

Анатолий Савин

ДОКУМЕНТИРОВАНИЕ
ПРОЕКТА

Руководство по управленческому
документированию проектов
в соответствии с ISO 21500

PMDoc
Одесса, 2016

Анатолий Савин

Документирование проекта

Руководство по управленческому документированию
проектов в соответствии с ISO 21500

Издание 1.4

PMDoc

Одесса, 2016

Савин А.

Документирование проекта: Руководство по управленческому документированию проекта в соответствии с ISO 21500 / Анатолий Савин. – Одесса: PMDoc, 2016. – 140 с.

Документирование – один из важнейших элементов в управлении проектами, но гонка за экономией времени и человеческих ресурсов, часто приводит к тому, что мы сознательно или впопыхах не уделяем управленческому документированию должного внимания. А напрасно! Разумная проектная бюрократия крайне полезна! Но понимаешь это только по прошествии некоторого времени...

Эта книга родилась на основе многолетнего опыта разработки корпоративных и общих стандартов управления проектами. Книга представляет собой руководство по управленческому документированию проектов с использованием документов, описанных в международном стандарте ISO 21500:2012 «Guidance on project management».

Все права защищены. Никакая часть этой книги без письменного разрешения владельца авторских прав не может быть размещена в сети Интернет где бы то ни было, кроме портала www.PMDoc.ru. По вопросу организации доступа к книге на вашем сайте обращайтесь по адресу info@pmdoc.ru.

Разрешается размещение книги в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или корпоративного использования без предварительного согласования с владельцем авторских прав.

© PMDoc, 2016

Содержание

Предисловие	7
Обращение к издательствам	9
Обращение к соавторам	10
Как работать с шаблонами	12
Документирование проекта на старте	14
<i>Устав проекта</i>	16
<i>Исходная информация</i>	20
<i>Назначение команды</i>	21
<i>Реестр заинтересованных сторон</i>	23
<i>Резюме</i>	28
Если требуется быстро начать документировать проекты	30
Документирование на этапе планирования проекта	31
Документирование объёмов работ проекта	34
<i>Выяснение и оформление требований</i>	34
<i>Описание объёмов работ</i>	37
<i>Разбиение на составляющие</i>	41
<i>Резюме</i>	43
Документирование команды проекта	45
<i>От общего...</i>	45
<i>... к частному</i>	50
<i>Резюме</i>	53
Где взять примеры и шаблоны документов для управления проектами?	55

Документирование длительности проекта	57
<i>Моделирование будущего</i>	57
<i>Прибрать за собой</i>	60
<i>Резюме</i>	63
Документирование бюджета проекта	65
<i>Посчитай, «сколько»</i>	65
<i>Потребуй денег</i>	67
<i>Резюме</i>	69
Документирование рисков проекта	70
<i>Выдумай риски</i>	70
<i>Выдели только важное</i>	72
<i>Дополни график противорисковыми мероприятиями</i>	74
<i>Резюме</i>	76
Документирование качества проекта	77
<i>Пойми, что необходимо и достаточно</i>	78
<i>Напиши, как будешь делать</i>	79
<i>Делай, как написал</i>	81
<i>Резюме</i>	82
Ты уже тот профессионал, которым хочешь быть?	84
Документирование поставок проекта	85
<i>Определи, что будешь покупать, а что сделаешь сам</i>	86
<i>Создай список потенциальных поставщиков</i>	87
<i>Опиши правила игры</i>	89
<i>Резюме</i>	91
Документирование взаимоотношений в проекте	93
<i>Кто и зачем коммуницирует в проекте</i>	94
<i>С помощью чего будут общаться участники проекта</i>	95
<i>Задай правила коммуникаций</i>	96
<i>Тактовый генератор проекта</i>	97
<i>Общий язык проекта</i>	97
<i>Резюме</i>	98
Документирование проекта во время исполнения	99

<i>Сколоти команду «своих»</i>	100
<i>Дополни команду «привлечёнными»</i>	102
<i>Выполняй проект</i>	104
<i>Резюме</i>	106
Документирование контрольных функций проекта	108
<i>Качество результатов</i>	108
<i>Изменения</i>	110
<i>Отчёты</i>	113
<i>Резюме</i>	115
Финальное документирование проекта	118
<i>Финальное документирование результата</i>	119
<i>Финальное документирование контрактов</i>	120
<i>Финализация документации и оформление опыта</i>	121
<i>Резюме</i>	126
И в заключении	128
<i>Карго-культ</i>	128
<i>Для чего документировать?</i>	129
<i>Как документировать?</i>	131
<i>Насколько детально?</i>	133
Об авторе	137

Предисловие

Дорогой читатель!

...
Так, вроде, должны начинаться книги? А может без всех этих расшаркиваний перейдём сразу к делу? И давай на «ты»!

Документирование — один из важнейших элементов в управлении проектами, но гонка за экономией времени и человеческих ресурсов, часто приводит к тому, что ты сознательно или впопыхах не уделяешь управленческому документированию должного внимания. А напрасно! Разумная проектная бюрократия крайне полезна! Но понимаешь это только по прошествии некоторого времени...

Ещё в 2010 году я написал статью «**Управленческое документирование проекта**»¹, которая подвела промежуточный итог многолетнему опыту разработки корпоративных и общих стандартов управления проектами и документированию отдельных проектов. В конце 2014 года я решил подробнее раскрыть тему документирования проектов и написал целый цикл статей на портале PMDoc.ru. Там же на портале ты сможешь найти наиболее полные комплекты документов по управлению проектами в различных направлениях и отраслях.

Данная книга представляет собой руководство по управленческому документированию проектов с использованием документов, описанных в международном стандарте **ISO 21500:2012 «Guidance on project management»**.

Под термином «*управленческое документирование*» я подразумеваю документирование непосредственно процессов и результатов управления проектом. Прошу его не путать с

¹ См. www.PMDoc.ru/Administrative_Documenting_of_Projects

«техническим» или «технологическим документированием», которое необходимо для описания продукта проекта. Часто техническое документирование регламентируется стандартами, правилами и нормами той отрасли, в которой выполняется проект. Более того, проект не будет считаться сданным, если не оформлена вся техническая документация. Под «управленческим документированием» понимается разработка, оформление, распространение, хранение и учет документов, которые необходимы именно для обеспечения УПРАВЛЕНИЯ проектом; а под «**техническим документированием**» – документы, необходимые для технического описания продукта проекта, передачи результатов проекта пользователю, а также грамотной эксплуатации и ремонта продуктов проекта.

Нужно понимать, что для строительства, энергетики и прочих отраслей существуют свои стандарты и правила оформления документации. В данном руководстве я описываю лишь общие правила документирования проектов в соответствии с ISO21500. Если ты, используя эту книгу, что-то там надокументируешь, а проект после этого будет не успешным, то не обессудь, я за это ответственности не несу!

На сегодняшний день я провожу единственный русскоязычный тренинг по документированию проектов. Если хочется вникнуть во ВСЕ тонкости документирования проектов, то лучше пройти этот тренинг. Но любой тренинг – это, в первую очередь, монетизация тренером нежелания людей читать книжки. Поэтому предлагаю тебе сначала изучить эту книгу, а уже потом, если потребуется, обращаться ко мне за тренингами.

Удачи!

Анатолий Савин
anatoly@savin.pm

Обращение к издательствам

Предварительная попытка договориться с издательствами не увенчалась успехом. Обобщая их ответы получается, что я должен за свой счёт выпустить и забрать тираж, а потом самостоятельное его продавать.

Не понимая, зачем, в таком случае, нужна прокладка между автором и читателем, в виде издательства, я принял решение выпустить книгу в электронном виде и бесплатно, снабдив материал ссылками на свои продукты и услуги. Таким образом массовый читатель получает качественный полезный материал, а я получаю медленный, но постоянный возврат инвестиций.

Но, **дорогие издатели**, я всё же не теряю надежду на взаимовыгодное сотрудничество! Представленный здесь материал, это только треть того что есть у меня на тему документирования проектов. Мы можем издать расширенный вариант этой книги, страниц на 300. Я специально ограничил руководство только документированием по ISO21500. Данный стандарт построен на основе РМВОК, но не такой популярный как РМВОК. Т.е. можно быстро переписать «рукопись», дополнить материал не просто ссылками на шаблоны, а реальными шаблонами и примерами документов, описанными в РМВОК и опубликованными у нас на портале в виде ОСУП.Комплекта. С учётом скорого выхода 6-го РМВОК, книга «Документирование проекта по РМВОК» будет очень востребована.

Так что, если хотите предложить услуги издателя, звоните +380 (67) 744-4615 и пишите на anatoly@savin.pm.

Обращение к соавторам

Коллеги, я никогда не писал книги и, как дилетант в этом вопросе, я сделал всё «неправильно». Я стал сразу публиковать главы книги в Интернет в виде статей. И хочу поблагодарить всех за критические замечания, найденные ошибки, помощь в оформлении и просто тёплые слова. Отдельная благодарность:

- **Екатерине Решта** за обсуждение идеи книги и помощь на самом начальном этапе, когда ещё ничего не было и непонятно было как к этому процессу подступиться;
- **Андрею Гнатьюку** за рекомендации по оформлению текста;
- **Андрею Маркову** за подсказку по названию книги и правки текста;
- **Ивану Куликову** за тщательную вычитку текста и исправление ошибок;
- **Игорю Головину** за активное участие и поддержку на протяжении всего процесса написания статей и книги;
- **Игорю Степанову** за идею оформления обложки;
- **Илье Бубнову** за правки и замечания к тексту;
- **Константину Окорокову** за предложения по содержанию и стилистике текста;
- **Руслану Костюкевичу** за замечания к тексту;
- **Сергею Замотайлову** за корректировку ошибок;
- **Сергею Пономаренко** за первоначальное редактирование;
- **Юлии Борисовой** за первоначальное оформление обложки;
- **Ярославу Рашевскому** за замечания к рисункам.

Если я кого-то забыл, то напиши мне на anatoly@savin.pm, я обязательно укажу твоё имя в следующей редакции.

Важно!

Это живая книга! Я могу в любой момент изменить и дополнить её. Для этого на заглавной странице я и указал текущую версию и ссылку на постоянно обновляющуюся книгу.

Хочется сделать книгу полезной, грамотной и красивой. Чтобы сделать её такой, я ищу **редактора, дизайнера и верстальщика**. Работа волонтёрская, т.е. бесплатная. Единственный бонус, который получают участники – это доступ ко всем исходным материалам книги (включая бесплатный доступ к шаблонам ИСО21500.Комплект) и упоминание участников в качестве разработчиков книги.

Как работать с шаблонами

В конце каждого раздела книги приведены ссылки на шаблоны документов, описанные в разделе. Шаблон – это пустая форма будущего документа с подсказками автору по заполнению. За основу взят ИСО21500:Комплект – набор шаблонов документов для управления проектами и построения корпоративных стандартов УП. Перечень документов, входящих в ИСО21500:Комплект, взят из международного стандарта управления проектами ISO 21500:2012 «Guidance on project management». Данный стандарт представляет общее руководство для понятий и процессов управления проектами, которые имеют существенное влияние на успешное достижение результатов проектов. Стандарт прост для понимания и является лучшей основой для разработчики собственных корпоративных стандартов управления проектами.

Но каждый управленческий документ в стандарте ISO 21500:2012 описан всего одной строчкой.

Набор шаблонов ИСО21500:Комплект дополняет международный стандарт ISO 21500 пакетом рабочих документов для управления проектами. Использование шаблонов ИСО21500:Комплекта помогает сэкономить время и упростить работу по управленческому документированию проектов, и параллельно повысить качество самих документов. ИСО21500:Комплект предоставляет стандартные шаблоны управленческих документов, которые могут быть

адаптированы под нужды конкретной компании в любой отрасли.

Полистать и получить шаблоны ИСО21500:Комплекта можно на портале РМДос по адресу PMDoc.ru/ISO21500. Скачивая и используя файлы шаблонов, обрати внимание, что:

- При двойном щелчке левой кнопкой мыши на файле происходит создание копии документа вместо открытия. Для изменения самого шаблона, необходимо щёлкнуть правой кнопкой мыши на файле и выбрать "Открыть".
- Текст, заключённый в угловые скобки и отображаемый, как правило, синим курсивом, включён, чтобы обеспечить подсказки автору, и должен быть удалён или заменён на указанную в нем информацию перед публикацией документа.
- Перед публикацией финального документа необходимо заполнить экспресс-блоки (фрагменты текста, выделяемые в рамку), таким образом внеся соответствующие свойства файла (повторяющиеся экспресс-блоки обновляются автоматически).
- Также перед публикацией необходимо обновить таблицу содержания.

Перед покупкой, любой документ РМДос можно полистать. Для этого нужно выполнить два простых шага:

1. Выбрать нужный тебе документ, щёлкнув мышкой на его названии.
2. Внизу web-страницы с описанием документа представлена его копия. Странички документа можно листать с помощью клавиш  Стр. 1 из 8 .

Документирование проекта на старте

Проступая к новому проекту, мы часто задаёмся вопросом – *С чего начать?* На самом деле всё достаточно просто. Существует отличное правило: *«Хочешь разобраться со своими мыслями – впиши их в бумагу»*. Так же обстоит дело и с проектами. Хочешь запустить новый проект - начни выражать свои идеи о проекте буквенно-цифровым и графическим способом, на бумаге, на компьютере – не играет роли! Но учитывая последние тенденции, большинство руководителей проектов предпочитают фиксировать информацию о проекте в электронном виде. Это позволяет оперативно доводить информацию до участников проекта.

Чтобы понять последовательность записи своих мыслей «на бумаге», нужно понимать технологию зарождения проекта. Всё начинается с **замысла**. Замысел может быть выражен или не выражен на бумаге, но его главное отличие от **идеи** состоит в том, что **замыслом** можно делиться.

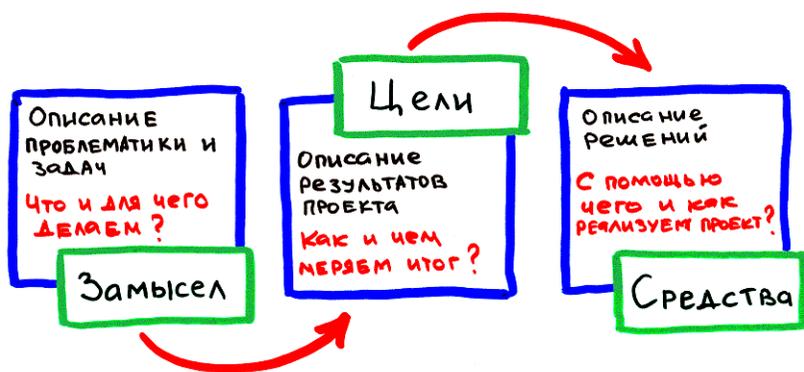
Замысел – это идея, одинаково понимаемая всеми участниками проекта. В замысле мы должны чётко сформулировать проблематику, вызвавшую проект, и задачу которую предстоит решить.

Проверить правильность формулировки замысла можно вопросом *«Что и для чего мы делаем?»* и, если участники проекта однозначно на него отвечают, то первый этап пройден – у нас есть **ЗАМЫСЕЛ**.

На основе замысла формируются **цели** проекта. Главная характеристика целей – они должны быть **измеримыми**. Невозможно достичь то, что не поддаётся измерению!

Поэтому, формулируя каждую цель, нужно спрашивать себя «Чем буду измерять итог?» и если формулировка цели даёт ответ на этот вопрос, то у тебя есть **ЦЕЛИ**. Хотя, конечно, измеримость цели – это не единственная её характеристика. В идеале нужно иметь **SMART-цели**. «SMART» (в переводе с английского «толковый; умный») – это аббревиатура слов *Specific* (**конкретный**; означает, что именно необходимо достигнуть), *Measurable* (**измеримый**; означает, чем будет измеряться результат), *Attainable* (**достижимый**; означает, за счёт чего планируется достигнуть цели), *Relevant* (**относящийся к делу**; соотношение цели с другими целями проекта и определение, действительно ли достижение данной цели позволит достичь желаемого результата?) и *Time-bound* (**ограниченный во времени**; определение временного промежутка по наступлению которого должна быть достигнута цель).

Если потрудиться и описать цели в таком контексте, то всем участникам станет однозначно ясно что, когда и зачем будет появляться в результате проекта.



На следующем этапе необходимо определить средства реализации, т.е. однозначное понимание того, нужно ли нам вообще запускать этот проект или можно просто купить на стороне то, что нам требуется.

Итак, если проект всё таки нужен, то определяем, с

помощью чего и как будем достигать описанные цели и реализовывать проект.

Устав проекта

В каком документе отобразить всё, указанное выше?

Практически все методологии и стандарты управления проектами определяют в качестве первого документа так называемый **«Устав проекта»**. Но здесь есть одна скрытая проблема! Дело в том, что тот **Устав**, который описан, например, в РМВОК, нормально работает только в достаточно зрелых системах управления проектами. А попытки натянуть этот **Устав** на менее зрелые подходы приводит к тому, что документ становится бессмысленной бумажкой, филькиной грамотой, которая отнимает драгоценное время на заполнение и оформление, но не несёт никакой практической ценности.

Для создания действующих **Уставов** нужно понимать суть данного документа и смысл его использования в проектах.

Что говорит нам РМВОК об Уставе проекта? Это *«документ, выпущенный инициатором или спонсором проекта, который формально авторизует существование проекта и предоставляет руководителю проекта полномочия использовать ресурсы организации в операциях проекта»*. Вчитайся и вдумайся в каждое слово!

«Документ, выпущенный инициатором или спонсором проекта...» — это некая бумага, созданная людьми, имеющими власть для запуска проекта и ресурсы для обеспечения проекта, т.е. топ-менеджерами, первыми лицами компании.

«...формально авторизует существование проекта...» — т.е. как минимум подписью, а может быть, и печатью, узаконивает существование самого проекта, да ещё и определяет источник

этого узаконивания.

«...предоставляет руководителю проекта полномочия использовать ресурсы...» – т.е. передаёт руководителю проекта «кусочек» власти над ресурсами компании. Да, именно так! Часть власти первых лиц организации должна быть передана руководителю проекта, чтоб он мог эффективно выполнять проект.

Итак, если процессы управления проектами в компании только зарождаются, достаточно будет некоего письменного **Приказа о начале проекта**, изданного первым лицом организации. В этом Приказе указать, какие цели нужно достичь, и кто получает полномочия и ответственность для их достижения.

Если же система достаточно зрелая, то, не мудрствуя лукаво, берём за основу **Устав**, описанный в РМВОК или в ISO21500, и заполняем следующие разделы:

1. **Назначение или обоснование проекта**, т.е. для чего и зачем инициируется данный проект. Проект запускается если есть: потребность рынка; производственная необходимость; потребность заказчика; технический прогресс; юридические ограничения или нормы; общественная потребность; или подобное. Указанные пункты можно назвать проблемами, благоприятными возможностями или требованиями бизнеса. Главная идея заключается в том, что руководство должно решать, какой должна быть ответная реакция компании и какие проекты следует авторизовать, зафиксировав их в соответствующих **Уставах**.
2. **Измеримые цели проекта и соответствующие критерии успеха**. Как уже упоминалось выше, это именно тот раздел, в котором описывается, как и чем будут измеряться результаты проекта. Критериями оценки могут быть стандарты, правила или тесты, на которых может основываться решение или суждение, или с помощью

которых можно оценить продукт, услугу, результат или процесс. Также в данном разделе указывается, что составляет успех проекта, кто решает, что проект оказался успешным, и его критерии приёмки результатов проекта.

3. **Высокоуровневые требования**, удовлетворяющие потребности, пожелания и ожидания Заказчика, Спонсора и других участников проекта. Здесь указывается, на что должны быть направлены работы; какую стратегическую позицию следует занять; какую задачу следует решить; какой результат нужно достичь; какой требуется произвести продукт; или какую услугу необходимо оказать. Тут нужно обратить внимание на то, что в **Уставе проекта** указываются только высокоуровневые требования. Полный перечень требований должен быть отображён в специальном документе по требованиям, например, в **Матрице отслеживания требований**².
4. **Допущения, ограничения и исключения проекта**, оказывающие воздействие на реализацию проекта. *Допущения* – это факторы, которые для считаются верными, реальными или определёнными без предоставления доказательств или демонстрации, что позволяет нам быстро приступить к планированию. *Ограничения* – это факторы, которые сдерживающим образом влияют ход исполнения проекта. *Исключения* – это пакеты работ, которые в данном проекте выполняться точно не будут, чтобы не раздувать объёмы работ проекта. Следует обратить внимание на то, что в **Уставе проекта** указываются только высокоуровневые допущения, ограничения и исключения. Полный перечень должен быть представлен в **Описании содержания проекта**³, во время планирования содержания.
5. **Высокоуровневые риски**, где указывается насколько

² См. раздел «Выяснение и оформление требований» на стр. 31

³ См. раздел «Описание объёмов работ» на стр. 34

компания готова рисковать (т.е. уровни толерантности к рискам Спонсора и Заказчика проекта). Нужно зафиксировать, что или кто может помешать реализации проекта; как это повлияет на сроки, бюджет, качество и объёмы работ проекта; а также дать краткое описание, каким образом будет осуществляться управление рисками проекта. Также как и с прошлыми двумя пунктами, полный перечень рисков должен быть отображён на этапе планирования рисков в специальном документе **Реестре рисков**⁴.

6. **Сводное расписание контрольных событий (вех)**, как правило, задаваемое контрактом или другими требованиями, указывающими, в какие именно сроки должны произойти те или иные вехи проекта, и кто является ответственным за то, чтобы они произошли. Здесь тоже указываются только высокоуровневые вехи. Полный перечень вех должен быть отображён в **Графике проекта**⁵. Для самопроверки, отвечают ли события, описанные в данном разделе, требованиям высокоуровневости разделов **Устава**, можно задать три простых вопроса, на которые должен быть получен положительный ответ:
- Это действительно важные моменты или события проекта?
 - Имеется ли необходимое и достаточное количество вех, чтобы контролировать последовательный (т.е. без авралов и длительных простоев) ход проекта?
 - Известно ли кто и когда должен достичь вехи?
7. **Сводный бюджет**, указывающий во сколько обойдётся проект и сколько денег спонсор проекта готов предоставлять ежемесячно (ежеквартально, еженедельно, ...). Детальный бюджет, на основе этих данных, будет потом

⁴ См. раздел «Выдумай риски» на стр. 65

⁵ См. раздел «Прибрать за собой» на стр. 55

отображён в документе, который так и называется – «**Бюджет**»⁶.

8. **Руководитель проекта.** Как говорилось выше, это самый важный раздел **Устава**, который содержит информацию о назначенном Руководителе проекта, его уровне ответственности и полномочий, т.е. в этом разделе указывается, кто отвечает за успешную реализацию проекта и что ему для этого необходимо. Конечно же, рекомендуется, чтобы Руководитель проекта участвовал в разработке **Устава проекта**, так как данный документ наделяет именно его полномочиями использовать ресурсы организации для выполнения проекта и ответственностью за достижение целей проекта.

Шаблон **Устава проекта** по ISO 21500:2012 можно
полистать/получить здесь: www.PMDoc.ru/603

Исходная информация

Исходной информацией для запуска проекта может быть:

- **Контракт** с заказчиком.
- **Бизнес-план, ТЭО или Экономическое обоснование** разработанные некими стратегами в компании. В этих документах отображается не только финансовый анализ затрат и выгод, но также и соответствие проекта стратегиям, целям и задачам бизнеса.
- **Описание работ проекта**, которое было разработано в программе или проекте более высокого уровня, для которых данный запускаемый проект является лишь

⁶ См. раздел «Потребуй денег» на стр. 62

составной частью.

- **Накопленный опыт** прошлых проектов, в котором проанализированы подходы, применяемые методы, инструменты и стили управления. В ходе прошлых проектов, команды и ключевые заинтересованные лица обобщают полученный опыт в технических, управленческих и процедурных аспектах проекта. Приобретённый опыт должен быть с максимальной пользой использован в ходе нового проекта.

Шаблоны всех этих документов, выполненных по ISO 21500:2012, можно полистать/получить здесь:

- **Контракт** - www.PMDoc.ru/633
- **Экономическое обоснование** - www.PMDoc.ru/602
- **Описание работ проекта** - www.PMDoc.ru/601
- **Накопленный опыт** - www.PMDoc.ru/642

Эта информация и документы могут применяться как все вместе, так и всего один из них. А вот документ «**Информация о доступности ресурсов**», является жизненно важным для проекта. Проект-менеджер без команды – это один в поле воин; это тренер футбольной команды, который сам, в одиночку выбежал на поле защищать честь клуба.

Назначение команды

Итак, проектному менеджеру (ПМ) нужно получить человеческие ресурсы, необходимые для выполнения проекта. Если в компании проекты идут непрерывным потоком, то уже на этапе инициации проекта, ПМ может определить, кого и

когда нужно привлечь к работе по новому проекту, а также как и когда они будут высвобождены из проекта. Если же это такой проект, который в компании никто ранее не выполнял, то проект-менеджеру сначала следует сформировать команду хотя бы на этап планирования проекта, во время которого прояснится, какие ещё специалисты потребуются для выполнения собственно проекта.

Когда требуемые специалисты в компании отсутствуют, следует рассмотреть возможность найма дополнительных трудовых ресурсов на рынке труда или проведения субподрядных работ силами другой организации. Если принимается решение по найму дополнительного персонала на время планирования и реализации, то для них должны быть определены места работы, обязательства, роли и ответственность, порядок предоставления отчётности и способы командного взаимодействия. Данная информация отражается в **Трудовом контракте**.

В процессе выбора членов команды проекта, при формировании и утверждении команды проекта, менеджер проекта должен принимать во внимание такие факторы, как навыки и компетентность, различные личностные характеристики и особенности группового взаимодействия в коллективе.

Когда в команду назначены требуемые специалисты, можно переходить к планированию проекта. Документ по данным назначениям, назовём его *«Приказ о назначении персонала проекта»*, может включать в себя справочник команды проекта, памятки для членов команды и имена членов команды.

Шаблоны всех этих документов, выполненных по ISO 21500:2012, можно полистать/получить здесь:
--

- **Приказ о назначении персонала** - www.PMDoc.ru/605
- **Трудовой контракт** - www.PMDoc.ru/606

Команда проекта, конечно же, имеет решающее влияние на проект, и управление проектами было бы приятным и увлекательным занятием, если бы не спонсоры и заказчики...

Реестр заинтересованных сторон

Уже давно ни для кого не секрет, что мы живём в **VUCA-мире**. Если кому-то это ещё не известно, то как раз по секрету сообщая: VUCA — это аббревиатура слов *volatility, uncertainty, complexity* и *ambiguity* (**нестабильность, неопределённость, сложность и неоднозначность**), используемых для описания неких условий и ситуаций. Термин VUCA начал применяться в 1990-е годы среди англоговорящих военных, у которых исчез один единственный враг, и «мир» вокруг них изменился до критической неузнаваемости. Чуть позже, процессы, технологии и события на планете Земля тоже соответствовать VUCA-описанию. Многие военные повыходили на свои ранние пенсии и продолжили карьеры в бизнесе. Вот тогда-то данный термин и перекочевал в корпоративный и консалтинговый сектор.

Проекты по самой своей сути являются временными, сложными и нестабильными, а тут ещё и проектное VUCA-окружение. Поэтому успех проекта сегодня определяется не столько в умении реализовать проект в рамках ограничений по содержанию, срокам, стоимости и ресурсам, сколько в способности согласовывать изменения с заказчиком и

вышестоящим руководством. Даже РМВОК заявляет, что «Успех проекта должен связываться с *последними базовыми планами, одобренными заинтересованными сторонами*».

Вот для того, чтоб иметь ясное представление о том, кто из участвующих сторон действительно заинтересован в успехе проекта, а кто в провале, и создаётся **Реестр заинтересованных сторон** (или стейкхолдеров). Причём, создаётся он на самой ранней стадии, а именно на этапе инициации проекта.

Реестр стейкхолдеров включает определение, оценку и классификацию заинтересованных сторон (ЗС) проекта. В **Реестре** содержатся:

1. **Идентификационная информация:** фамилия, имя и отчество, должность в организации, местоположение, роль в проекте, контактная информация;
2. **Оценочная информация:** основные требования и ожидания, потенциальное влияние в проекте, наиболее интересующая фаза в жизненном цикле проекта;
3. **Классификация заинтересованных сторон:** внутренние / внешние, поддерживают / нейтральны / сопротивляются и т.д.

В **Реестре стейкхолдеров** также отражается анализ заинтересованных сторон проекта. Анализ проще всего проводить по матрице «власть/интерес», группируя стейкхолдеров на основе их уровня полномочий («**власти**») и уровня заинтересованности («**интереса**») в отношении результатов проекта. Данный метод позволяет распределить стейкхолдеров по кластерам и сформировать стратегию отношений с каждым кластером ЗС.

Табличная часть **Реестра заинтересованных сторон** выглядит примерно так, как указано на рисунке ниже, а последовательность заполнения таблицы и анализа ЗС следующая:

1. *Выявить все потенциальные заинтересованные стороны проекта*

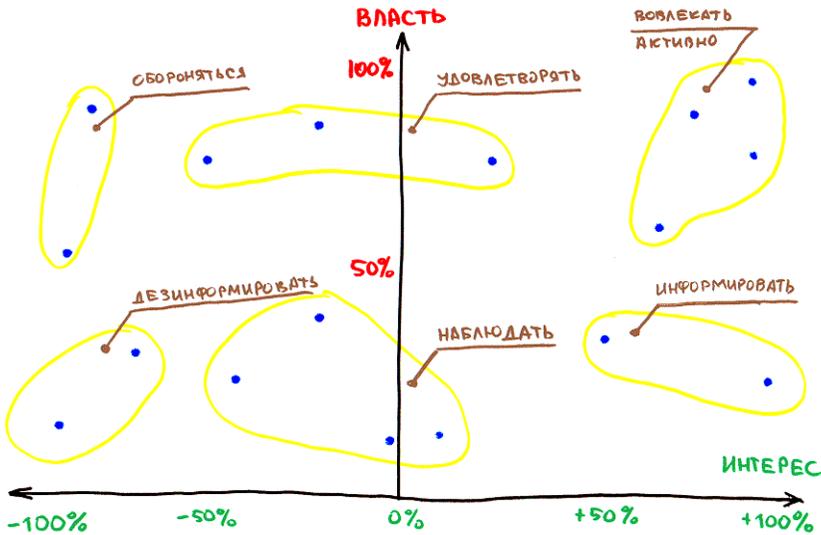
и существенную информацию о них: роли, должности, интересы, знания, ожидания и уровни влияния. Таким образом заполняются первые 5 колонок указанной ниже таблицы. Ключевые ЗС, такие как спонсор или заказчик, выявляются легко. Остальные обычно определяются во время общения с уже выявленными стейкхолдерами. Желательно в **Реестре ЗС** указать все потенциальные заинтересованные стороны.

Ф.И.О.	КОМПАНИЯ ДОЛЖНОСТЬ	РОЛЬ В ПРОЕКТЕ	КОНТАКТЫ	ОЦЕНОЧНАЯ ИНФО	ВЛАСТЬ	ИНТЕРЕС
ИВАНОВ И.И.	РУК. ПРОЕКТОВ	ПМ	+7... ..		60%	100%
ПЕТРОВ П.П.	ДИРЕКТОР	СПОНСОР	+7495 ...		100%	50%
СИДОРОВ С.С.	ДИРЕКТОР	ЗАКАЗЧИК	...		90%	90%
ДАТЛОВ Д.Д.	ПРОВЕРЯЮЩИЙ	ГОС.ПРИЁМ	...		80%	0%
...
ПЕТУКОВ П.П.	ЗАДАЧА - АНАЛИЗ	ПРОГРАММЕР	...		0%	60%
...

2. Заполнить колонку «Власть». Отрицательной власти не бывает, поэтому выбираем ЗС с максимальной властью и ставим ему 100% (как правило это спонсор проекта). Далее, просматривая список ЗС, следует найти человека с минимальными возможностями влияния на проект и присвоить ему 0% власти. Градуировав таким образом шкалу власти, нужно назначить остальным стейкхолдерам процентки по критерию «власть», просто попарно сравнивая их друг с другом.
3. Заполнить колонку «Интерес». В данном случае имеется ввиду интерес к успеху проекта, который может быть, как положительным, так и отрицательным. Как правило максимальная заинтересованность в успехе проекта - у руководителя, ему и присваивается 100%. Максимальная заинтересованность в провале проекта может быть у

конкурента, или у некого противника проект-менеджера (всё зависит от конкретной ситуации в компании). Выявив такого человека, можно присвоить ему -100%. Градуировали шкалу «интерес», можно распределить проценты и остальным ЗС.

4. Затем в MS Excel (или в чём ты там составлял **Реестр ЗС?**) по колонкам «Ф.И.О.», «Власть» и «Интерес» строим матрицу примерно такого вида:



5. Визуально можно объединить ЗС в кластеры и сформировать для них стратегии управления:

- У кого интерес от -50% до +50%, и власть от 0% до 50% – на того следует тратить минимум усилий. Стратегия – «Наблюдать».
- У кого интерес от -50% до +50%, и власть от 50% до 100% – как правило, это какие-то надзорные или регламентирующие органы, которым всё равно, что будет с результатом проекта, но им важно чтобы в проекте были выполнены процессы, определённые законами и нормативами. Стратегия – «Удовлетворять»,

т.е. выполнить то что они требуют или убедить, что в нашем проекте этого выполнять не нужно.

- У кого интерес от +50% до +100%, но власть от 0% до 50% – это класс людей, которые постоянно отвлекают команду безобидными, на первый взгляд вопросами, типа «*Как там у вас дела в проекте?*», но которые назойливо «отжирают» у команды огромное количество драгоценного времени. Стратегия – **«Информировать»**. Причём, желательно информировать пассивно. Следует создать какую-нибудь рассылку, или подобие соцсети для этих людей, или повесить большой монитор над входом в комнату команды проекта и на нём отображать необходимую информацию.
- Наоборот, у кого интерес от -100% до -50%, но власть от 0% до 50% – это класс людей, которые пытаются чинить мелкие пакости проекту или могут просто «сглазить» 😊 наш проект. Стратегия – **«Скрывать информацию»** или **«Дезинформировать»**.
- У кого интерес от +50% до +100%, и власть от 50% до 100% – это те самые ключевые заинтересованные стороны проекта, о которых пишут все книги и стандарты по УП, и с которыми руководителю проекта нужно работать плотно и непрерывно. Это именно те люди, которые в итоге решат, получился проект успешным или нет. Стратегия – **«Активно вовлекать»**. И не нужно бояться излишнего участия этих стейкхолдеров в делах проекта. Есть отличное правило в УП – *«Чем больше контроль процесса, тем легче сдавать результат»*.
- Ну, и последняя (в прямом и переносном смысле) группа - это те, у кого интерес от -100% до -50%, а власть тоже значительная от 50% до 100% – это класс людей, с которыми руководителю проекта тоже придётся очень тесно работать. Более того, активно привлекая людей из

прошлого пункта, как ресурс для «борьбы» с этими. Стратегия – **«Активно обороняться»** или даже **«Нападать»**.

Только следует обязательно засекретить этот документ от того, кто указан в качестве противоборствующей стороны проекта. Поскольку, эти стейкхолдеры могут не осознавать, что они мешают твоему проекту, а когда увидят этот документ, начнут сознательно вредить.

Шаблон **Реестра заинтересованных сторон** по ISO 21500:2012
можно полистать/получить здесь: www.PMDoc.ru/604

Резюме

С точки зрения документирования, итог запуска проекта выглядит так:

1. **Устав проекта**, который определяет цели проекта и предоставляет руководителю проекта власть над ресурсами.
2. **Приказ о назначении персонала** и, при необходимости, **Трудовые контракты** с людьми — документы, которые определяют первоначальный состав команды для планирования проекта и наделяют команду полномочиями и ответственностью.
3. **Реестр заинтересованных сторон**, определяющий перечень людей, на интересы которых повлияет проект или его результат; а также определяющий стратегию поведения команды по отношению к каждому классу ЗС.

Шаблоны всех этих документов, выполненных по ISO 21500:2012, можно полистать/получить здесь:

- **Устав проекта** - www.PMDoc.ru/603
- **Приказ о назначении персонала** - www.PMDoc.ru/605
- **Трудовой контракт** - www.PMDoc.ru/606
- **Реестр заинтересованных сторон** - www.PMDoc.ru/604

Все шаблоны комплекта **ИСО21500.Инициация**:
[www.PMDoc.ru/product tag/ISO21500 Initiating](http://www.PMDoc.ru/product_tag/ISO21500_Initiating) .

Все примеры и шаблоны документов портала PMDoc, связанные с **инициацией** различных проектов:
[www.PMDoc.ru/product tag/Project Initiation](http://www.PMDoc.ru/product_tag/Project_Initiation).