;
- временно, по запросу;

Пример описания команды представлен таблицей.

№пп	Роль	ФИО/Отдел	Статус участия
1.	Руководитель	Иванов А.А.	постоянно, 100%
2.	Инженер	Петров В.В.	постоянно, 100%
3.	Инженер	Давыдов С.С.	временно, 3 часа в неделю
4.	Эксперт	Семенов П.П.	временно, по запросу
5.	Расчет потоков	Конструкторский отдел	по запросу
6.	Администратор	Сергеева П.Р.	постоянно, 30%

Подчинение команды также становится многомерным. В зависимости от политики компании руководитель проекта может одновременно подчиняться таким позициям и органам как:

1. операционный руководитель, например, зам. директора;
2. спонсор проекта;
3. технический руководитель;
4. коллегиальный орган, например, Проектный Комитет или Управляющий Совет

В первом варианте речь идет о типовом корпоративном подчинении. Отметим, операционное подчинение должно быть всегда, исключая случай, когда руководителем проекта является директор компании.

Роль **спонсора** проекта становится необходимой в сравнительно крупных компаниях, когда в иерархической цепочке от руководителя проекта до директора есть несколько уровней. В этом случае спонсор не отвечает за реализацию проекта, но отвечает за:

- обеспечение проекта ресурсами;
- своевременное и разумное эскалирование проблем на верхний уровень;
- быстрое разрешение внутрикорпоративных конфликтов.

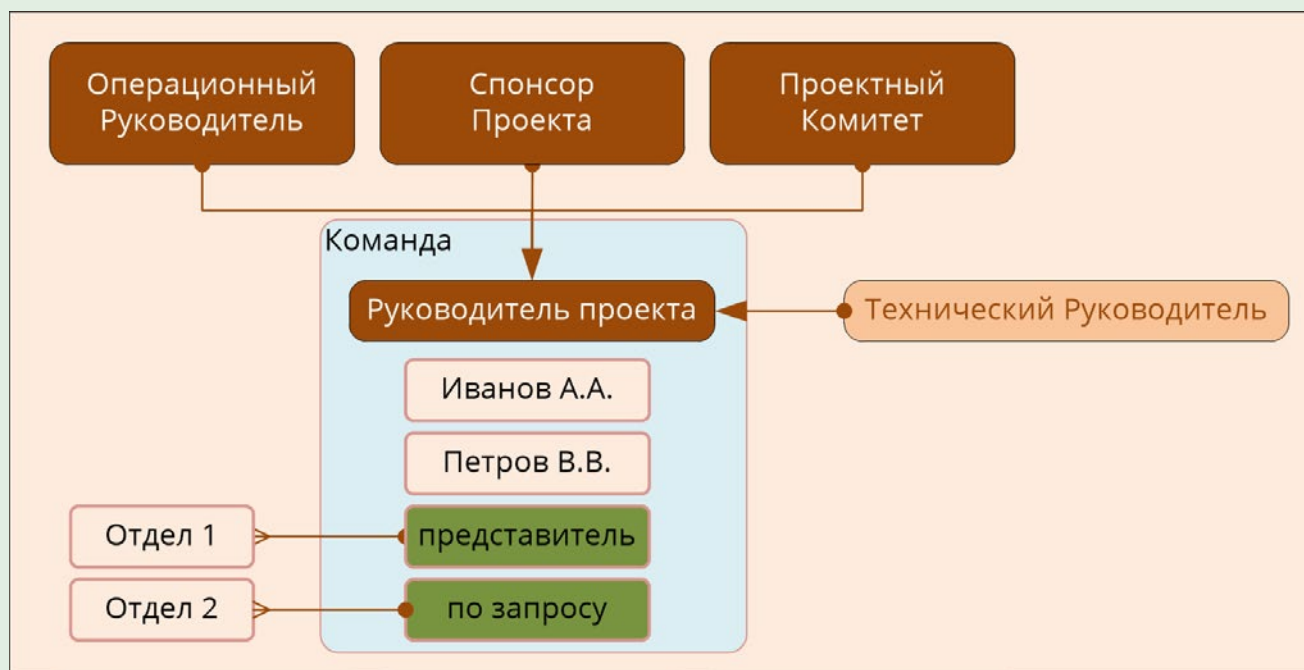
Дополнительно, и практически обязательно для большинства компаний руководитель подчиняется **коллегиальному органу**. Проектный Комитет рассматривает все проекты, кроме крупных проектов. Для каждого крупного проекта может создаваться Управляющий Совет, который рассматривает только один проект. В компетенцию коллегиального органа входит:

- принятие надпроектных решений, открытие, закрытие, корректировка плановых показателей;
- принятие отчетности по проектам.

В зависимости от политики компании коллегиальный орган может быть наделен и расширенными полномочиями. Например:

- принятие операционной еженедельной отчетности;
- регламентирование проектной деятельности.

Графически, организационная диаграмма задается рисунком:



Здесь следует отметить возможную позицию «**Технический Руководитель**», отвечающий за качество технических решений по проекту. Иногда, корпоративная политика требует выделения Технического Руководителя за формальные рамки команды.

Автор книги рекомендует **чрезвычайно ответственно** относиться к заполнению этой диаграммы и считать это первоочередным делом. Особенно это касается временного участия или участия отдельных подразделений. Все «не постоянные участия» должны быть письменно согласованы «на берегу», еще до старта проекта!

§Б. Матрица ответственности

часть
Плана
Проекта

Первым инструментом интеграции, балансировки проекта является фиксация матрицы ответственности. В стандартной корпоративной структуре то, что делает или обязан делать работник установлено его должностной инструкцией. В проектной структуре должностная инструкция также необходима, иногда, такая инструкция называется **описание роли**. Вместе с тем, матрица ответственности выходит на первое место по значимости. По сути, матрица ответственности - это **сжатый пакет** всех инструкций в одном документе.

Для матрицы может использоваться множество форматов. Даже названия могут меняться, например, разделительная ведомость. Применительно к организационной проектной структуре матрица ответственности содержит две оси. По вертикали вносится список WBS с учетом уровней. По горизонтали список команды. В ячейках матрицы вносятся сокращенные значения, например:

- «П» - полная ответственность
- «С» - согласование
- «К» - консультирование

Для приведенного выше в качестве примера WBS строительства дома матрица ответственности может вид (показана только часть WBS):

WBS	уровень WBS	Иванов ВВ	Петров СС	Демидов АА	Отдел П	Бригада Ф	Бригада Д	Консультант В
1. ДОМ	1	П						
1.1. Участок	2		П		С			К
1.1.0. Прочие работы по участку								
1.1.1. Планировка	3					П		
1.1.2. Ограждение	3					П		
1.1.3. Общие работы по участку								
1.2. Цоколь	2			П				
1.2.1. Фундамент	3						П	
1.2.2. Перекрытие	3						П	

Правила составления матрицы:

- у каждого элемента WBS должен быть только один участник с полной ответственностью, причем этот участник должен обладать необходимыми навыками и знаниями;
- каждый участник должен по крайней мере один раз быть занесен в ячейки матрицы.

Повторим, список команды и матрица ответственности имеют **первостепенное значение**.

§Б. Контрактная схема

часть
Плана
Проекта

Если число контрактов в проекте невелико, до десяти, причем считаются и контракт с заказчиком, и с исполнителями, поставщиками, то для Плана Проекта достаточно составить простой список:

№пп	Контракт на	Планируемая цена, тысяч рублей
1.	устройство ограждения	100
2.	общестроительные работы	700
3.	монтаж электроснабжения	150
4.	монтаж водоснабжения	80
5.	монтаж отопления	120
6.	отделочные работы	100
7.	ИТОГО	1250

Если число договоров начинает расти, то рекомендуется привязывать список контрактов в WBS.

§Б. График проекта

график -
часть
Плана
Проекта

Наверняка, даже люди не знакомые с проектной методикой, видели примеры календарных графиков. В абсолютном большинстве случаев горизонтальной осью является ось времени. Вдоль оси размещаются горизонтальные полосы, соответствующие одной работе. Возможно, читатель слышал такие термины как «критическая цепь», отношение между элементами «конец – начало», или условия старта «как можно ранее», «не позже чем». Все это техника календарного планирования. На всякий случай, следует знать, что методика построения календарных расписаний имеет большую глубину и уходит даже в современную математику. До сих пор имеются публикации о календарном планировании в серьезных математических журналах.

Существует масса форматов для календарного графика. Точно также существует специальная отрасль в программировании – разработка софта, программ для составления, обновления графиков и отчетности в календарном планировании. Некоторые программы относятся к весьма серьезным и не дешевым инструментам, например, Primavera, MS Project. Имеется немало распределенных систем. В последнее время возникло такое направление как BIM (Building Information Modeling) когда техническое проектирование сопрягается с календарным управлением.

В случае описываемого в настоящей книге лайт-пакета мы помним о всех календарных тонкостях, но обрежем календарную технику до минимума. В частности, мы считаем, что все графики можно строить в простых текстовых или электронных таблицах. Чтобы больше не возвращаться к вопросу «серьезных» календарей, дадим условный критерий перехода к большим программам календарного планирования:

если число задач менее 300, график можно строить в Excel, если более, то следует переходить к профессиональным программам.

Если число задач более тысячи, то будет разумным привлечь профессионального планировщика для календарного планирования.

У календарного графика есть три базовых элемента:

- **событие или веха**, действие, длительность которого условно принимается равной нулю, например, подписание контракта;
- **задача**, управленческое действие, имеющее ненулевую длительность и не связанное прямо с производством материальных работ, например, разработка документа;
- **работа**, действие, имеющее ненулевую длительность и связанное с производством работ в натуре, например, рытье котлована, написание программного кода.

В некоторых компьютерных программах все три элемента имеют общее название – задача.

Все задачи могут быть иметь **иерархическую декомпозицию**. Например, если у задачи есть числовой измеримый параметр, то общий объем можно разделить по этому параметру. Скажем, нужно смонтировать 1 тысячу метров забора. Часто удобно делить на **еженедельные объемы**. Если, бригада укладывает 200 метров в неделю, то весь объем работ можно разделить на 5 задач.

Графически событие традиционно показывается ромбом, а задача или работа прямоугольником. В такой простой методике составление графика не составляет никаких проблем. График может составляться практически любым способом. Другое дело, если необходимо согласовать график с WBS, обеспечить интеграцию календарного графика. Особенностью интеграции проекта является состыковка графика и WBS в одной таблице следующим образом:

элементы календарного графика являются следующим уровнем после уровня интеграции.

Так, если WBS содержит три уровня, то элементы графика (события, задачи и работы) будут являться четвертым уровнем, причем список WBS должен быть таким же, как и везде. Не должно быть списка WBS отдельно для организационной структуры, для графика и отдельно для бюджета. Именно единый список WBS обеспечивает интеграцию проекта.

Пример построения простейшего графика, привязанного к WBS, показан на следующей странице.

WBS	задача/работа/событие	неделя 1	неделя 2	неделя 3	неделя 4	неделя 5	неделя 6
1. ДОМ							
1.1. Участок							
1.1.0. Прочие работы по участку	1.1.0.1. получить разрешение	◆					
	1.1.0.2. выход на площадку	◆					
1.1.1. Планировка	1.1.1.1. планировка						
1.1.2. Ограждение	1.1.2.1. этап 1 ограждения						
	1.1.2.2. этап 2 ограждения						
	1.1.2.3. этап 3 ограждения						
1.1.3. Общие работы по участку	1.1.3.1. сдача работ					◆	
1.2. Цоколь							
1.2.0. Прочие работы по цоколю	1.2.0.1. старт работ по цоколю						◆

Важное замечание. Если пользоваться специальными календарными программами, то может возникнуть опасность смешения колонки «задача» и WBS. По умолчанию программа дает только одну колонку «задача» и часто в этой колонке сразу пишется и WBS и сама задача. Поскольку график более подвижный список, чем WBS, то корректировка графика влечет неконтролируемое изменение WBS и вся интеграция теряет смысл.

Несколько рекомендаций по составлению графиков.

1. Наиболее разумный квант времени – одна неделя. При меньшем кванте резко повышаются требования к качеству календарного планирования, при большем – теряется управляемость.

2. Понятно, что задачи должны соответствовать технологической последовательности. Например, покраска стены должна выполняться после возведения этой стены. Какие-то работы можно делать параллельными во времени ради сокращения общего срока, но здесь нужно быть осторожным при назначении ресурсов. Если имеется только одна бригада, то увеличить объемы можно лишь за счет увеличения рабочего времени.

3. Начинать разработку графика следует с составления списка **КЛЮЧЕВЫХ ВЕХ**. На график предыдущей страницы ключевые вехи показаны красным цветом. Ключевыми считаются те вехи, без достижения которых невозможно дальнейшая реализация проекта. Например, вехи:

- получение разрешения на строительство;
- получение подрядчиком первого аванса от заказчика

могут считаться ключевыми.

Ключевыми вехами по определению являются точки перехода между проектными фазами. Например:

- приказ об открытии проекта;
- утверждение технической документации;
- подписание генподрядного договора
- приемка объекта в эксплуатацию.

Всего на проекте должно быть 5-15 ключевых вех, при этом для эффективности мониторинга:

в среднем ключевая веха должна встречаться раз в месяц.

Если ключевые вехи встречаются чаще, то их управленческая значимость размывается.

Забегая вперед, скажем, что ключевые вехи становятся одной из основ проектной отчетности.

Дополнительно в качестве рекомендации.

Можно пройти имеющийся сейчас в изобилии курс по MS Project, либо самостоятельно освоить один из учебников. Это поможет если резко возникнет необходимость в длинных графиках.

§Б. План по рискам

часть
Плана
Проекта

Неудачные проекты не устранимы. Как бы ни развивалась методология и инструменты управления, всегда останется доля проектов, которые будут завершаться неудачно. Такая доля неудач существует и в хорошо организованных компаниях. Вопрос лишь в том, какова доля неудач и что, собственно, считать неудачей.

Если неудачей считать отклонение от планового срока и планового бюджета, то отклонения присутствуют в 80% проектов. Если неудачей считать полный срыв проекта, то в хороших компаниях эта доля составляет до 5%.

Все причины неудач можно разделить на две группы:

- устранимые факторы;
- неустранимые факторы, **риски**.

К устранимым относятся все управленческие и методические причины. Например, руководителем проекта назначен работник с недостаточными компетенциями. Причина легко устраняется за счет назначения адекватного работника. К рискам относятся причины, возникновение которых практически не зависит от проектной команды. Классический пример, многодневный дождь на строительной площадке. Некоторые факторы, которые, хотя формально и устранимы, но трудно предсказуемы, также относятся к рискам. Например, есть универсальный риск – конфликт внутри команды, срыв производительности у разработчиков из-за накопленной усталости.

В особых случаях, скажем для космических полетов, вероятность конфликта в команде вычисляется заранее и осознанно. Предпринимаются специальные меры для гарантированного устранения конфликта. В нормальных бизнес-проектах потенциальный конфликт гасится талантом руководителя. Специальные меры не предпринимаются, отчего вероятность конфликта не нулевая.

Практика показывает:

в плохо организованных компаниях все 100% причин проектных неудач вызваны устранимыми причинами.

Если проектная методология настроена в компании неплохо, скажем, на уровне предлагаемого в настоящей книге лайт-пакете, то, наоборот, причинами проектных неудач становятся именно риски, то есть, факторы, не устранимые гарантированно проектной командой.

В свою очередь, риски также делятся на две группы

- предвидимые
- непредвидимые

Скажем, тот же затяжной дождь на стройплощадке вполне ожидаем, то есть, его можно предвидеть и предсказать.

Пример непредвидимого риска. На больших стройках перед началом разработки технической документации проводят исследования грунтов, геологические изыскания. Для этого бурят скважины по сетке, скажем, 100x100 метров. В абсолютном большинстве случаев такой сетки вполне достаточно. Тем не менее, есть риск существования небольшого подземного пятна диаметром до 50 метров с чрезвычайно аномальными условиями. По законам «подлости», это пятно может оказаться как раз под фундаментом. Конечно, пятно можно установить если бурить по сетке 10x10 метров, но это будут скорее всего лишними затраты, ведь, пятна может и не быть.

По своему определению, предвидимые и непредвидимые риски различаются методами борьбы. Борьбу с рисками также называют митигацией рисков.

С предвидимыми рисками можно бороться еще до их появления. Методы борьбы могут быть совершенно разнообразными. Например:

Предвидимый риск	Методы митигации
Дождь на стройплощадке	Устройство дорог с твердым покрытием и навесов для хранения материалов
Претензии соседей	Превентивные переговоры
Недостаток ресурсов у подрядчика	Разделение работ между контракторами
Изменение курса валюты	Финансовое хеджирование
Недостаток мощности по электроснабжению	Внесение резервной суммы в бюджет, равной стоимости новой подстанции

Сильным источником рисков являются **стейкхолдеры**. Формальный перевод термина «стейкхолдер» означает «сосед, держащий пограничную колышек». Сейчас, стейкхолдерами называют всех, кого может затронуть реализация проекта или функционирование результата проекта, даже при отсутствии прямых договорных отношений с участниками проекта. Соответственно, воздействие от проекта может быть положительным и отрицательным.

Классический пример, в поселение прокладывается новая дорога. Владельцы участков, непосредственно у дороги, получают негатив из-за круглосуточного шума и автомобильных газов. Зато остальные владельцы будут явно довольны улучшением транспортного сообщения.

Имеется очевидное утверждение:

борьба с рисками увеличивает бюджет.

Вместе с тем, влияние рисков на бюджет имеет свои градации:

Тип риска	Воздействие на бюджет
Предвидимый риск со значимой вероятностью	Включение новой статьи бюджета с конкретной суммой.
Предвидимый риск с малой вероятностью	Резервирование суммы с конкретным значением.
Непредвидимые риски	Резервирование суммы, как процент от всего бюджета проекта, типично 3-10%.

Примеры.

- Если стройка будет длиться один-два сезона, то лучше сразу включить в план строительство подъездной дороги и заложить стоимость дороги в бюджет.
- Если есть некоторая вероятность нехватки электроресурсов, то стоимость дополнительной подстанции надо включить как резервную сумму.

Разделение затрат по рискам имеет большое значение с точки зрения финансовой дисциплины. Резервные суммы могут тратиться только на объект предназначения и ни на что иное. Прямые бюджетные затраты могут перемешиваться внутри одного контракта.

Планирование по рискам заключается в таблицы.

Тип риска	Стейкхолдер	Описание риска	Методы митигации	Воздействие на бюджет
Предвидимый				
Непредвидимый	---	----	-----	x% от суммы бюджета, без учета всех резервных сумм

Технически, возможна синхронизация рисков и со **списком WBS**, то это уже будет выходом за рамки лайт-пакета.

§Б. Бюджет проекта

часть
Плана
Проекта

Что такое бюджет, наверное, знает каждый грамотный человек. Особенно, если это касается денег, которые этому человеку нужно за что-то заплатить, например, за ремонт квартиры. Типичное представление о бюджете, как документе связано с таблицей из двух колонок: статья бюджета и сумма по статье. В конце таблицы итоговая строка.

статья	сумма, рублей
Завтрак	400
Обед	600
Ужин	300
ИТОГО питание за день	1 300

Такой упрощенный подход вполне допустим и в управлении проектом, если проект небольшой и в компании только начинают накапливать опыт проектного руководства.

В действительности, лучше с самого начала привыкать к более точным методам финансового управления в проекте, так как нет ничего хуже в проекте, чем нехватка денег из-за неточного расчета.

Нюансы управления проектным бюджетом состоят в следующем.

Иерархичность и счета учета.

Точно также, как и WBS, бюджет имеет иерархическую структуру. Вместе с тем, надо четко отдавать себе отчет,

что структура бюджета не совпадает со структурой WBS.

Структура бюджета не накладывается на WBS один к одному.

Бизнес опыт показал, для компании удобно иметь **одну, универсальную структуру** бюджета для всех проектов, реализуемых компанией.

Наличие одной бюджетной структуры является мощным ускорителем бизнеса. Практически всегда, появление структуры бюджета сопровождается теми или иными сметными расчетами. Для каждого элемента бюджетной структуры можно сформировать натуральный показатель. Пример наиболее известного натурального показателя стоимость одного квадратного метра жилья. Помимо это популярного параметра еще могут быть: кубические метры, линейные метры, вес, время. Кроме того, могут быть натуральные показатели выходной продукции. Например, стоимость строительства нефтезавода может измеряться в затратах на одну тонну выходного бензина. Стоимость создания магазина можно оценить как приведенные затраты на одного покупателя.

Информация об уже реализованных компанией проектах попадает в базу знаний, позволяет накапливать реальную статистику по элементам бюджетной структуры. В свою очередь, наличие такой базы дает возможность быстрого прогноза бюджета для нового проекта, для нового контракта. Упрощается аудит бюджета. В новом бюджете сразу будут видны отклонения от наработанной статистики.

Самое важное, бюджетная структура становится основой для метрики проектного бизнеса. В свою очередь, метрика открывает путь для управления проектным **бизнесом в целом**, планировать, контролировать, распоряжаться.

В западных инжиниринговых компаниях обязательно существует свой список для такой структуры. На Западе список называется Code of Accounts, то есть, точно также, как и название бухгалтерских счетов. Совпадение не случайное, бюджеты легко интегрируются в бухгалтерию, что создает единый измеритель бизнеса.

У нас в России пока составление бюджетной структуры для проектов не стало популярным. Поэтому, компания, начиная внедрять проектный менеджмент, должна начать разработку собственного **бюджетного классификатора**.

Вот пример (см. следующую страницу) иерархического классификатора, базирующийся на строительной области. Структура имеет три уровня. Второй уровень соответствует хорошо известному Сводному Сметному Расчету (ССР). Третий уровень должен разрабатываться компанией самостоятельно.

Обыкновенно, в иерархическом бюджете суммирование идет снизу-вверх. Изначальные суммы проставляются только на самом нижнем уровне, а суммы верхних уровней получаются суммированием статей на дочернем уровне. На следующей странице специально добавлена колонка с примерными суммами для визуальной демонстрации суммирования снизу-вверх.

Статья бюджета (элемент)	Сумма, руб
1. Бюджет в целом	4 700
1.1. Общестроительные работы	1 300
1.1.1. Бетонные работы	700
1.1.2. Отделочные работы	600
1.2. Монтажные работы	1 200
1.2.1. Монтаж систем электроснабжения	500
1.2.2. Монтаж систем водоснабжения и канализации	700
1.3. Оборудование и мебель	1 100
1.3.1. Производственное оборудование	400
1.3.2. Офисная мебель	500
1.3.3. ИТ-оборудование	200
1.4. Прочие затраты	1 100
1.4.1. Техническая документация	800
1.4.2. Резервные суммы на предвидимые риски	200
1.4.3. Резерв на непредвидимые затраты	100

Второй особенностью бюджетного управления в проекте является обязательная **балансировка** (интеграция) бюджета со структурой WBS. С этой целью в обеих структурах выбираются уровни интеграции, как правило, второй или третий.

Существуют два формально равноправных способа интеграции: (1) через линейную таблицу, либо (2) через перекрестную таблицу. Выбор относится к вопросу технического удобства. Если работать в Excel, то иногда проще сначала составить линейную таблицу, как базу данных, а перекрестную (сводную, Pivot) таблицу строить автоматически средствами Excel.

Пример линейной таблицы.

WBS	статья бюджета	сумма, тыс. рублей
1. ДОМ		1 200
1.1. Участок		160
1.1.0. Прочие работы по участку	1.4.1. согласования и разрешения	10
1.1.1. Планировка	1.1.1. земляные работы	50
1.1.2. Ограждение	1.1.2. ограждения	100
1.2. Цоколь		350
1.2.1. Фундамент	1.1.3. бетонные работы	170

Здесь суммирование в колонке «сумма...» ведется для списка WBS.

Пример сводной (перекрестной) таблицы. Здесь интеграция проведена на втором уровне. Рисунок на следующей странице.

Суммы в тысячах рублей

WBS	общестроительные работы	Монтажные работы	Оборудование, мебель	Прочие затраты	ИТОГО
1. ДОМ	1 500	300	600	400	2800
1.1. Участок	200				200
1.2. Цоколь	400				400
1.3. Ограждающие конструкции	600				600
1.4. Крыша	300				300
1.5. Инженерные системы		300	500	100	900
1.6. Общие работы по проекту			100	300	400

Если в компании ведется статистика выполненных проектов в единой перекрестной матрице, то достаточно быстро можно выявить инвариантные соотношения, например, доля каких-то работ в бюджете.

§Б. NPV

часть
Плана
Проекта

Совсем близко к теме бюджета располагается тема инвестиционной окупаемости. Именно в этой теме используется известный термин NPV (Net Present Value). Здесь же возникает и термин «срок окупаемости».

При необходимости получить детальные знания по инвестиционной теме автор настоящей книги рекомендует воспользоваться специальной финансовой литературой, особенно, с учетом действующих банковских и страховых норм. Здесь мы затронем лишь базовые моменты.

Прежде всего, следует отличать окупаемость у исполнителя, и заказчика.

Как правило, **у исполнителя** расчет окупаемости сравнительно простой. По крайней мере, логика расчета проста. Выручка исполнителя определяется ценой контракта. Затраты слагаются из прямых и косвенных затрат предприятия. Выручка минус затраты и составляют доход. Отношение выручка/затраты определяет рентабельность контракта.

У исполнителя должна действовать единая для всех проектов (контрактов) **методика** оценки проектной рентабельности. Особенно в части расчета затрат. Как правило, такую методику готовят финансисты.

Расчет окупаемости для **заказчика**, как правило, более сложный, чем у исполнителя в силу нескольких факторов. Формально, действует та же формула $\text{доход} = \text{выручка} - \text{затраты}$, но генезис выручки и дохода может быть сложным, особенно для «длинных» проектов, с длительностью более 1-2 лет.

Во-первых, прогноз выручки зависит от принятой бизнес-модели, от того что будет продаваться после завершения проекта, по какой цене, по какой финансовой схеме, и в какой календарной динамике.

Во-вторых, для длинных проектов надо учитывать стоимость денег. То есть, будущие деньги пересчитать в настоящие, отсюда и термин Present Value. Пересчет зависит от принятой в компании методики.

Затраты по проекту должны совпадать с бюджетом проекта, причем для «длинных» проектов нужно учитывать стоимость кредита, проценты. Плюс требуется учет прочих финансовых инструментов: гарантии, страховки, валютное хеджирование и т.п.

Сам расчет ведут в электронных таблицах, выделяя кванты времени, как правило, один месяц. Также, как и для исполнителей, у заказчика должна существовать единая методика по расчету окупаемости, включая, шаблоны электронных таблиц.

Если нет инвестиционных навыков, то в первом приближении можно считать по простой формуле без пересчета будущих денег. Если необходим более точный расчет, то рекомендуется получить консультацию от профессионального финансиста. Для них подобный расчет относится к «школьным» знаниям.

§Б. Отчетность

Одно из отличий проектной структуры от стандартной функциональной структуры связано с сильным разрывом связей между проектной командой и остальной частью компании. Разрыв вызван временным характером проектной команды. В устоявшейся структуре существуют десятки вертикальных и горизонтальных каналов для передачи информации, в том числе, и не вербальные. В случае проектов многие каналы просто не успевают устояться. Аналогом можно считать уход корабля в море в длительный поход, когда для контактов остается только один радиоканал.

В силу сказанного,

письменная отчетность команды перед вышестоящим совещанием у руководства является обязательным инструментом.

Традиционно, менеджер проекта вместе с командой готовит для руководства три типа отчетов:

- недельный отчет (можно называть операционным отчетом);
- месячный отчет;
- специальный отчет при проведении целевых встреч.

Недельный и месячный отчеты всегда готовятся по заранее предусмотренным корпоративным шаблонам, см. раздел [«Регламентирование»](#).

Наличие регулярных отчетов выполняет еще одну функцию – **задание проектного ритма**. По этой причине недельные и месячные отчеты должны заслушиваться всегда в одно и то же время, например, во вторник в 11:00. Общий график может быть примерно таков:

- первая неделя месяца – заслушивание месячного отчета;
- прочие недели месяца – заслушивание недельных отчетов.

Подчеркнем.

Отчетность подразумевает и письменный отчет, и устный доклад на совещании.

Помимо отчетных совещаний у руководства проектная команда может проводить и внутрипроектные совещания, как только с командой, так и совместно с представителями контрагентов, например, штаб на строительной площадке.

§Б. Команда. Управление

Ежедневное, операционное управление проектной командой ничем не отличается от управления постоянно существующим подразделением, отделом, департаментом, службой. Есть план, есть ближайшие задачи, есть всплывающие проблемы – нужно отдавать естественные распоряжения о реализации задач и решении проблем.

Одновременно, существует и существенное отличие между управлением **временной** командой и управлением постоянно действующим блоком. Различие связано с параметром **командный тонус**. Тем, кто активно погружен в спорт, этот термин вполне понятен. Иногда команда показывает чудеса, а иногда и поражает своими неудачами.

К сожалению, командный тонус трудно формализуем, сложно измерим и сильно не публичен. Трудно представить капитана команды с публичным признанием: мы устали, на все надоело, работать не будем. В силу этого,

поддержание командного тонуса является обязанностью руководителя проекта и спонсора проекта.

Конечно, существует немало психо-техник для управления временной командой. Если менеджер проекта знаком с ними, то это идет в плюс. Вместе с тем, насильственное погружение менеджера в обучение подобным техникам «по жизни» часто не дает продуктивного результата. Поэтому приходится просто полагаться на управленческий талант. Если компании все-таки удастся найти эффективный курс по командообразованию, то вреда от посещения такого курса не будет.

Эффективным способом для развития управленческих навыков у менеджера является прикрепление менеджера к **ментору**. Если спонсор проекта - это временная роль, то ментор - это постоянная, долгосрочная обязанность. Задачами ментора являются:

- передача управленческих навыков;
- корректировка приемов управления;
- персональный тренинг;
- анализ реальных кейсов и помощь в их разрешении;
- содействие в карьерном продвижении.

§Б. Корпоративные планы

Наверное, во всех компаниях и организациях существует корпоративное планирование, как расчет и прогнозирование деятельности компании на относительно длинный срок: квартал, год, пятилетка и т.д. Объем плановых документов может быть, как минимальный, от 0,5 страницы, так до почти бесконечного размера в виде многостраничных фолиантов.

Частью корпоративных планов являются планы по развитию проектного бизнеса. Если общекорпоративные планы иногда вызывают явные сомнения в их полезности и необходимости, то планы по проектному бизнесу совершенно **необходимы**, поскольку позволяют разумно манипулировать ресурсами.

Отметим, концептуальное различие планов у заказчика (инвестора) и планов у исполнителя. У инвестора план – это вопрос выбора, среди множества допустимых вариантов. У исполнителя – это вероятностный процесс выигрыша контракта в конкурентной борьбе с другими претендентами.

Как следствие, планы заказчика и исполнителя методически совершенно различны.

План заказчика

Обыкновенно, планы заказчика называются «план капитальных вложений», «план инвестиций», «инвестиционная программа».

Прежде всего, в инвестпрограмму включаются проекты, открытые в предыдущем календарном периоде и продолжающие действовать в текущем периоде, так называемые «переходящие» проекты.

В момент составления плана на очередной период в инвестпрограмму могут включаться проекты, открытие которых ожидается в очередном периоде. Важно понимать, что включение какого-то проекта в инвестиционную программу не должно означать формальное открытие проекта. Правильно, если включение в инвестпрограмму означает лишь закрепление финансовых ресурсов под будущее открытие проекта. Кроме того, инвестпрограмма может обновляться и в течение планового периода за счет открытия проектов, которые формально не были в составе программы на начало периода.

Существуют многообразные техники для инвестиционного и платежного планирования. Самый простейший вариант плана представляется таблицей.

проект	Тип	Ответственный	Бюджет всего	Бюджет на год
Проект Кострома	переходящий	Отдел К	4 000	4 000
Проект Суздаль	ожидаемый	Иванов С.А.	6 000	3 500
ИТОГО			10 000	7 500

План у исполнителя

Ключевым для исполнителя, подрядчика является план по **новым контрактам**. Методически, план составляется как таблица со случайными значениями.

Заказчик	Проект	Ожидаемая цена	Вероятность выигрыша	Цена*Вероятность
Горстрой 1	Кострома	800	40%	320
Горстрой 2	Петровка	900	25%	225
ИТОГО (среднее)		1700	32%	545

Размер вероятности выигрыша контракта определяется экспертами компании на основании опыта и бизнес интуиции. В таблицу стоит вносить только проекты, вероятность выигрыша по которым, превышает 10-20%. Итоговое значение по колонке «Цена x Вероятность» должно быть на 50% выше требуемой для компании выручки в соответствии с общекорпоративными планами.

Самое сложное в этой таблице заранее узнать о возможном проекте у какого-то заказчика. Именно это знание является первой целью службы продаж, службы маркетинга компании. Далее необходимо неплохо знать своих конкурентов, чтобы разумно оценить вероятность выигрыша.

§Б. Мониторинг проектов

В компании должна действовать система наблюдения за реализацией проектов, система анализа отклонений и принятия корректирующих решений. Прежде всего, должна быть настроена система двух **устных совещаний**: еженедельных и ежемесячных. На этих совещаниях заслушиваются **письменные отчеты** менеджеров проектов. В небольших компаниях в совещаниях обоих типов может участвовать одни и те же работники.

Помимо совещаний должна быть создана **широкая группа рассылки**, членам которой направляются письменные отчеты менеджеров по электронной почте либо через внутрикорпоративную систему коммуникаций.

Также должен существовать универсальный список ключевых проектных параметров, по которым оценивается статус проекта. Традиционно, этот список включает в себя:

- отклонения от ключевых вех проекта;
- прогноз календарного исполнения;
- выполнение бюджета;
- прогноз исполнения бюджета
- статус договорной работы;
- наличие проблем;
- рекомендации по улучшению проекта.

Наиболее существенной частью системы мониторинга является **принятие операционных решений**. То есть, наблюдение не должно завершаться констатацией факта о заслушивании отчета. Вслед за выявлением отклонений должен проводиться немедленный анализ причин отклонений. В зависимости от выявленных причин должны безотлагательно приниматься решения, начиная с простейших решений о корректировке Плана Проекта и завершая кардинальными решениями о смене руководителя проекта или даже о закрытии проекта.

Другими словами, цепочка мониторинга должна быть полноценной как управленческая цепь. Простейшими вариантами для этого может быть:

- ежемесячные отчетные совещания проводятся директором компании, а анализ и решения принимаются тут же на совещании;
- директор приказом передает полномочия по принятию решений Проектному Комитету; отчетные совещания форматируются как заседания Проектного Комитета, где также быстро принимаются необходимые решения.

§Б. Структура управления проектами

Рамочное замечание. В настоящем методологическом лайт-пакете исключены сложные схемы управления проектным бизнесом, типа, матричных схем. Предполагается начальное стадия становления проектного бизнеса в компании.

В самом простейшем случае менеджер проекта подчиняется непосредственно директору компании и эту простейшую связь уже можно называть структурой управления. Если в компании выполняется одномоментно только 1-2 проекта, то подобная структура будет вполне адекватна. При повышении числа проектов уже до 4-8 проектов, простая, одношаговая связь директор-менеджер становится тормозом в силу невозможности масштабирования.

Следующим уровнем развития структуры управления бизнесом становится появление управленческой прослойки между менеджером проекта и директором компании. такая прослойка начинает выполнять два функционала:

1. мониторинг и принятие решений по проектам;
2. ресурсная, административная и кадровая поддержка проектных команд;

Для выполнения первого функционала возможны решения:

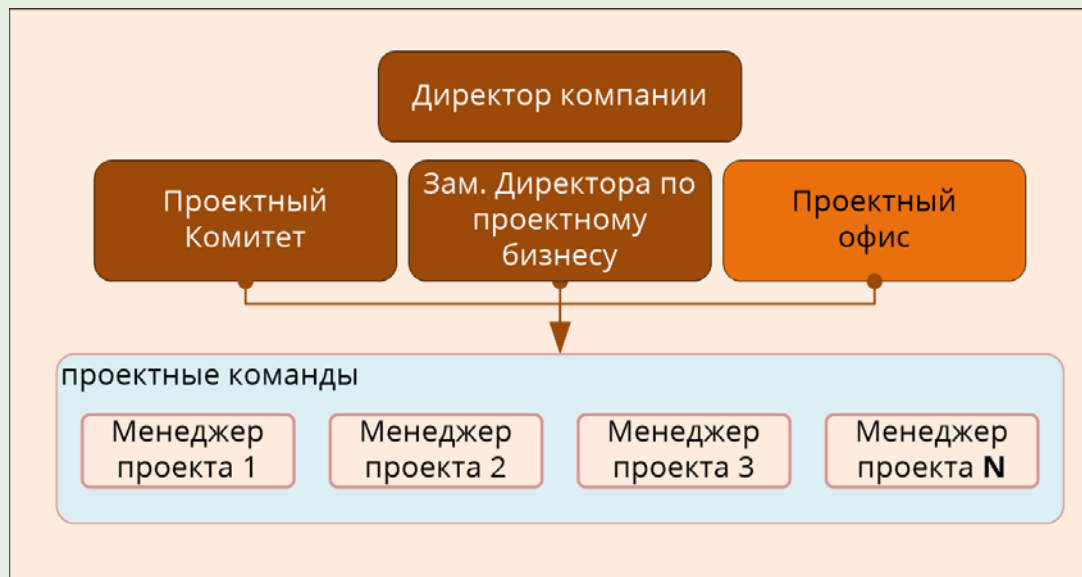
- назначение **заместителя директора** по проектному бизнесу, именно этот зам ведет отчетные совещания и принимает оперативные решения, какие-то, наиболее важные решения можно оставить за директором;
- формирование **Проектного Комитета**, как коллегиального исполнительного органа, аналогичного заместителю директора.

В каждом варианте есть свои плюсы и минусы. Их баланс определяется условиями конкретной компании.

Выполнение второго функционала, функционала поддержки к настоящему времени традиционно поручается подразделению с названием **проектный офис**. Существует, наверное, бесчисленное количество трактовок сущности проектного офиса. В данном случае проектный офис выполняет следующие функции:

- носитель постоянных штатных единиц для проектных работников: менеджеры проекта, администратор, сметчик, планировщик, инженер; то есть, речь идет именно о кадровом зачислении на постоянную работу по трудовому договору;
- поддержка проектов периодически повторяющимися задачами: коммуникации, документооборот и архивирование, расчеты, планирование, отчетность, консультирование и т.д.
- На начальной стадии проектный офис может выполнять и функции **службы продаж**.

Графически **все варианты** структуры управления проектным бизнесом могут быть представлены одним рисунком. Выбор оптимального варианта, как уже говорилось, определяется условиями данной компании.



Важное уточнение. Такие проектные роли как, Спонсор Проекта и Технический Руководитель Проекта выводятся формально за структуру управления бизнесом, так как это временные роли и на эти роли может быть временно назначен любой работник компании.

§Б. Регламентирование и банки знаний

В соответствии с базовой логикой к регламентным документам и документам банка знаний относятся документы, которые повышают эффективность проектного бизнеса в компании. Все множество подобных документов может быть отнесено к нескольким типам.

- Документы, обязательные к исполнению работниками компании, как устав в армии. Это могут быть стандарты, инструкции, положения, например, должностная инструкция. Собственно, подобные документы и являются регламентами.
- Документы, являющиеся примерами и образцами. Как правило, это документы по выполненным проектам, из архива проектов. Подобные документы составляют основу банка знаний.
- Документы банка знаний из внешних источников: законы, обзоры, отчеты, статьи, книги, все то, что традиционно называется библиотекой компании.
- Документы рекомендательного характера: руководства, методические рекомендации, справочники, обучающие курсы. Иногда, документы этого типа также относят к регламентам.

Не вдаваясь глубоко в тему необходимости и полезности регламентной системы, особенно для проектного бизнеса, отметим лишь один факт:

регламентная система заведомо полезна, если создается на базе опыта компании посредством кодификации этого опыта непосредственно самими работниками компании.

Альтернативный способ, заключающийся в приглашении сторонних консультантов для составления регламентов, может давать внешне приемлемые регламентные тексты, но полезность документов внешнего происхождения может быть и отрицательной.

Три фактора, минимально необходимых для создания неплохой регламентной системы.

Фактор 1. Методический центр

В компании должен быть по крайней мере один человек, отвечающий на состояние и функционирование регламентной системы. Регламентные документы должны создаваться в едином стиле и формате, не должны противоречить друг другу. должны своевременно обновляться. Соответственно, вступление в силу документов должно производиться только после согласования ответственным методологом.

Фактор 2. Безопасность

Документы регламентной системы и банка знаний относятся к одним из важнейших элементов ноу-хау компании. Соответственно, должен быть предусмотрен пакет мер по защите информации:

- необходимым условием доступа является заключение соглашения о конфиденциальности, помимо других договоров, типа трудового договора;
- на все страницы электронных и бумажных документов необходимо ставить штамп «конфиденциально, собственность компании X»;
- должна действовать система доступа к документам; для этого:
 - документы структурируются по группам, например, регламенты, организационные, финансовые, маркетинговые, контракты и т.д.;
 - существует процедура получения работником доступа к группе документов.

Фактор 3. Электронная система

Сейчас достаточно очевидно, что регламентная система и банк знаний должны быть встроены в корпоративную систему коммуникаций.

Фактор 4. Группа писателей

Практика показывает, что далеко не каждый успешный работник может быть хорошим бизнес писателем, то есть, быть способным быстро создавать хорошо читаемые и полезные корпоративные документы.

Вероятно, имеет смысл провести тотальный поиск среди работников компании таких писателей и сформировать из них неформальную **писательскую группу**. При наличии резерва писателей можно всегда формировать двойку авторов, один автор - специалист в конкретной области, второй автор – хороший и продуктивный писатель.

Ответственный методолог плюс писательская группа могут стать неплохим драйвером регламентной системы и банка знаний.

§Б. Регламенты. Стиль и формат

Данный параграф включен дополнительно, для тех пользователей, кто ранее никогда не занимался вопросами регламентирования.

Хорошо выстроенная регламентная система предполагает наличие **метарегламента**, пакета документов, в которых описано как писать и разрабатывать регламенты. Не погружаясь глубоко, дадим основные идеи метарегламента.

Первое. Структурирование

Необходимо определить **типы и подтипы** регламентных документов. Например:

стандарт – положение, порядок, инструкция;

методическая рекомендация, руководство;

форма, шаблон, образец.

(под образцом можно понимать заполненный шаблон)

Второе. Нумерация

Следует узаконить **нумерацию** документов и названия электронных файлов. Все регламентные документы должны нумероваться и называться по единым правилам.

Третье. Шаблоны

Желательно иметь шаблон на каждый тип (подтип) регламентного документа. Еще лучше иметь образцы. Тогда разработка нового документа будет занимать значительно меньше времени.

Четвертое. Типографский стиль и графическая нотация.

Следует унифицировать и упростить все типографские элементы: шрифт, размер шрифта, отступы и разрывы абзацев, поля страницы, применение жирного и курсивного шрифта, форматирование таблиц, нумерация и маркировка списков. Особо следует отнестись к использованию электронных стилей из программы MS Word.

При описании бизнес процессов следует выбрать одну из известных нотаций и используемый инструмент

Пятое. Декомпозиция документа

Все регламенты должны иметь унифицированную структуру, что резко упрощает изучение документов. Например: авторский состав, введение, область применения, сфера действия, родительские и дочерние документы, ответственное подразделение, базовый процесс, комментарий к выполнению процесса.

§Б. Регламенты. Образцы

Вступительные замечания.

1. Настоящий раздел содержит описание регламентных документов, связанных с проектным бизнесом. Следует сразу подчеркнуть – в сложившихся компаниях, даже в компаниях с небольшой выручкой, общее число регламентных документов может достигать одной-двух тысяч. В настоящей книге дано описание лишь совсем минимального набора регламентов. Это, своего рода, затравка к последующему саморазвитию регламентной системы.

2. Образцы в виде полностью заполненного текста не приводятся в данной книге. Создание законченных образцов разумно проводить силами компании. В книге в качестве рекомендаций даются лишь базовые идеи, базовая структура регламентных документов. Рекомендации следует использовать при разработке образцов и шаблонов.

Состав минимального набора регламентов

№пп	Название документа	Тип	Электронная программа
1.	Основные положения о проектной деятельности	Стандарт	MS Word
2.	Глоссарий	Стандарт	MS Word
3.	Порядок принятия надпроектных решений	Стандарт	MS Word
4.	Положение о Проектном Комитете	Стандарт	MS Word
5.	Положение о проектных ролях	Стандарт	MS Word
6.	Должностная инструкция руководителя проекта	Стандарт	MS Word
7.	Нумерация в проектах	Стандарт	MS Word
8.	Финансовый учет в проектах	Стандарт	MS Word
9.	Рекомендации по составлению Плана Проекта	Рекомендации	MS Word
10.	План Проекта	Шаблон	MS Word
11.	Отчет о встрече	Шаблон	MS Word
12.	Протокол совещания	Шаблон	MS Word
13.	Недельный отчет	Шаблон	PowerPoint
14.	Месячный отчет	Шаблон	PowerPoint

Стандарт «Основные положения о проектной деятельности»

Документ располагается на вершине регламентной пирамиды. Стандарт дает общий взгляд на проектную деятельность в компании. Документ может формироваться с разных, альтернативных точек зрения.

- Первый вариант. Стандарт как большая книга с общим описанием. Аналогом может быть настоящая книга, но приведенная к корпоративному формату.
- Второй вариант. Краткий текст с описанием ключевых понятий: проект, руководитель проекта, открытие/закрытие проекта. Прочие методологические подробности выносятся в отдельные документы. Если снова воспользоваться аналогией с настоящей книгой, то каждый параграф книги превращается в отдельный документ.

Выбор оптимального варианта зависит от условий конкретной компании. Второй вариант имеет преимущество в гибкости развития регламентной системы, когда приоритетность в выпуске новых регламентов определяется конкретными потребностями компании.

Стандарт «Глоссарий»

Единый список корпоративный толкований терминов, используемых во всех регламентах. Не допустима ситуация, когда одно и тоже слово имеет разные толкования в разных регламентах. Толкования одной компании могут отличаться от толкований, принятых в других компаниях. Классический пример, понимание WBS. Глоссарий является часто обновляемым документом. Фактически, после выхода каждого нового регламента может происходить и обновление Глоссария.

Стандарт «Порядок принятия надпроектных решений»

Термин «надпроектное решение» означает решение, касающееся проекта в целом. В корпоративной практике может быть заменено другим словом с тем же значением. К числу надпроектных решений **относятся**:

- открытие/закрытие проекта;
- назначение менеджера проекта, спонсора проекта, технического руководителя;
- утверждение плана проекта и/или очередных версий плана проекта.

Также стандартом к числу надпроектных решений **могут относиться**:

- переход от одной фазы к последующей фазе;
- одобрение ключевых контрактов;
- утверждение регламентов.

Стандартом определяется:

- инициатор каждого решения, кто может выносить предложение на решение
- форма заявочных предложений, какие документы, по какому шаблону выносятся на решение уполномоченного органа.
- группа рассылки, кого извещают о принятом решении.

Важно. Весь коллектив должен быть **обучен** применению данного стандарта. Все должны знать, как открыть проект.

Стандарт «Положение о Проектном Комитете»

Документ вводится в действие в случае решения о создании Комитета. В Положении определяется:

- Состав Комитета, Председатель, секретарь%.
- Порядок назначения членов Комитета и избрания (назначения) Председателя.
- Список решений, принимаемых Проектным Комитетом.
- Участие Комитета в мониторинге проектов.

Стандарт «Положение о проектных ролях»

В документе дается корпоративное понимание проектных ролей, включаемых в реализацию проектов компании. Например, менеджер проекта (руководитель проекта), спонсор, администратор, планировщик, методолог, контролер и т.д.

Стандарт «Должностная Инструкция руководителя проектов»

Стандарт применяется в том случае, когда основная должность по трудовому договору называется «руководитель проектов», и когда работник назначается руководителем конкретных проектов. В какой-то степени пересекается с предыдущим стандартом. В Инструкции руководителя проектов важно подчеркнуть разницу между постоянным непосредственным руководителем и начальником при назначении на руководителя конкретного проекта.

Кроме того, в Инструкции должна быть прямо указана персональная ответственность за исполнение проекта.

Стандарт «Нумерация в проектах»

Весьма значимый документ. Регламент должен быть принят как можно ранее, так как, нумерация активно используется в проектах: WBS, графики, бюджет, документы, чертежи, спецификации. Если с самого начала не навести порядок, то потом собрать информацию будет весьма непросто.

Стоит также понимать, что нумерация тесно связана с индексацией информации, без чего невозможно построение современных электронных систем управления информацией.

Стандарт «Финансовый учет и платежные операции в проектах»

Документ тесно связан с предыдущим регламентом. Отсутствие подобного регламента приводит к неразберихе в проектах. Уже где-то к десятому проекту, выполняемому без подобного регламента, становится невозможно разобраться в финансовом статусе проектов. Документ должен содержать как минимум:

- статьи учета затрат по проектам, символьно-числовой код плюс название статьи;
- порядок резервирования средств и проведения платежей;
- формы для финансовых операций: график финансирования, платежная заявка, все с учетом верной кодировки.

Документ готовится финансовым подразделением компании.

Рекомендация «Составление Плана Проекта»

Регламент называется рекомендацией, так как содержит минимальные требования к составлению Плана Проекта. Предполагается, что проектная команда, применяя творческий подход, добавляет в План Проекта элементы, наиболее адекватно отражающие уникальность данного проекта.

В некотором смысле, Рекомендация должна повторять все разделы настоящей книги, посвященные проектному планированию.

Шаблон «План Проекта»

Готовый документ, правильно структурированный и форматированный. Содержит минимальный набор плановой информации. Проектной команде нужно лишь вписывать свою информацию в соответствующие текстовые позиции и табличные ячейки.

Шаблон «Отчет о встрече»

Обязательные атрибуты отчета:

- место встречи; дата, время встречи
- участники;
- тема встречи, переговоров;
- содержание и результаты беседы.

Шаблон «Протокол совещания»

Обязательные атрибуты:

Раздел 1. Вступление

- название совещания;
- номер совещания;
- место, дата и время совещания;
- участники;

Раздел 2. Стенограмма

- плановая повестка совещания;
- запись выступлений участников (как можно более подробно);
- принятые решения (может быть текстовое повторение предыдущего подраздела).

Раздел 3. Рассылка

- список рассылки (может не совпадать со списком участников)

Шаблоны «Недельный отчет по проекту», «Месячный отчет по проекту»

Оба шаблона должны оформляться как презентации в PowerPoint или в формате PDF, ориентация «ландшафт». Благодаря этому, отчеты могут использоваться и как электронные документы, и для печати, и как пособие при устном докладе.

Оба шаблона практически совпадают по структуре. Может меняться отбор материала – в месячный включаются данные с более высоким приоритетом, чем в недельные. Плюс слайды по договорной работе и исполнению бюджета могут включаться только в месячный отчет

Состав отчета по слайдам.

Слайд 1. Титульная информация. Название, номер проекта, отчетный период, дата составления отчета.

Слайд 2. Общая информация по проекту. Активная фаза проекта, Бюджет, сроки, дата начала, плановая дата завершения, заказчики, исполнители, руководитель и спонсор проекта.

Слайд 3. Текстовое резюме всего отчета.

Слайд 4. Исполнение **КЛЮЧЕВЫХ** заданий на период. Может форматироваться как таблица с маркерами «светофор». Указывается выполнено/не выполнено, причины невыполнения.

Слайд 5. План работ и событий на предстоящий период. Именно этот план становится отчетной базой для следующего отчета.

Слайд 6. Трудозатраты. Значения в человеко-часах за отчетный период и накопительно с начала периода. Данные даются по основным членам команды, особенно по работникам, привлеченным временно. При отсутствии системы учета рабочего времени, значения могут быть получены на основе экспертного решения руководителя проекта.

Слайд 7. Прогнозируемые проблемы и риски. Список ожидаемых и переходящих проблем, действие которых уже проявилось либо проявится на предстоящем периоде. Методы решения проблем.

Слайд 8. Исполнение бюджета. Статья бюджета, плановое и фактические значения, отклонения.

Слайд 9. Договорная работа. Основные события и показатели по договорам: заключение, активирование, проблемы.

Слайд 10. Сводные результаты и выводы

- Причины отклонений по календарному графику. Предложения по устранению отклонений.
- Наиболее серьезные проблемы. Причины, и предложения по устранению проблем.
- Предложения по улучшению проекта.
- Предложения по улучшению проектной методологии.

§Б. Коммуникации и документооборот

В проектной деятельности между работниками происходит высокоинтенсивный обмен информацией с последующим накоплением информации в виде массива документов. Эта особенность проектов объясняется уникальностью проектов, нужно многое проговорить, обсудить, согласовать и письменно оформить.

Если в каждом проекте информационный трафик будет протекать независимо трафика по другим проектам, то проектным командам придется изобретать велосипед. С другой стороны, и как показывает практика, проектный бизнес успешен, если

новизна в каждом проекте не превышает 20%, оставшиеся 80% - это копирование предыдущих решений.

Следствием из сказанного является необходимость унификации на корпоративном уровне правил и инструментов информационных коммуникаций. Вероятно, самым простым на текущий момент является имплантация одного из существующих на рынке информационных порталов: облачных, коробочных, или на основе разработки.

Современные информационные порталы позволяют:

- создавать многопараметрические аккаунты для пользователей;
- создавать разнообразные группы пользователей, например, группа, соответствующая проектной команде;
- обеспечивать распределенный доступ, в том числе, контрагентам;
- настраивать доступ пользователей к различным инструментам и источникам информации;
- обмениваться письмами, мгновенными сообщениями;
- инкорпорировать мобильные устройства, включать телефонные и видео связь;
- устраивать видео конференции;
- создавать настраиваемые маршруты согласования документов
- архивировать документы
- плюс, имеются стартовые инструменты управления проектами, например, выполнение задач.

Цена на одного пользователя сравнительно невысока, поэтому разумно не создавать свою систему с нуля, а сразу воспользоваться имеющимися на рынке предложениями, например, Битрикс24 <http://www.1c-bitrix.ru/products/intranet/>, где помимо указанных функций имеется и масса иных.

§Б. Надпроектные решения

Термин «надпроектные решения» обозначает те решения, которые касаются проекта в целом. К числу надпроектных решений относятся:

- открытие/закрытие проекта;
- назначение менеджера проекта, спонсора проекта, технического руководителя, в том числе, к числу надпроектных может относиться и утверждение организационной структуры проекта;
- утверждение плана проекта и/или очередных версий плана проекта.
- переход от одной фазы проекта к последующей фазе проекта;
- одобрение ключевых контрактов.

Замечание. Слово «надпроектный» не относится к употребимым словам современной версии русского языка. Вместе с тем, своим звучанием слово четко определяет смысл, вкладываемый в это слово. Хотя автору не известен краткий аналог термина надпроектный, автор не видит проблем, если в корпоративной практике это слово будет заменено иным словом.

Выделение надпроектных решений в специальную группу обусловлено высокой ответственностью за принятие этих решений. Не может проект реализовываться по Плану, который утвердила сама проектная команда. Не может назначаться премия (наказание) за успешное (неуспешное) выполнение проекта, если проектные параметры назначены самими премируемыми. Проект может реализовываться долгий срок, за который может забыться, кто принимал решение, на каком основании, в чем собственно состояли детали решения, например, те же условия премирования. Поэтому решение должно быть письменным, иногда даже бумажным, чтобы течение времени никак не изменило содержание решения.

В корпоративной практике надпроектные решения должны сопровождаться условиями:

- должен существовать список надпроектных решений;
- решения должны приниматься на уровень выше, чем уровень руководителя проекта;
- весьма полезно, если надпроектные решения принимаются коллегиально, например: (1) решением Проектного Комитета, (2) Приказом директора на основе совещания у Директора.

§Б. Кросс-корпоративная платформа

После подписания контракта две стороны контракта – заказчик и исполнитель – встречаются в совместной, повседневной работе над одним и тем же проектом. Практически всегда проектные методологии у обеих компаний не совпадают. Особенно сильным различие бывает в случае разной культурной локализации контрагентов, не говоря уже и о разных юрисдикциях.

Для успеха проекта необходимо синхронизировать, привести к общему знаменателю различные методические категории. Под **кросс-корпоративной платформой** надо понимать те методологические категории, которые необходимы именно в общей работе. К их числу, в первую очередь относятся:

- понимание цели проекта;
- понимание проектных фаз;
- регламентирование Плана Проекта или иных вариантов проектного планирования;
- методы финансового и сметного учета;
- регламентация коммуникаций и документооборота.

Сразу после заключения контракта, даже при небольших объемах, следует провести специальное **стартовое совещание** для синхронизации корпоративных методологий.

Существует несколько вариантов синхронизации.

Лучше всего, когда у компаний имеется близость в методологиях, а различие касается лишь деталей. В этом случае, этически верно, когда исполнитель – получающая деньги сторона – принимает полностью вариант заказчика.

Иногда различие между заказчиком и исполнителем может быть кардинальным. Возможно, в этом случае одной из сторон следует вообще отказаться от использования своей методологии и при исполнении контракта использовать методологию другой стороны.

Особенно сложной бывает ситуация, когда уровень заказчика чрезвычайно низкий в сравнении с уровнем исполнителя. В этой ситуации исполнителю необходимо продумать специальный сценарий трансфера методологии.

- Какие компоненты и элементы надо обозначить перед контрагентом.
- Какие компоненты не следует обозначать, но использовать в своей работе
- Требуется ли обучение персонала у контрагента.
- Как быть с электронными системами коммуникаций.

Стоит всегда помнить

навязывание своей платформы есть фора для своего бизнеса.

§Б. Мониторинг контрактов

Технологически проектная отчетность и проектный мониторинг совпадают, если смотреть на них с точки зрения любых сторон контракта. Вместе с тем, понимание деталей может существенно различаться. Если вопрос единой методологической платформы может иметь не самый высокий приоритет, то вопрос отчетности и мониторинга имеет наиважнейшее значение.

На самом старте контракта следует обсудить и твердо зафиксировать специальным **протоколом** условия отчетности и мониторинга проекта:

- график, частоту совместных встреч и совещаний; возможно, совещания будут носить иерархический характер;
- список отчетных, контролируемых параметров, например, ключевые вехи, бюджет и т.д.;
- форму отчетных документов;

В дальнейшем, обе стороны должны строго придерживаться регулярных условий.

§Б. Выбор исполнителя. Взгляд заказчика

В начале раздела автор должен зафиксировать **свое мнение** о процедуре выбора исполнителя, которое представляется ему весьма важным.

В последние 10-15 лет в России начался процесс регламентации выбора исполнителя по контракту, особенно, по закупкам, финансируемых за счет федеральных или муниципальных средств. Появилась законодательная база для не-частных закупок. Эта база стала проникать в крупные полугосударственные компании и даже в полностью частные компании. Базовыми элементами в этой системе стали конкурсы и аукционы. Мнение автора заключается в том, что данные инструменты полностью неприемлемы парадигме проектной деятельности.

Использование простых, однопараметрических отборов возможно лишь для закупок, когда предмет закупки полностью характеризуется только одним техническим параметром. Например, закупается строительный песок. То есть, все поставщики поставляют продукт совершенно одинаковых свойств. В этом случае, цена становится естественным параметром отбора.

В проектных контрактах число значимых параметров становится большим числом. Например,

- технические преимущества эксплуатации;
- стоимость эксплуатации;
- тип ответственности за достижение плановых результатов;

- сервис и гарантии;
- финансовые гарантии;
- график авансовых платежей;
- престижность товара, удобство, комфортность, субъективная оценка;
- надежность реализации контракта;
- поручители;
- реальные производственные сроки;
- возможности по согласованию;
- адекватность персонала и т.д. **включая цену.**

В большинстве случаев, поставщик, подрядчик с самой низкой ценой оказывается заведомо не адекватным выбором. Особенно это касается **комплексных контрактов**, когда исполнителю передается несколько проектных функций: управление, проектирование, поставки, строительство, монтаж, обучение.

По мнению автора, разумная процедура выбора исполнителя должна включать в себя следующие элементы.

Сценарий выбора

Под сценарием подразумевается открытый, публичный документ, содержащий полное описание как заказчик планирует пройти путь от идеи до выбора победителя и подписания с ним контракта. Сценарий рассылается все кандидатам совместно с Техническим Заданием.

Наличие сценария особенно полезно в силу многошаговой процедуры выбора. Кандидаты будут готовы к длительной работе.

Требования к исполнителю

Письменный документ, в котором собраны все требования к исполнителю. Опыт работы, условия к персоналу, гарантии, поручительства и т.д.

Техническое Задание

Документ или пакет документов, содержащий техническое описание финального результата контракта. Здесь следует исходить из правила **максимальной подробности** ТЗ.

Требования к коммерческому предложению

Описание того, какую информацию заказчик хотел бы получить от кандидата.

Итерации

Выбор должен производиться в несколько шагов, несколько итераций. После каждой итерации заказчик производит:

- уточнение деталей своих требований, отраженных в ТЗ и в Требованиях к коммерческому предложению
- корректировку списка кандидатов, причем как в сторону увеличения, так и в сторону уменьшения.

После подготовки новых документов заказчик производит рассылку с просьбой подготовить уточненные предложения.

Переговоры.

После сбора предложений **обязательно** проводятся переговоры с каждым кандидатом отдельно с целью уточнения деталей и понимания критики.

Отчетность

Все итерации, все переговоры следует сопровождать детальной отчетностью. Именно отчетность становится важным элементом борьбы с коррупцией.

Открытость (опция)

В зависимости от намерений заказчика организатор выбора может вводить элементы открытости для кандидатов. Например, предложение от кандидата делится на техническую и коммерческую часть. Коммерческая часть представляется в опечатанных конвертах, которые вскрываются комиссией в присутствии приглашенных представителей кандидатов.

Таблица сравнения

Окончательный выбор делается на основе таблицы сравнения. Типичный вариант таблицы с учетом весов параметров представлен таблицей на следующей странице. По вертикали составляется список кандидатов, по горизонтали список оцениваемых параметров. Заметим, что цена является одним из параметров. Устанавливается система оценок, например, от 1 до 10, причем 10 это наивысшая. лучшая оценка. Для каждого параметра устанавливается вес параметра, вес умножается на первичную оценку и получается оценка сравнения.

Оценки проставляются экспертами. Здесь может быть два способа. Первый, берется средняя оценка от всех экспертов. Второй, в таблицу проставляется оценка на основе консенсуса экспертов. Если какие-то эксперты не согласны с какой-то оценкой. то их мнение должно быть приведено как особое мнение в протоколе выбора.

Заметим, что процедура выбора по таблице сравнения учитывает и выбор только на основе цены. В этом случае, формально всем параметрам, кроме цены, ставится вес ноль.

параметр	параметр 1		параметр 2		ИТОГО
	предварительная оценка	финальная весовая оценка	предварительная оценка	финальная весовая оценка	
вес параметра, %%		100%		200%	
компания 1	10	10	7	14	24
компания 2	6	6	10	20	26

Победителем становится компания с максимальным количеством баллов.

§Б. Выбор исполнителя. Взгляд исполнителя

Описание техники продаж высокопрофессиональных услуг явно выходит за рамки настоящей книги. Тем не менее, ряд важных рекомендаций стоит привести.

1. Исполнитель любыми способами должен получить информацию о проведении конкурсов как можно ранее до момента публичного объявления о проведении конкурса.
2. Получив информацию о проведении конкурса следует, во-первых, оценить ресурсы, которые компания может потратить на участие в конкурсе и понять, будет ли этих ресурсов достаточно для полноценного участия. Во-вторых, необходимо оценить, стоит ли участвовать в конкурсе, каковы будут прибыль и риски, есть ли долгосрочный интерес. На основании анализа принять твердое решение об участии или не-участии в конкурсе с учетом возможного длительного срока конкурса.
3. Если принято решение участвовать, то идти до конца, ведь всегда есть вероятность того, что заказчик в какой-то момент переиграет результаты, даже после формального завершения конкурса.
4. Помимо выполнения всех обязательных требований заказчика, стараться максимально **выйти за рамки** предлагаемого сценария, предложить свой сценарий, свою карту, свои технические условия, свое описание. Естественно, насколько все эти отклонения допустимы бизнес этикой.

5. Как бы заказчик ни противился, следует стремиться к прямым встречам и к прямым переговорам. Для этой цели должна быть создана **win-team**, команда победы, составленная из лучших специалистов компании.
6. Чрезвычайно скрупулезно следует относиться к составлению документов. Надо несколько раз и силами разных работников делать перекрестную проверку документов, стиля, формата и содержания. тест на ошибки.
7. Иногда полезно выделить техническую компоненту предложения в отдельный документ. В этом случае можно «блеснуть» техническими знаниями и постараться в этом превзойти конкурентов.
8. Компания должна постоянно поддерживать и развивать **презентацию о компании**. Возможно, стоит заказать оформление специальным графическим дизайнером. Презентация может быть «длинной» и максимально подробной и в собственном стиле, красочном или строгом, на выбор. Ни в коем случае **не стоит совмещать** презентацию о компании с коммерческим предложением.
9. Собственно, коммерческое предложение должно быть стилистически и содержательно идеально. Даже чисто визуально документ должен производить позитивное впечатление.
10. Иногда можно сделать **сверх-работу** бесплатно для заказчика: сделать чертежи, 3D вид, расчет финансовой окупаемости и т.п. Может это не повлияет кардинально на выбор, но заложит фундамент добрых отношений.

§Б. Изменения к контракту

Особенностью проектных контрактов является высокая вероятность изменения существенных контрактных условий в процессе самого исполнения контракта. Для некоторых контрактов вероятность становится близкой к 100%, например, в случае генподрядных договоров. В некоторых контрактах разумно вообще отказаться от твердых формулировок и перейти на гибкие формулы, в том числе, и по цене контракта. В силу этого, следует совершенно спокойно относиться к потенциальным корректировкам контракта.

В связи с темой контрактных изменений можно отметить два нюанса.

1. Необходима **превентивная подготовка** изменений к контракту. Всегда есть опасность в том, что де-факто работа ведется по измененному контракту, но изменения юридически не оформлены. В системе недельного мониторинга исполнения проекта (контракта) следует внести параметр «необходимость корректировки контракта». Лучше каждую неделю писать «изменения не требуются», чем опоздать с формальным изменением контракта.
2. Иногда, для ускорения работы стороны могут обмениваться **гарантийными письмами**, в которых стороны берут обязательство внести соответствующие изменения к контракту.

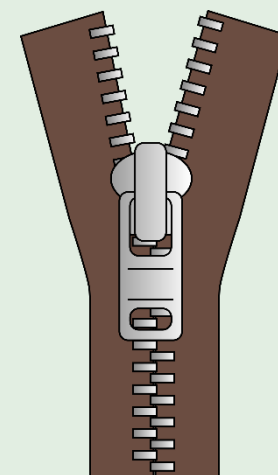
3. Самое главное, это провести интеграционную проверку изменений к контракту, особенно, в части коррекции Плана Проекта. Редко, но бывают ситуации, когда незначительное изменение вызывает эффект домино – лавинообразное нарушение плановых параметров.

§Б. Лестница коммуникаций

В сложных проектах, особенно с комплексными контрактами приходится немало времени тратить на **объединенную команду** из представителей заказчика и исполнителя, расписывать полномочия, матрицу ответственности, систему доступа и коммуникаций.

В проектах малого и среднего бизнеса, как правило, потребность в объединенных командах отсутствует. Тем не менее, обязательным является лестница коммуникаций или **метод молнии** (zipper). Символически, проектная, контрактная молния означает:

- все уровни отношений правильно выстроены;
- все уровни заполнены «застегнуты».



Необходимость специально коммуникационного регулятора вызвана отсутствием иерархических правил, по которым работники двух компаний, двух сторон могут общаться друг с другом. Внутри одной компании существуют писанные и неписанные правила общения. Все работники четко знают, когда, с кем и при каких условиях можно общаться. Когда контракт подписан, в дело могут вступить большие команды с двух сторон и как эти команды могут и должны общаться заранее непонятно.

Формально, лестница коммуникаций составляется как таблица с этажами или с уровнями. На каждом этаже, устанавливаются работники, которые могут обращаться друг к другу без всяких посредников, напрямую, в любое время и любым способом, по электронной почте, по телефону. Плюс определяется правило:

как правило, работник с одного уровня не может общаться с работником другого уровня у контрагента минуя своего визави.

Пример таблицы.

этаж	заказчик	исполнитель
5	Директор Каштанова ЛЛ	<i>по запросу</i>
4	Зам. Директора Грушин НН	Директор Розова ПП
3	вице-президент Огурцов ВВ	Технический Руководитель Редькина ФФ
3	спонсор проекта Лимонов ДД	спонсор проекта Яблоков АА
2	руководитель проекта Семенов РР	руководитель проекта Сергеев РР
1	инженер Петров АА	инженер Симонова СС
1	эксперт Иванова ВВ	инженер Давыдов КК

Отметим **важный нюанс**. Раз установленная лестница коммуникаций продолжает действовать и в промежутке между контрактами, позволяя компаниям сохранять добрые отношения и поддерживая разумное взаимное информирование о знаковых событиях.

§Б. Шаблоны и образцы контрактов

Приведем сразу простое правило:

компания должна постоянно развивать свой банк контрактных шаблонов и реальные образцов контрактов.

Лучший источник для пополнения корпоративного банка контрактов - это собственный опыт компании. Кроме того, это именно та область, где бывает полезной бизнес разведка. Если не удастся выведать сторонние образцы и примеры, в том числе, просто в Интернете, можно заказать разработку типовых договоров.

В любом случае, в активе у команды покупки/продаж должен быть достойный список для подражания.

В завершение **важное напоминание**. Сторона, ставшая источником контрактного текста, заведомо получает выигрыш, так как у нее гораздо больше возможностей вставить в текст договора выгодные ей условия.

§Б. Чек-лист проекта

Наличие методологии – любой, тяжелой или легкой – задает последовательность действий по выполнению проекта с использованием методических инструментов. В случае лайт-пакета чек-лист в самом общем случае дается следующим списком:

Итерация 1

№пп	Задача
1.	Составить цель проекта, как описание финального результата
2.	Составить WBS
3.	Разбить проект на фазы
4.	Установить формат каждой фазы, гибкий или твердый.
5.	Установить организационную схему для каждой фазы
6.	Установить контрактную схему для каждой фазы
7.	Определить методику ценообразования для каждой фазы
8.	Составить список команды (штатное расписание)
9.	Составить матрицу ответственности в команде.

10.	Составить график проекта
11.	Составить таблицу рисков
12.	Составить бюджет проекта
13.	Сформировать План Проекта. Проверить интеграцию
14.	Утвердить План Проекта, версия 1
15.	Принять решение об открытии проекта

Итерация 2

№пп	Задача
16.	Выполнять проект в соответствии с Планом Проекта
17.	Предоставлять отчеты о выполнении проекта
18.	На основании рекомендаций и решений подготовить План Проекта версия 2
19.	Утвердить План Проекта, версия 2
20.	Принять решение о переходе к итерации 2, либо решение о закрытии проекта

В. МЕТА-ПРОЕКТЫ

Гибкая дорожная карта по внедрению в компании методологии проектного менеджмента.

§В. Мета-проект vs. Бизнес Проект

Приставка «**мета**» к слову проект обозначает особый тип проекта. Мета-проект - это проект внедрения в компании методологии руководства бизнес проектами. Если буквально, то мета-проект - это «проект проектов». Разницу между двумя типами формулируется так:

- **бизнес проект** - это обычный проект, возникающий при заключении контракта между заказчиком и инвестором, например, проект строительства здания, проект разработки нового двигателя; результатом бизнес проекта является, как правило, вполне материальный объект;
- **мета-проект**, это организационный проект, предпринимаемый внутри компании, с целью внедрения новой методологии, новых бизнес процессов, здесь результатом проекта является новый бизнес, включающий в себя различные компоненты, такие как: штатная структура, новые внутренние бизнес-процессы, система контрактов, ИТ-платформа, финансовое управление и т.д.

Методология бизнес проектов и методология мета-проектов имеют немало общих характеристик: публичность, планирование, отчетность и т.п. Одновременно с этим, техника бизнес проектов и техника мета-проектов имеют и существенные различия.

Основное различие между двумя методологиями вытекает из количества проектов каждого типа в одной компании. Число бизнес проектов всегда большое. По очевидным причинам каждая компания стремится к увеличению объема бизнес проектов. Для каждого нового проекта можно использовать улучшенный инструментарий по сравнению с ранее выполненными проектами. Соответственно, методология бизнес проектов – это динамическая категория. Методологию бизнес проектов можно и нужно непрерывно улучшать. Можно начинать с самых элементарных, с самых банальных приемов и постепенно двигаться к самым изощренным методам.

Мета-проект всегда один, причем на протяжении длительного срока жизни компании. Это означает, что компания не может сделать несколько мета-проектов, набрать опыт и приступить к решительному штурму. Как следствие, если компания решает открыть мета-проект, то компании требуется хорошо продуманная и детально прописанная методология.

Из сказанного вытекает: весь раздел «МЕТА-ПРОЕКТЫ» должен быть пошаговым руководством по внедрению проектной методологии. Максимально детальным пособием по реализации мета-проекта.

Практика показывает невозможность создания универсального пособия для всех бизнес ситуаций, или как принято сейчас говорить, для всех кейсов. В данной книге будет описан мета-проект **только для одного, базового кейса.**

§В. Кейс для мета-проекта

В настоящей книге в качестве кейса для мета-проекта принимается одна из нескольких эквивалентных ситуаций:

- компания добилась успеха в развертывании основного бизнеса, появляется возможность построить проектную компоненту в бизнесе, как стартап на теле основного бизнеса;
- компания уже продает услуги по реализации проектов, или продает услуги по управлению проектами, возникла потребность в повышении эффективности проектного бизнеса, в проведении, своего рода, реинжиниринга бизнеса.

Примеры для кейса.

(1) Компания поставляет оборудование для систем водоочистки. В некоторый момент компания осознает реальную возможность расширить структуру бизнеса и заняться созданием систем водоснабжения и водоподготовки.

(2) Компания выросла из конструкторского бюро, появившегося десятки лет назад. Долгие годы ведет НИОКР на заказ. Сейчас возникла необходимость повысить эффективность, прибыльность и надежность.

Приведем также примеры кейсов, которые в чем-то близки к книжному кейсу, но имеют **собственные нюансы**.

(1) Девелоперский бизнес. Здесь продуктом продажи являются не услуги по строительству объекта недвижимости, а непосредственно продажа этих объектов или сдача в аренду.

(2) Исполнение функций заказчика и/или оператора проектов в крупных холдингах.

(3) Независимый стартап, направленный на развертывание нового бизнеса с нуля, без связи с какой-либо материнской компанией.

(4) Стартап направленный на разработку и последующую продажу нового продукта.

(5) Создание масштабной инжиниринговой компании за короткий срок, 1-2 года.

Для представителей этих бизнесов данный раздел книги вряд ли будет полноценным пособием. Вместе с тем, раздел может оказать полезным как свод знаний, и как пусковой крючок для генерации собственных идей.

Другими словами,

кейс настоящей книги – это развитие проектного бизнеса в небольших, устоявшихся компаниях, в малом и среднем бизнесе.

В завершение параграфа стоит уточнить: материал предыдущих разделов книги «УЧЕБНИК» и «БИЗНЕС-ПРОЕКТЫ» существенно шире текущего раздела.

§В. Кейс. Мета-проект + Бизнес

Уточним понимание кейса. Обыкновенно, проекты организационных изменений проходят в 2 фазы. В течение первой фазы готовится методология, пишутся новые регламенты, разрабатывается новое программное обеспечение, проводится обучение персонала. Иногда, есть промежуточная фаза, когда реализуется тестовый, пилотный проект. На второй фазе изменения принимают официальный статус, например, изменяется штатное расписание, работники переводятся на новые должности, принимается новый персонал, начинают действовать новые бизнес-процессы.

Мы рассмотрим мета-проект для кейса, когда бизнес не может ждать достижения методологического идеала и детальной апробации. Как правило, потребность в проектной методологии возникает не из уважения к знаниям, а при появлении первых реальных заказов. Понятно, что заказчику невозможно сказать: «мы сейчас подучимся немного, а потом посмотрим, как будем исполнять заказ». Именно для таких ситуаций мы включаем в кейс условие: мета-проект календарно совпадает во времени с реализацией бизнес проектов. Другими словами

реализация мета-проекта и реализация бизнес проектов происходят параллельно во времени.

§В. Стартовый аудит

Правильным первым шагом для внедрения новых управленческих техник всегда считается стартовый аудит, стартовый анализ. Достаточно простой способ подобного анализа заключается в проведении свободной дискуссии **у флип-чарта**, с обязательным составлением отчета в виде фотоснимков с доски.

Повестка дня совещания должна покрыть по крайней мере следующие темы:

1. **Маркетинг.** Какие проекты сейчас продаются, какие проекты могут продаваться. Какой продукт является предметом сделки. Кто наш клиент. Какова наша контрактная функция. Каков размер бюджета или суммы контракта. Каков размер портфеля проектов в рублях сейчас, через год, через два года.
2. **Ресурсы.** Чем мы обладаем. Достаточен ли персонал по числу, квалификации, знаниям и навыкам. Где и как мы можем привлечь новый персонал. Устойчивы ли наши связи с контрагентами. Обладаем ли мы необходимым программным обеспечением. Достаточно ли мы укомплектованы оборудованием.
3. **Методология.** Насколько мы понимаем и владеем проектными инструментами. Можно просто пройти по параграфам данной книги и по каждому параграфу дать краткий ответ. Например, мы делаем проекты по функциональной схеме, а руководитель проекта по сути выполняет лишь функции координатора.

4. **Модель.** Как развивать проектный бизнес, как стартап с нуля и независимо от основного бизнеса, или как стартап на теле основного бизнеса.
5. **(+опция) Финансы** Если имеется адекватная экономическая информация, можно оценить рентабельность проектной деятельности. Еще лучше ранжировать проекты по эффективности.

По результатам совещания надо сформулировать **ВЫВОДЫ**. Первый вывод, требуется ли какая-то административная поддержка во внедрении проектных методов и в чем эта поддержка должна заключаться. Достаточно серии управленческих решений, либо необходим длительный, внутренний мета-проект по внедрению проектных техник.

Если принимается решение о необходимости мета-проекта, то должны быть подготовлены предложения по следующим вопросам:

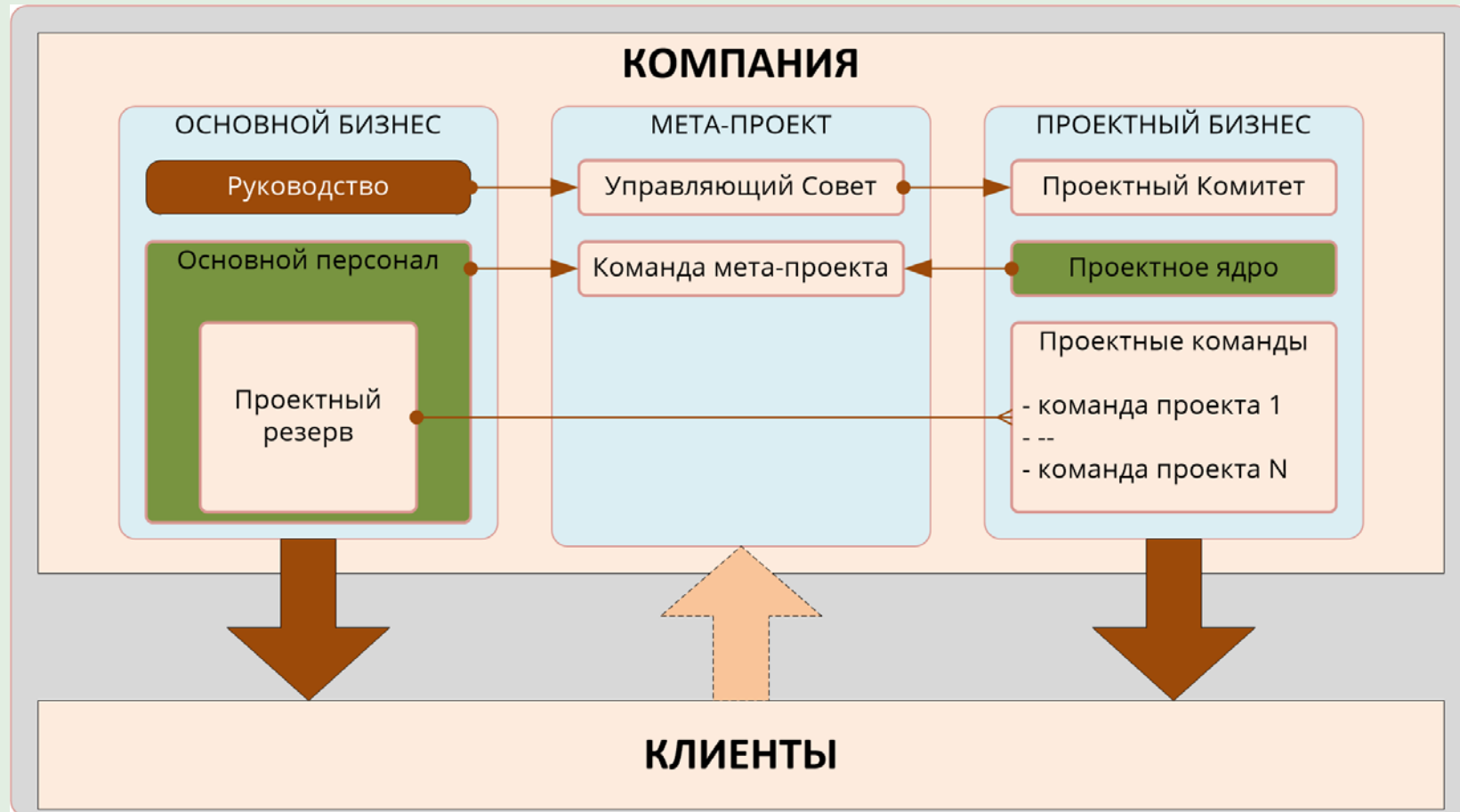
- a. Какова модель проектного бизнеса.
- b. Название проекта.
- c. Возможно ли создание Управляющего Совета для мета-проекта.
- d. Кто будет руководителем мета-проекта.
- e. Кто будет куратором проекта.
- f. Кто включается в команду и каковы их потенциальные роли.
- g. Тип мета-проекта, гибкий или твердый.
- h. Нужны ли внешние консультанты и в чем они могут помочь.

- i. Какие требования к конечному результату мета-проекта и каковы требования на первую итерацию.
- j. Можно ли как-то измерить, оценить удовлетворенность клиентов, в случае, если у компании уже есть реализованные проекты.

В завершение неплохо оформить предложения **приказом** руководителя компании, с тем, чтобы дать старт инициативе по открытию мета-проекта.

§В. Стартовый аудит. Карта терминов

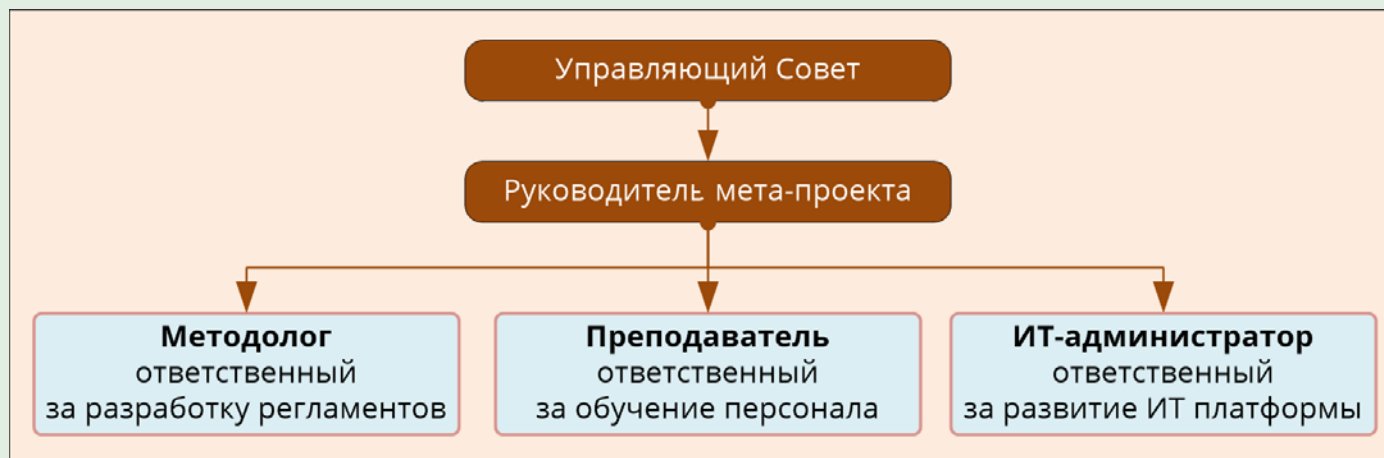
В дополнение к результатам аудита полезно создавать различные графические диаграммы. Следующий рисунок демонстрирует карту основных терминов, используемых в настоящем разделе в последующих параграфах.



§В. Организационная структура мета-проекта

Наличие руководителя и команды мета-проекта является **императивом**, обязательным условием. В момент рождения проектного бизнеса официальное появление этих ролей может показаться излишним, «бизнеса еще нет, а обрамляющая инфраструктура уже создана», тем не менее, практика показывает необходимость управляющей вертикали в самый ранний момент. Хороший пример, строительство корабля. Обыкновенно, капитан и штурман назначаются еще тогда, когда судно еще стоит на стапелях.

Необязательной, но сильной рекомендацией является создание Управляющего Совета. Совет принимает ключевые решения по мета-проекту, выделяет ресурсы. разрешает споры. Совет контролирует исполнение мета-проекта и периодически заслушивает отчеты. Если Совет не создается, то должна быть выделена широкая группа, человек 10-30, участников отчетных совещаний (оценочных сессий).



И Руководитель мета-проекта, и члены команды вполне могут быть совместителями.

Руководителем мета-проекта может быть представитель топ-руководства или руководитель будущего проектного бизнеса. Решение определяется условиями конкретной компании.

Задачей методолога является разработка методологии бизнес-проектов и написание соответствующих регламентных документов. В некоторых компаниях удается переложить обязанность написания текстов на работников, деятельность которых максимально близка содержанию регламента. Такое разделение труда следует всегда приветствовать. Вместе с тем, по крайней мере один методолог должен быть для поддержания целостности и совместимости регламентных условий, а также в унификации текстовых стилей.

Преподаватель, это тот работник, у которого имеется достаточный талант передачи знаний. Часто в роли преподавателя выступает методолог. Собственно, передаваемые знания делятся на два типа по источникам происхождения. Первая часть, это знания, возникшие в процессе развития нового бизнеса и трансформированные в понятия, регламенты, шаблоны и образцы. Как правило, эти знания возникают у авангардной части персонала. Для ускорения бизнеса необходимо специальное обучение неохваченной части персонала знаниям этого типа. Понятно, здесь не может быть внешнего преподавателя, так как знания рождаются внутри компании.

Знания второго типа приходят из-за периметра компании. Прежде всего, это специальные знания плюс тренинги для усвоения специальных навыков. Например:

- командообразование;
- техника переговоров;
- техника продаж;
- использование специальных программ, AutoCAD, MS Project и другие.

Особняком стоит обучение проектным техникам, скажем обучение по программам от PMI и соответствующая сертификация. Как правило, обучение проектному менеджменту является полезным. Одновременно, нужно понимать, что имеющиеся на рынке обучения курсы не являются достаточными для построения проектного бизнеса.

Задачей преподавателя в части внешних знаний является расчет потребности и управление процессом обучения.

ИТ-администратор выполняет функции интегратора потребностей проектного персонала. Также ИТ-администратор выполняет функции транслятора неформализованных пожеланий в формальный заказ на закупку оборудования или разработку программ. В зависимости от масштабов ИТ-администратор может и самостоятельно выполнять работы по информационным технологиям.

Все решения оформляются приказом.

§В. Фаза «Предпроект»

На фазе «Предпроект» формируется официальное понимание проекта. Иногда это называют установлением конфигурации проекта, установлением содержания проекта или определением проекта (Project Definition).

В случае мета-проекта предпроект должен завершиться разработкой и принятием следующих документов:

- Методология бизнес проектов, версия 1;
- Методология мета-проекта:
 - Модель взаимодействия основного и проектного бизнесов, версия 1;
 - Метрика проектного бизнеса, версия 1;
 - Описание гибкой схемы мета-проекта;
- Текущий План на первый цикл;
- Условия мотивации проектного персонала;
- Шаблон отчета о выполнении мета-проекта.

Возможно, перечисленный выше список покажется утяжеленным. Автор, выступающий в данном случае как консультант, не считает обязательным составление массивных документов. В принципе и особенно, для первых итераций объем может быть сведен к минимуму. Вместе с тем, не следует ломать обозначенную выше структуру.

Общий принцип должен состоять в сохранении каждого раздела. Если информация по какому-то разделу отсутствует, то на соответствующем слайде следует сделать надпись, типа следующей:

«предложения по данному разделу будут подготовлены к следующей сессии».

Для старта достаточно презентации на 15-40 слайдов.

§В. Бизнес модель рождения и развития

Первым делом стоит определиться с моделью взаимоотношений «старого» основного бизнеса с «новым» проектным бизнесом.

Модель станет геномом нового бизнеса. Адекватная модель даст ускорение новому бизнесу. Неверная модель или ее отсутствие неизбежно приведет к разрушительному конфликту. Если не предпринять специальных балансирующих мер, то в силу большего веса

основной бизнес может «удавить» молодой бизнес.

Подчеркнем, неверная модель и отсутствие управления взаимодействием между основным бизнесом и молодым бизнесом эквивалентны. Если оставить вопрос «на самотек», то по закону бутерброда все закончится негативно. Вопрос лишь в том, когда конфликт вырвется на поверхность. Пример, менеджмент основного бизнеса может поставить собственникам ультиматум: либо проектный бизнес закрывают, либо менеджмент покидает компанию. При любом варианте собственник проигрывает.

Возможно, инициатор понимает степень конфликтности, но думает: «Пока новый бизнес мал и никого не задевает, надо просто попробовать, может из затеи ничего и не выйдет, а мы начнем заранее поднимать шум. Вот, если новый бизнес начнет расти и полезут проблемы, тогда и будем решать». Практика говорит, уловить момент зарождения проблемы удается редко. Конфликт подобного типа взрывается неожиданно.

Правильная политика должна исходить из утверждения:

*разумные превентивные меры трансформируют
потенциальный конфликт в источник позитивной энергии.*

Идеальная модель взаимодействия основного бизнеса и нового бизнеса не существует. Решение зависит от множества параметров, в первую очередь от возможностей на рынке, насколько быстро компания может ворваться в новую нишу и закрепиться там. Не в меньшей степени, решение зависит от психологической парадигмы у персонала. Здесь преимущества компании могут зеркально отразиться в недостатки. Например, в компании сильный, сплоченный, устоявшийся коллектив. Весь персонал заинтересован в росте основного бизнеса. Креативно отвечает на вызовы рынка, объединяется для защиты в случае нападения. Именно такой коллектив может стать коллективным противником, если решит, что новации несут опасность существующему пространству.

В конечном счете решение должно базироваться на опыте и **интуиции** собственников и топ-менеджеров. Всегда будут какие-то факторы, которые не просчитать ни в каких аналитических матрицах или в магических квадратах. Необходимо предпринимательское чутье, чтобы почувствовать еще мало заметную точку роста или не прогнозируемую проблему.

Хотя универсальные советы по построению модели взаимодействия невозможны, можно дать рекомендации общего характера, с сопровождающим уточнением: эти советы никак нельзя считать достаточными для построения модели взаимодействия. К числу подобных идей может относиться:

- Отношение к новому бизнесу как к **стартапу**. Здесь возможны два крайних варианта. Первый вариант: независимый стартап. Второй вариант: стартап на теле основного бизнеса. В первом варианте новый бизнес забирает у основного десантный персонал, знания, клиентскую базу, какие-то материальные ресурсы и начинает жить собственной и независимой жизнью. Соответственно, в этом варианте **длительность** взаимодействия практически нулевая. Второй вариант означает длительное сосуществование двух бизнесов. В идеале, два бизнеса должны перерасти во взаимодополняющие компоненты без потенциальных конфликтов. Если сравнивать варианты, то в первом варианте конфликт двух бизнесов исключен, но ресурсы и знания придется искать на стороне. Во втором варианте долгое время остается риск конфликта, взамен молодой бизнес получает доступ к ресурсам старого бизнеса.
- Полная **публичность** и отчетность. Раз в квартал, раз в полгода стоит собирать формальных и неформальных лидеров и делать перед ними отчет о намерениях и результатах. Такие встречи в значительной степени гасят ложные слухи.

- Постоянное **информирование**. Допустим, новым бизнесом занимаются 10 человек на постоянной основе, назовем эту команду проектным ядром. Иногда, бывает полезным создать **широкую группу** приобщенных, человек 30. Все почтовые рассылки внутри проектного ядра должны дублироваться и для широкой группы. Широкая группа должна создаваться как можно ранее и на добровольной основе. Добровольность будет впоследствии инструментом отсечения неожиданных противников. Им всегда можно будет предъявить аргумент: «ты сам отказался от дискуссии». Широкая группы будет основой для проведения оценочных сессий.
- В некоторых случаях, разумно вместо «широкой» группы создать **Управляющий Совет** для управления мета-проектом развития проектной методологии в компании.

В заключение отметим высокую желательность **письменного оформления** бизнес-модели взаимодействия основного бизнеса с проектным бизнесом. Для начала достаточно небольшой презентации. После завершения переходного этапа взаимодействие станет регулярным и потребность в модели исчезнет.

Важно также подчеркнуть – модель взаимодействия является динамическим, изменяемым объектом. В связи с этим, часть компонентов модели, например, таблица участия включена в последующие параграфы.

§В. Бизнес модель. Продажи

Продажи являются самым сложным **узлом для распутывания** двух бизнесов, основного и проектного. Многое можно распутать, скажем, можно создать независимые ИТ-службы для каждого бизнеса. Это затратно, но вполне реализуемо с управленческой точки зрения. Можно создать независимые службы продаж, но невозможно сходу создать разные, непересекающиеся клиентские сегменты. На старте проектный бизнес с неизбежностью будет работать только с клиентской базой основного бизнеса.

Отказываться от потенциала существующей службы продаж неразумно, и допустимо лишь при наличии заведомо выгодной альтернативы. Если решение о создании независимой службы продаж принимается, то ни в коем случае нельзя создавать ситуацию, когда старый и новый блоки продаж начнут конкурировать за внимание одних и тех же клиентов.

В качестве решения можно предложить следующий сценарий. Для нового бизнеса создается своя служба продаж. Служба продаж основного бизнеса становится **куратором** молодой службы. Куратор должен гладко «подвести» новую службу клиенту, одновременно, продвигая новый вид услуг от компании.

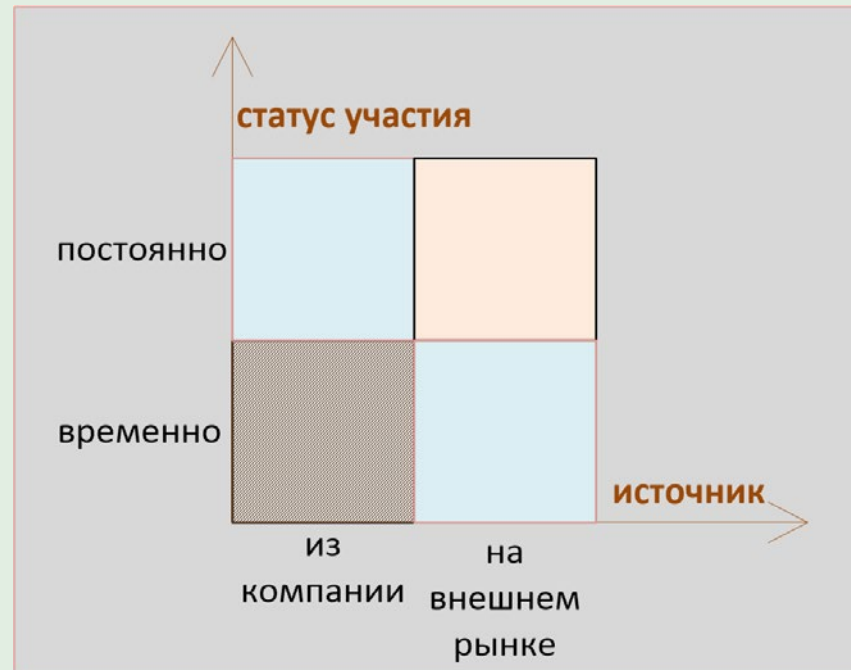
Среди клиентов можно провести специальную маркетинговую кампанию по презентации новых услуг от компании. По результатам кампании у клиента должно возникнуть понимание:

1. у компании расширился спектр услуг, появились проектные услуги;
2. для клиента сохраняется преемственность: у клиента есть главный персональный менеджер как коммуникатор всех вопросов;
3. дополнительно, для клиента есть менеджер по проектным услугам, к которому можно обращаться напрямую; если с проектным менеджером возникают проблемы, то решение вопроса можно эскалировать на уровень главного менеджера.

Другой вариант возможен, если мотивация торговой службы привязана к объемам продаж. Для премий, возникающих от продажи проектных услуг, можно установить повышающий коэффициент, скажем, 50%. Тем самым, «торговцы» будут стимулированы на поддержку именно молодого бизнеса. При этом понятно, что повышение должно действовать только на период мета-проекта, до момента, когда проектный бизнес выйдет на устойчивое существование.

§В. Бизнес модель. Рекрутирование персонала

Все способы привлечения персонала в новый бизнес можно локализовать в матрице:



Понятно, что для молодого бизнеса наименее затратный и наиболее эффективный способ заключается во временном рекрутировании персонала из основного бизнеса. Точно также очевидно, что внутренняя мобилизация будет заведомо конфликтной. Всегда трудно дать согласие на временный переход подчиненного. Сразу возникает масса нежелательных вопросов и проблем. Если переход болезненный, то кем можно подменить работника. Если переход не вызывает сбоев в результатах, то у кого-то может возникнуть мысль: «эту вакансию надо сократить».

Понятно, что подобная мобилизация немедленно вызовет вполне понятное сопротивление. Возможно, **существуют два способа** устранения подобного сопротивления. Первый, нужно сразу, на берегу договориться с подразделениями - донорами, заключить своеобразную внутрикорпоративную сделку. Подразделения будут временно делегировать персонал, а взамен получают какие-то дивиденды, например, надбавку к премии в случае успеха нового бизнеса. Первый способ можно назвать «**ВЫЗОВ няни**». Подразделение – донор выделяет работника, но получает вознаграждение во внутрикорпоративной валюте.

Второй способ можно назвать «**многодетный**». На каждое подразделение накладывается обязанность выделить необходимое число работников в проектный бизнес. Также, как в многодетной семье, когда старшие дети ухаживают за младшими.

§В. Гибкая схема мета-проекта

Как и любой другой проект, мета-проект развития проектного бизнеса может быть гибким, твердым или смешанным.

«Твердость» в данной ситуации означает, что компания твердо знает:

- методологическую модель, которая будет внедрена в компании;
- состав регламентных документов, кто будет разрабатывать, согласовывать и утверждать регламенты;
- организационные изменения в компании;
- список работников, которым будет предложен перевод на новые должности, плюс список вакансий для привлечения персонала со стороны;
- план обучения;
- сценарий тестирования и апробации новых техник;
- план создания новых ИТ инструментов.

На практике данный список не реален. Как следствие, в большинстве компаний мета-проект может быть **ТОЛЬКО ГИБКИМ**. Философское обсуждение темы гибкости имеется в разделе «УЧЕБНИК», начиная с параграфа «[Гибкость vs. Твердость](#)»

Использование гибкого формата для мета-проекта означает выполнение следующего:

Первое. Мета-проект делится на календарные **циклы** одинаковой длительности. Из практики рекомендуется в качестве цикла выбрать **один календарный квартал**. Первый цикл следует выбрать длительностью 2-4 месяца, так чтобы последний месяц первого цикла оказался последним месяцем квартала (март, июнь, сентябрь, декабрь). Разумным будет установить **длительность мета-проекта в 6-8 циклов!**

Второе. Ключевым управляющим документом мета-проекта является понимание методологии выполнения бизнес проектов. Формальное название документа может быть, к примеру, таким: «**Методология бизнес проектов**». Подчеркнем, в этом документе описывается не методология мета-проекта, а именно методология бизнес проектов. В силу гибкости мета-проекта «Методология бизнес проектов» становится динамическим изменяемым документом. По мере развития мета-проекта, по мере выполнения бизнес проектов, по мере накопления обратной связи от клиентов документ надо обновлять. В силу привязки к циклам следует обновлять Методологию бизнес проектов один раз в цикл.

Забегаая вперед, подчеркнем целесообразность подготовки Методологии бизнес проектов в виде презентации, используемой и как формальный документ для представления руководству, и как пособие для обучения.

Два важных уточнения. Во-первых, документ «Методология бизнес проектов» не следует трактовать как регламентный документ, это поясняющая презентация для корпоративного сообщества.

Во-вторых, в качестве шпаргалки для презентации можно использовать метариал из раздела «БИЗНЕС ПРОЕКТЫ» настоящей книги.

Дополнительно к Методологии необходим документ «**Метрика проектного бизнеса**». По каким параметрам и как измерять проектный бизнес. После реализации мета-проекта Метрика проектного бизнеса плавно перейдет в Учетную Политику компании.

Третье. Классический План Проекта для мета-проекта не составляется. Можно в Методологии бизнес проектов сделать один-два слайда с описанием конечных целей мета-проекта и сценария реализации.

Четвертое. План на каждый цикл составляется, и он называется «**Текущий План**». Текущий План является обязательным к исполнению.

Пятое. Сценарий исполнения мета-проекта становится цикличным. К моменту завершения каждого цикла готовятся:

- отчет о выполнении мета-проекта;
- новая версия Методологии бизнес проектов (при необходимости);
- новая версия Метрики проектного бизнеса (при необходимости);
- Текущий План на предстоящий цикл.

В конце цикла проводится **оценочная сессия** с приглашением широкой группы. Если в компании создан Управляющий Совет, то вместо оценочной сессии проводится квартальное заседание Совета.

Сессия рассматривает отчет об исполнении цикла и утверждает представленные документы.

В финале мета-проекта оценочная сессия принимает решение о завершении мета-проекта.

Настоятельно рекомендуется иметь описание гибкого проекта в виде презентации. Как вариант, можно скопировать в презентацию материал настоящего параграфа.

§В. Структура Текущего Плана

Текущий определяет цели, задачи, средства и ресурсы на предстоящий цикл гибкого мета-проекта. В состав текущего Плана входят следующие разделы:

1. Организационные изменения
2. Таблица участия
3. Регламентация
4. Обучение
5. ИТ развитие
6. Бюджет
7. Производственное задание

Описание разделов представлена в последующих параграфах.

§В. Метрика проектного бизнеса

Классический бизнес характеризуется следующими основными финансовыми и производственными параметрами.

- выручка, продажи;
- затраты, себестоимость;
- прибыль и рентабельность в тех или иных нотациях, РСБУ или МСФО;
- производительность, как количество единиц продукции на единицу времени или на одного работника;
- состояние и динамика персонала;
- дебиторская и кредиторская задолженности.

В проектном бизнесе наряду с классическими параметрами используются и специфические параметры. Их описание дано далее.

Возможных параметров сравнительно много. В силу этого, Метрику следует рассматривать как динамический документ, объем которого будет нарастать по мере развития проектного бизнеса

На старте Метрика может состоять из 1-3 параметров.

Например, общая выручка, потенциальный портфель и трудозатраты в человеко-часах.

1. Backlog – остаток по работам

Ключевой финансовый параметр проектного бизнеса, особенно, для характеристики устойчивости бизнеса. Адаптированный перевод – резерв по контрактным работам, остаток по контрактным работам. Можно применять русскоязычный аналог: «**бэклог**».

Трактовка термина в системе Google: an accumulation of something, especially uncompleted work or matters that need to be dealt with.

Финансовое определение. Сумма в рублях по действующим (заключенным) контрактам за минусом активированных работ. В другой методике: «за минусом активированных и оплаченных работ» в зависимости от принятой учетной политики.

Соответственно, бэклог характеризует сумму, которую компания может получить после выполнения оставшихся работ.

Отметим, что термин «**портфель проектов**» лучше не использовать в силу неоднозначности в трактовке.

В зависимости от необходимости используются следующие вариации бэклога:

- текущее значение
- прогнозное значение через 6 и через 12 месяцев, если не предпринимать специальные усилия
- целевое значение через 12 месяцев, если прикладывать дополнительные усилия.

Важно подчеркнуть - в бэклог входит цена контракта, а не бюджет проекта.

2. Потенциальный портфель контрактов

Потенциальный портфель характеризует сумму цен контрактов, которые может заключить компания с потенциальными заказчиками.

Вероятностная оценка портфеля потенциальных проектов. По опыту в портфель следует включать проекты, у которых вероятность заключения контракта превышает 10%.

Пример таблицы:

Проект	Заказчик	Прогнозная цена	Вероятность заключения	Цена x Вероятность
A	Клиент А	100	40%	40
Б	Клиент Б	200	30%	60
В	Клиент Б	100	90%	90
суммарная цена		400		
средняя вероятность			50%	
потенциальный портфель				200

Аналогично бэклогу в отчетах желательно указывать динамику во времени потенциального портфеля контрактов плюс прогноз на будущее.

3. Спектр и маржинальность контрактов

На старте проектного бизнеса маржинальность контракта не является ключевым фактором. По мере роста потребность в знании маржинальности каждого контракта будет нарастать. При выходе на регулярный режим маржинальность контракта становится ключевым фактором. Зная параметр можно выполнять различные анализы, например, выгодность клиента, надежность контракта и т.д.

Методика расчета определяется финансово-экономической службой компании. Обычно, маржинальность контракта определяется по совокупности бухгалтерских и производственных показателей. Например, затраты по контракту могут рассчитываться как затраченные человеко-часы, умноженные на среднюю себестоимость. Иногда, трудозатраты учитываются в распределении по грейдам (трудовым разрядам или рангам).

В отчетах используются вариации маржинальности:

- распределение контрактов по маржинальности, учитываются контракты, которые были закрыты за последние 12 месяцев; представляется таблица и график, по оси абсцисс номер контракта, по оси ординат – маржинальность по убыванию;
- то же самое, но по контрактам, которые планируются к закрытию в ближайшие 12 месяцев.

4. Удовлетворенность клиента

Параметр важен **для предсказания проблем** в проектном бизнесе. Часто бывает ситуация, когда основные контрактные показатели – цена, срок – выполняются, но у клиента накапливается усталость от коммуникаций с компанией-исполнителем. Если не отреагировать на проблему, то можно столкнуться с неожиданным уходом клиентов.

Математически параметр является экспертной оценкой. Соответственно, могут быть различные методики оценок от простых до изоощренных. Примеры:

Первый вариант. Разработать шаблонную анкету для оценки удовлетворенности клиента по результатам проекта. В конце анкеты должна появляться итоговая оценка. Поначалу анкетирование ведет менеджер проекта. Впоследствии, анализ удовлетворенности должна проводить независимая служба компании.

Второй. Проводить встречи на верхнем этаже лестницы коммуникаций (зипе) для оценки удовлетворенности клиента в рамках неформальной беседы.

Третий. Пригласить специализированную консалтинговую компанию для проведения детализированной оценки.

В отчете могут приводиться:

- распределение контрактов по оценке;
- средняя оценка по всем контрактам, закрытым за последние 12 месяцев;
- средняя оценка по руководителям проектов.

5. Качество реализации проектов

Все проекты разбиваются на две группы: закрытые и действующие. По каждой группе дается таблица (график): проект, отклонение в процентах по бюджету, отклонение в процентах по срокам. По действующим проектам цифры являются прогнозными.

По закрытым проектам следует также указывать точность предсказания рисков, скажем в трехфакторной градуировке: *неплохо, приемлемо, плохо*.

В отчетах приводятся:

- распределение проектов по отклонениям;
- распределение проектов по точности предсказания рисков.

6. Организационная структура проектного бизнеса

В контексте метрики проектного бизнеса параметр понимается как адекватность организационной структуры текущим задачам.

В отчетах может приводиться:

- текущая графическая схема;
- оргсхема с предлагаемыми изменениями (либо констатируется неизменность схемы)

7. Персонал

Достаточно сложная в исполнении методика. Важно, имеющиеся сейчас на кадровом рынке оценочные фирмы не предлагают адекватные услуги по оценке проектного персонала.

Методика оценки проектного персонала может быть разработана только внутри проектного бизнеса.

В отчетах приводятся:

- распределение штатных работников по оценке;
- группировка персонала по категориям и оценкам;
- интегральная оценка;
- анализ привлечения работников из других подразделений;
- анализ соответствия имеющегося персонала текущим задачам;
- потребность в обучении;
- потребность в поиске работников на рынке труда;
- удовлетворенность молодых работников состоянием и перспективами.
- стандартные кадровые параметры: заполненность, «текучка», зарплаты, премии и т.д.

На старте мета-проекта должна использоваться упрощенная методика, например, сводная оценка от руководителя мета-проекта.

8. Адекватность регламентов

В конце концов методология бизнеса отливается в регламентах. Процесс корректировки регламентной системы должен быть управляемым.

В отчетах может использоваться таблица:

Регламент	Статус (новый/существующий)	Что нужно изменить.	Причины изменений	Что даст изменение регламента
-----------	--------------------------------	---------------------	----------------------	----------------------------------

Дополнительно приводится **список серых зон**, где отсутствует регламентация.

По практике в серых зонах оказываются:

- продажи;
- контрактование;
- планирование, учет и отчетность по рабочему времени;
- система мотивации;
- сценарий привлечения персонала из основного бизнеса;
- инициация проектов из основного бизнеса.

9. Использование ИТ

Указывается какое специальное ПО и оборудование используется для проектного бизнеса. Какие потребности в развитии.

10. Интеграция с основным бизнесом компании

Экспертная оценка. Вместе с тем, здесь, как и для других параметров, желательно числовое измерение.

Вариант методики. Выделить группу экспертов из топ-менеджмента компании. Всего человек 5-7. В отчете дается краткая оценка от каждого эксперта, состоящая из двух частей: (1) оценка по 10-ти бальной системе, (2) текстовый комментарий.

11. Рейтинг проблем и задач

По сути, это сводка по предыдущим параметрам метрики. Состоит из двух частей.

Первая часть. Приводится список текущих проблем, явно влияющих на проектный бизнес компании. Рейтинг влияния можно принять экспертным способом или по оценке руководителя мета-проекта, как число от нуля до 100. Значение 100 соответствует самому сильному влиянию. В отчете дается таблица в колонках: проблема – рейтинг. Сортировка проблем по убыванию рейтинга.

Вторая часть, целевые показатели. Например, увеличить Backlog на 70%, увеличить среднюю маржинальность до 50%, изменить организационную структуру к новому состоянию и т.д.

Именно данный пункт будет основанием для корректировки Методологии бизнес проектов.

12. Предлагаемые действия и требуемые ресурсы.

Дается список действий для устранения выявленных проблем и решения новых задач с учетом требуемых для этого ресурсов.

§В. Текущий План. Организационные изменения

Под организационными изменениями подразумеваются следующие действия, направленные на создание и развитие подразделений, реализующих бизнес проекты:

- создание коллегиальных, публичных органов, например, создание Проектного Комитета;
- назначение участников коллегиальных органов;
- создание новых подразделений с новыми должностями;
- создание новых должностей в существующих подразделениях;
- корректировка положений о подразделении;
- корректировка должностных инструкций;
- перевод работников на новые должности;
- прием на работу в компанию;
- запуск новых бизнес процессов;
- **временное** участие в проектах, совместительство.

Как правило, все подобные действия происходят по приказу руководителя компании или по решению коллегиального органа. Исключением может быть временное делегирование, которое может происходить и по устному поручению начальника делегата.

Диаграмма на этой странице предлагается **в качестве ориентира** для построения проектной службы.

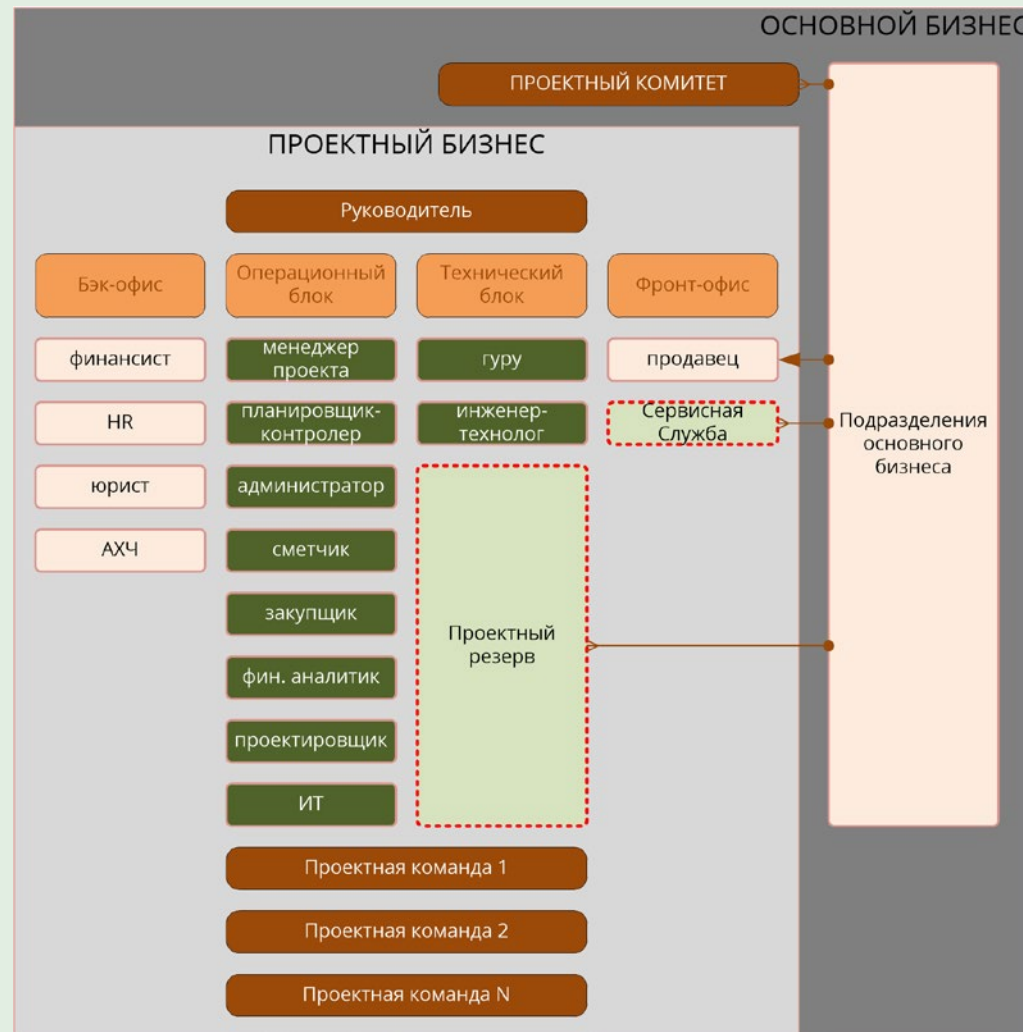


Диаграмма служит именно ориентиром, так как после достижения определенного уровня компания самостоятельно начинает выработать требования к построению проектной службы.

Комментарии к диаграмме:

Схема соответствует книжному кейсу – проектный бизнес как стартап на теле основного бизнеса. Основной бизнес показан темно-серым цветом и является подложкой для последующих графических элементов.

Проектный Комитет: (1) состоит из корпоративных лидеров, всего 5-10 человек, (2) является мостом между основным и проектным бизнесами, (3) принимает ключевые решения по бизнес-проектам, (3) заслушивает месячные отчеты по бизнес проектам. На переходной этап может выполнять операционные функции и осуществлять текущее управление бизнес-проектами. В частности, на переходном этапе ПК может заслушивать недельные отчеты.

Руководитель проектного блока. Несет ответственность за весь проектный бизнес. Осуществляет повседневное руководство. Руководит производственным совещанием.

Весь проектный блок можно разделить **на четыре части:**

- Операционный блок
- Технический блок
- Front-office
- Back-office

Деление не является универсальным. В зависимости от компании границы между блоками могут передвигаться.

Фронт-офис непосредственно взаимодействует с клиентом. Служба продаж (продавец) продает проектные услуги и завершает свою работу заключением контракта. Сервисная служба подключается после реализации проекта (контракта) для обслуживания и ремонта оборудования.

Бэк-офис обеспечивает деятельность проектной службы. Состав традиционный: финансово-бухгалтерское подразделение (на старте один финансист, экономист, бухгалтер), служба управления персоналом (кадровик), юридическая поддержка и административно-хозяйственное сопровождение. Отметим, что специалисты этого блока кроме традиционных знаний, должны обладать специальными знаниями применительно к проектной деятельности.

Технический блок обеспечивает выполнение всех технических вопросов при реализации проектов. Блок делегирует специалистов в проектные команды. Обычно, большая часть работников проектного блока сосредоточена именно в техническом блоке. Дополнительно, блок отвечает: (а) за накопление знаний и поддержание самого высокого технического уровня. (б) за карьерный рост молодых и новых работников.

Операционный блок отвечает за выполнение контрактов. Блок делится на две части: постоянную и временную. В постоянной части собраны проектные «управленцы». Во временной части сосредоточены проектные команды, которые по определению носят временный характер. Если у операционного блока имеется руководитель, как правило, заместитель руководителя проектной службы, то команда и менеджер проекта подчинятся руководителю операционного блока.

Функционал должностей, специфичных для проектного бизнеса, приведен в следующей таблице.

№п.п.	задача
операционный блок	
менеджер проекта	Классический руководитель проекта, встроенный в управленческую пирамиду и расположенный на вершине пирамиде. Термин несет два значения. Первое, название должности на которую человек принимается на работу по трудовому договору. Второе, руководитель конкретного проекта, причем работник может одновременно управлять несколькими проектами.
планировщик, контролер	Специалист по составлению Планов Проекта, начиная с построения WBS и завершая детальными календарными графиками в программах типа MS Project. Специалист самостоятельно составляет планы или оказывает поддержку проектной команде. Одновременно, планировщик участвует в контроле исполнения планов, особенно, в случае масштабных календарных расписаний.

администратор	Отвечает за обеспечение деятельности команды. Ключевая функция управление документооборотом, протоколирование, рассылки, архивирование. Плюс типовая хозяйственная работа.
сметчик	Составление смет, бюджетов, формирование контрактной цены, выставление и контроль актов выполненных работ.
закупщик (служба закупок)	Полная ответственность за закупки и поставки материалов и оборудования по проектам.
проектировщик (служба технического заказчика и технического надзора)	<p>Должность возникает, если по проектам необходимо разрабатывать техническую и чертежную документацию, и эта разработка передается на заказ сторонним компаниям (архитектурным или конструкторским бюро, проектным институтам). Проектировщик выступает в роли транслятора между языком профессионального разработчика и отраслевым языком клиента. Одновременно, проектировщик ведет технический надзор за выполнением работ по разработанной документации.</p> <p>По мере роста бизнеса, функция может разрастись вплоть до инкорпорирования всех разработчиков в структуру компании.</p>
ИТ-администратор	Отвечает за системы связи и специальное программное обеспечение, AutoCAD, MS Project и т.п. Включается в операционный блок или в технический блок, так как пользователями являются работники именно этих блоков.

финансовый аналитик	В некоторых отраслях в состав проектных услуг включается профессиональная разработка финансовых моделей для получения инвестиционных ресурсов.
технический блок	
гуру	В идеале: суперспециалист в своей отрасли, знает все технические нюансы, все компании, и всех значимых специалистов. Может быть руководителем технического блока, но не обязательно. Обязательно его наличие в техническом блоке. Может иметь свободный график, но с возможностью немедленного контакта по запросу. Должен либо сам знать ответ на вопрос, либо знать место, где можно получить ответ. Участвует в продажах проектных услуг.
инженер-технолог	<p>Условное название технического специалиста. Название может изменяться в зависимости от отрасли. Примеры: инженер-механик, инженер-электрик, инженер по монтажу, энергетик, микробиолог, инженер-настройщик, технолог и т.д.</p> <p>Временно делегируются на выполнение проекта, на весь проект или только на какой-то этап проекта. Составляют основную часть проектной команды.</p> <p>В данной диаграмме являются постоянными работниками технического блока.</p>
проектный резерв	Инженеры, делегируемые на проект из основного бизнеса компании.

Понятно, что нет смысла сразу набирать весь персонал проектного блока. Вместе с тем, существуют приоритеты в последовательности набора специалистов на постоянную работу в проектный блок.

Рекомендуемая последовательность набора в проектный блок

выглядит примерно так:

1. менеджер проекта №1
2. Проектный Комитет
3. администратор
4. *продавец (совместитель от основного бизнеса)*
5. проектный менеджер №2
6. гуру
7. инженер-технолог
8. руководитель проектного блока
9. планировщик
10. ИТ-администратор
11. далее: по приведенной выше таблице и в зависимости от потребностей бизнеса.

§В. Текущий План. Таблица Участия

В разделе «УЧЕБНИК» подробно обсуждалась тема сравнения функционального и проектного способа реализации проекта, см. параграф «[Функционал vs. Вертикаль](#)». Основной вывод: проектный бизнес однозначно может быть основан только на проектном подходе, за исключением переходных процессов, когда в целях экономии затрат

бывает разумным использовать функциональный формат.

Если использование функционального подхода неизбежно, может быть полезным составление Таблицы Участия, как одного из вариантов матрицы ответственности. Таблица участия выглядит как список всех подразделений основного бизнеса, где в каждой строке указан тип участия. Пример:

№п.п.	Подразделение	Тип участия
1.	Отдел №1	Задание передается отделу в целом
2.	Отдел №2	От отдела делегируется постоянный представитель А.А. Иванов, как коммуникатор с отделом
3.	Отдел №3	От отдела делегируется постоянный работник для выполнения работ: А.Б. Давыдов
4.	Отдел №4	Работник будет выделяться по запросу. В проектный резерв включены: С.Р. Петров, В.К. Сергеев

Пояснения к формулировкам:

Формулировка	Комментарий
Задание передается отделу в целом	Задача передается руководителю отдела. Руководитель самостоятельно решает, как выполнять задачу и кто будет ее выполнять. Обрато руководитель возвращает решение задачи. Возможно, от отдела будет делегирован временный представитель.
От отдела делегируется постоянный представитель А.А. Иванов, как коммуникатор	Представитель участвует при необходимости во всех совещаниях по бизнес проектам. Несет ответственность за передачу и выполнение заданий.
От отдела делегируется постоянный работник для выполнения работ и задач: А.Б. Давыдов	Работник лично выполняет работы и задачи под управлением руководителя проекта.
Работник будет выделяться по запросу. В проектнй резерв включены: С.Р. Петров, В.К. Сергеев	Чисто проектнй подход

Необходимо подчеркнуть, функциональная схема к концу мета-проекта должна быть свернута, особенно, в операционном и техническом блоках проектного бизнеса.

§В. Текущий План. Регламентация

Задачей мета-проекта является создание устойчивого, регулярного бизнеса, что возможно лишь при существовании хорошо разработанной регламентной базы, неплохо апробированной и адаптированной под конкретные условия бизнеса.

Понятно, что регламентная база требуемого уровня не может появиться одномоментно, даже если пригласить лучших сторонних разработчиков. Самый эффективный способ заключается в следующем:

- регламентные документы пишут сами проектные специалисты;
- функции методолога, члена команды мета-проекта, заключаются в редакторской правке, приведении документов к единому формату и поддержании цельности и непротиворечивости всей системы документов;
- в течение срока мета-проекта регламентные документы постоянно модифицируются (улучшаются).

!

За скобки данной книги выводится методика составления регламентной базы, нумерация, типы, стили, форматы, структуры, шаблоны и образцы. В данной книге рассматривается лишь содержание регламентных документов по проектной деятельности.

Важный нюанс. Обыкновенно, скажем в крупных компаниях, сначала появляются новые регламенты, а только затем стартуют новые процессы. В мета-проекте для малого и среднего бизнеса регламенты отстают от бизнеса. Сначала бизнес отработывает оптимальную формулу, затем эта формула кристаллизуется в регламентах и через процесс обучения масштабируется на весь персонал.

Все регламенты можно разделить две части, существующие и отсутствующие.

По существующим регламентам план действий можно составить в виде таблицы:

Регламент	Что нужно изменить	Причины изменений	Что даст изменение регламента	Ответственный
-----------	--------------------	-------------------	-------------------------------	---------------

По отсутствующим нужно просто составить план подготовки новых регламентов, причем с учетом приоритетности.

Регламент	Ответственный	Приоритет
-----------	---------------	-----------

В заключение параграфа несколько уточнений:

- Регламентация проектного бизнеса абсолютно необходима. Если в компании основной бизнес слабо регламентирован, это не может быть причиной для отказа в регламентации проектного бизнеса.
- Если в компании отсутствует налаженный процесс реинжиниринга бизнес процессов, рассмотрения и утверждения регламентных документов, то эти функции должен взять на себя Проектный Комитет, по крайней мере, в части проектной деятельности.
- Если в компании отсутствует высокая культура составления регламентных текстов, не следует стремиться к литературному совершенству при составлении проектных регламентов. Важнее отразить суть, а совершенство может достигаться посредством нескольких итераций.
- Состав регламентных документов подробно описывается в разделе «**БИЗНЕС-ПРОЕКТЫ**».

§В. Текущий План. Обучение

Планирование обучения необходимо для придания обучению управляемого, регулярного характера.

Особо стоит обратить внимание на **обратное обучение**, передачу знаний проектному резерву. В этом вопросе легко возникает ошибка, приводящая на долгосрочном горизонте к тяжелой проблеме. Как говорилось, весь проектный персонал можно разделить на проектное ядро и проектный резерв. Работники из ядра постоянно заняты проектами, работники из резерва участвуют в проектах эпизодически. Если приоритет в обучении отдать ядру, а обучение резерва оставить «на потом», то в какой-то момент разрыв между ядром и резервом становится качественным. Одного, двух курсов уже недостаточно для преодоления разрыва. Между работниками ядра и резерва может возникнуть отторжение, с тяжелыми последствиями для бизнеса.

Нужно исходить из того, что **самые лучшие преподаватели**, самые лучшие курсы – это курсы, лекции, семинары, встречи, которые ведут сами работники, особенно, работники проектного ядра. Здесь работает коэффициент усвоения учебного материала. Профессиональный преподаватель гораздо лучше упакует материал, но живой рассказ соседа по офису усваивается по максимуму, даже если и материал подобран «коряво».

Важнейшими темами обучения являются:

- использование корпоративных регламентов, коррекция регламентов, специальные тесты и задания для укрепления навыков работы в регламентной системе;
- методология бизнес-проектов;
- живые истории, например, «Как мы делали проект А», «Как мы добились успеха в проекте Б», «Риски и проблемы сибирских проектов»; такие встречи важны последующими дискуссиями и обсуждениями, которые дают массу практической информации.

Со стороны можно приглашать профессиональных преподавателей, консультантов для преподавания специальных курсов, например:

- техника переговоров
- особые виды контрактования
- использование инженерных программ типа AutoCAD, MS Project

Можно пройти курсы проектного менеджмента. Хуже не будет, если не увлекаться сертифицированием.

§В. Текущий План. ИТ-развитие

Утверждение – **проектный бизнес не отделим от ИТ инструментов** – не стоит доводить до абсурда.

Например, у нас все еще на практике встречается иллюзия некоторых компаний о всепобедимости электронного календарного планирования. Электронные инструменты всегда должны идти **вторым номером** после базовых управленческих приемов. Если на проекте не выстроена управленческая вертикаль, то никакие самые дорогие программы вместе с дорогими настройщиками не помогут сделать проект эффективным.

Рекомендуется, следующая последовательность во внедрении электронных программ:

1. Стандартный офис: Excel, Word, PowerPoint, Visio, Adobe Acrobat (PDF). При необходимости можно пройти курсы по глубокому погружению.
2. Особо рекомендуется освоить создание и управление базами данных, например, MS Access + SQL. На Западе знание СУБД, включая программирование на Visual Basic, входит в типовой набор инженера.
3. Среда коммуникации (коммуникационные порталы). Хорошим примером является «коробочная» Битрикс24, <https://www.bitrix24.ru/>. Существуют и иные системы коммуникаций, в том числе, и не коробочные, скажем, на SharePoint. В этих средах собираются большинство инструментов коммуникаций, вплоть до инструментов проектного менеджмента.

4. Системы архивирования и документооборота. Особенно эти системы важны при большом объеме технических документов, чертежей, причем с разной версионностью, и на двух языках. Системы документооборота могут синхронизироваться с коммуникационными порталами.
5. «Чертежные» программы. Начиная с AutocAD viewer (просмотровщик), через nD программы, вплоть до систем в концепции BIM (Building Information Modelling).
6. Системы календарного планирования, от универсальных типа MS Project, до специальных, типа управления большими линейными объектами.
7. Отраслевые инженерно-расчетные и управляющие программы.

§В. Текущий План. Бюджет

По структуре бюджет мета-проекта простой:

- внешние консультанты;
- обучение;
- информационные технологии.

В отличие от проектов в твердом формате бюджет гибкого проекта становится динамическим объектом. В какой-то степени бюджет мета-проекта может оказаться сильно непредсказуемой величиной, особенно, если компания решится на разработку функционально сложных электронных систем. Соответственно, общая логика гибкого проекта требует постоянного переутверждения бюджета.

В принципе можно было бы сразу зафиксировать бюджет на весь мета-проект, на все гибкие циклы, по крайней мере, как верхний допустимый предел. Вместе с тем, регулярный, циклический пересмотр бюджета делает весь мета-проект значительно более предсказуемым и управляемым. В частности,

выход бюджета на константу будет сигналом к остановке мета-проекта.

§В. Текущий План. Производственное задание

Раздел «Производственное задание» является кратким и содержит простые прогнозы итогов проектного бизнеса за квартал. Например:

- выполнить 50% проекта А;
- заключить три новых контракта;
- завершить контракт Б.

Понятно, что на первых порах определяемый на конец цикла факт будет сильно отличаться от планов/прогнозов, определенных на начало цикла. Задача мета-проекта как раз и состоит в выходе на регулярный режим, когда план/прогноз будет отличаться от факта не более, чем на 10-20%.

По мере освоения новых инструментов следует переходить от тривиальных параметров в производственном задании к параметрам из метрики проектного бизнеса: бэклог, потенциальный портфель и т.д.

Уточнение. Операционное управление бизнес-проектами производится в соответствии с документом «Методология бизнес проектов».

§В. Мотивация в мета-проекте

Напомним, что по условиям кейса выполнение кейса и реализация бизнес-проектов происходит параллельно во времени. Вследствие этого, для обоих видов деятельности должна применяться единая система мотивации.

Система мотивации сильно зависит от корпоративных традиций, поэтому дадим лишь некоторые рекомендации:

- мотивация должна иметь простой денежный вид посредством выплаты премий;
- премии выплачиваются всем задействованным и мета-проекте, и в бизнес проектах;
- премия должна иметь сравнительно повышенный уровень как вознаграждение за вход в новый бизнес;
- не стоит привязывать проектную премию к существующему годовому циклу, так как такой длинный ритм может девальвировать драйв мета-проекта;
- лучше всего привязать премию к материальным событиям, например, по завершении каждого бизнес проекта, по завершении каждого третьего бизнес проекта.

По завершении мета-проекта переходная система премирования должна трансформироваться в регулярную систему мотивации.

§В. Отчет о выполнении цикла

Отчет о выполнении цикла форматируется в виде презентации. Презентация повторяет Текущий План и содержит точно такие же разделы:

1. Организационные изменения
2. Таблица участия
3. Регламентация
4. Обучение
5. ИТ развитие
6. Бюджет
7. Производственное задание

На первых циклах достаточно уделить каждому разделу по одному слайду. Содержание очевидное, как правило, таблица с колонками: запланировано, выполнено. На последующих циклах необходимо детализировать отчетные данные, особенно, с переходом на продвинутую метрику проектного бизнеса.

§В. Чек лист мета-проекта

Этап формулировки идеи мета-проекта

№п.п.	задача
1.	Провести стартовый аудит состояния и возможностей проектного бизнеса с оформлением отчета или протокола, подробнее .
2.	По результатам аудита провести стартовое совещание и письменно сформулировать предложения для мета-проекта, подробнее .
3.	Принять стартовые управленческие решения в форме приказа руководителя компании: (1) дать название мета-проекту, (2) назначить Управляющий Совет или участников отчетного совещания, (3) назначит руководителя мета-проекта, (4) назначить команду мета-проекта, (5) открыть фазу «предпроект», подробнее .
4.	Приказом открыть фазу «предпроект» в мета-проекте, подробнее .

Фаза «Предпроект»

№п.п.	задача
5.	Выбрать бизнес модель проектного бизнеса, подробнее .
6.	Выбрать схему продаж проектных услуг, подробнее .
7.	Установить схему рекрутирования персонала в проектный бизнес, подробнее .
8.	Принять гибкую схему реализации мета-проекта, подробнее .
9.	Подготовить метрику проектного бизнеса, подробнее .
10.	Подготовить раздел «Организационные изменения» Текущего Плана, подробнее .
11.	Подготовить раздел «Таблица Участия» Текущего Плана, подробнее .
12.	Подготовить раздел «Регламентация» Текущего Плана, подробнее .
13.	Подготовить раздел «Обучение» Текущего Плана, подробнее .
14.	Подготовить раздел «ИТ-развитие» Текущего Плана, подробнее .
15.	Подготовить раздел «Бюджет» Текущего Плана, подробнее .
16.	Подготовить раздел «Производственное задание» Текущего Плана, подробнее .
17.	Разработать документ «Мотивация в мета-проекте», подробнее .
18.	На Управляющем Совете рассмотреть и утвердить подготовленные документы. Открыть первый цикл мета-проекта.

Первый цикл

№п.п.	задача
19.	Подготовить отчет о выполнении цикла, подробнее .
20.	Подготовить Текущий План на второй цикл по аналогии с Текущим Планом на первый цикл. При необходимости откорректировать документы «Методология бизнес-проектов» и «Метрика проектного бизнеса».
21.	На Управляющем Совете рассмотреть отчет о выполнении цикла и утвердить Текущий План на предстоящий цикл

Последующие циклы выполняются по аналогии.

§В. Гибкая карта мета-проекта

При первом прочтении раздела «МЕТА-ПРОЕКТЫ» может возникнуть ощущение перегруженности. Нужно составить План, Метрику, разбить календарь на равные циклы, составлять отчеты. Ведь можно пойти простым путем: сделать как-то один проект, провести анализ, потом делать другой. Так и двигаться, без всяких сложных планов. Накапливать опыт и зарабатывать деньги. Скопить деньги, а там уже задуматься о методологиях. Сразу ответим – можно начинать и так, без всяких планов. Можно стартовать в работе с усеченным планом. Вместе с тем, и по мнению автора построить таким способом эффективный регулярный бизнес не удастся. Все равно придется переходить на мета-проект.

Если все же есть сильное желание упростить стройку проектного бизнеса, то есть простая рекомендация. Составляйте Текущий План со всеми рекомендуемыми разделами, но какие-то разделы оставляйте пустыми, либо пишите короткую фразу «перенесено на следующий цикл».

Другими словами,

можно делать пустой план, но осознанно.

Внимание. В браузере Microsoft Edge, встроенном в Windows10, некоторые ссылки могут не работать. Рекомендуется открыть файл в другом браузере, например, в Google Chrome или в специальной программе типа Adobe Reader.

Содержание

Предисловие	2	§А. Роли персонала.....	49
Благодарности	8	§А. Основные роли.....	53
Структура и формат книги	9	§А. Публичные органы.....	55
Ограничения в использовании	11	§А. Контрактная функция.....	56
А. УЧЕБНИК	13	§А. Стейкхолдеры.....	59
§А. Понятие проекта.....	14	Б. БИЗНЕС-ПРОЕКТЫ	60
§А. Сильная уникальность.....	19	§Б. Установочные рамки.....	61
§А. Письменная культура.....	20	§Б. Методология. Координаты.....	62
§Б. Нумерация.....	21	§Б. Методология. Список компонент.....	64
§А. Проектный ритм.....	23	§Б. Приоритетные компоненты.....	67
§А. Публичность.....	25	§Б. План проекта.....	68
§А. Гибкость vs. Твердость.....	26	§Б. Интеграция проекта.....	72
§А. Оптимизация + Project Definition.....	33	§Б. WBS.....	74
§А. Кризисные проекты.....	37	§Б. Набегающая волна.....	82
§А. Гибкость + Ценообразование.....	38	§Б. Фазы проекта. Гибкие и жесткие цены.....	83
§А. Гибкость. Резюме.....	39	§Б. Фазы заказчика и исполнителя.....	87
§А. Функционал vs. Вертикаль.....	40	§Б. Организационная структура. Команда.....	89
§А. Матричная схема.....	46	§Б. Матрица ответственности.....	93
		§Б. Контрактная схема.....	95
		§Б. График проекта.....	96
		§Б. План по рискам.....	102
		§Б. Бюджет проекта.....	107
		§Б. NPV.....	113

§Б. Отчетность	115	§В. Фаза «Предпроект».....	179
§Б. Команда. Управление	117	§В. Бизнес модель рождения и развития	181
§Б. Корпоративные планы	119	§В. Бизнес модель. Продажи	185
§Б. Мониторинг проектов	122	§В. Бизнес модель. Рекрутирование персонала	187
§Б. Структура управления проектами	124	§В. Гибкая схема мета-проекта	189
§Б. Регламентирование и банки знаний	127	§В. Структура Текущего Плана	193
§Б. Регламенты. Стиль и формат	131	§В. Метрика проектного бизнеса	194
§Б. Регламенты. Образцы.....	133	§В. Текущий План. Организационные изменения	204
§Б. Коммуникации и документооборот.....	144	§В. Текущий План. Таблица Участия.....	212
§Б. Надпроектные решения.....	146	§В. Текущий План. Регламентация.....	214
§Б. Кросс-корпоративная платформа	148	§В. Текущий План. Обучение.....	217
§Б. Мониторинг контрактов	150	§В. Текущий План. ИТ-развитие	219
§Б. Выбор исполнителя. Взгляд заказчика	151	§В. Текущий План. Бюджет.....	221
§Б. Выбор исполнителя. Взгляд исполнителя.....	157	§В. Текущий План. Производственное задание	222
§Б. Изменения к контракту	159	§В. Мотивация в мета-проекте.....	223
§Б. Лестница коммуникаций	161	§В. Отчет о выполнении цикла	224
§Б. Шаблоны и образцы контрактов	163	§В. Чек лист мета-проекта.....	225
§Б. Чек-лист проекта.....	164	§В. Гибкая карта мета-проекта.....	228
В. МЕТА-ПРОЕКТЫ	166		
§В. Мета-проект vs. Бизнес Проект.....	167		
§В. Кейс для мета-проекта.....	169		
§В. Кейс. Мета-проект + Бизнес.....	171		
§В. Стартовый аудит	172		
§В. Стартовый аудит. Карта терминов.....	175		
§В. Организационная структура мета-проекта	176		

Информация по документу

Автор (Лицензиар): Сергей Алексеевич Мишин.

персональный сайт: www.mishin-s.ru

Facebook: www.facebook.com/mishinsa

Название документа: Гибкая карта проектного бизнеса.

Используемый формат: электронная книга в формате PDF.

Название файла: “flexible-map-of-project-business.pdf”.

Дата первичного размещения в Интернете: 02 мая 2017 года.

Получение / приобретение: читателям журнала самоВод, www.samovod.ru.

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

Использование & распространение: в соответствии с лицензией.

Аннотация: Практическое пособие по разворачиванию коммерчески успешного проектного бизнеса в небольших компаниях.

Лицензия на использование документа

Данный раздел имеет название «Лицензия» и предназначен для регулирования вопросов интеллектуальной собственности в связи с настоящей книгой. 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, 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. Также под термином «Скачиваемый файл» может пониматься пакет файлов, объединенных логическими связями, загружаемых из одного источника на компьютер пользователя.

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 (или 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 всем читателям журнала самоВод.

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

Вторичная Передача – производство и передача Копий Документа Владелецем 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. 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;
- 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 как на возмездной, так и безвозмездной 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.