

1.7. Области управления

Как уже упоминалось, проектом управляют комплексно, то есть учитывают разные направления управления, связанные со сроками проекта, его бюджетом, качеством, рисками и т. д. Можно делать это интуитивно, опираясь на собственный опыт или советы коллег, но более правильно систематизировать управление, что вызывает неудовольствие у многих руководителей российских компаний, привыкших к интуитивному менеджменту (автор чувствовал подобное много раз, проводя семинары по проектному менеджменту). Рассмотрим подробнее десять областей знаний по управлению «водопадными» проектами (по РМВОК-6 и -7), необходимых для работы с любыми проектами и упоминавшихся во врезке 1.3. Вполне реально приземлить эти термины, назвав их просто областями или подсистемами управления. Описание областей приведем в полном соответствии с РМВОК-6. В седьмом издании они подробно не перечисляются.

1. **Управление интеграцией проекта** включает в себя идентификацию, определение, комбинирование, объединение и координацию различных процессов и мероприятий в рамках всех групп процессов управления проектом.

Состав области:

- разработка устава проекта — процесс разработки документа, который формально авторизует существование проекта и предоставляет руководителю проекта полномочия использовать ресурсы организации в операциях проекта;
- разработка плана управления проектом — процесс определения, подготовки и координации всех компонентов плана, а также консолидации их в интегрированный план управления проектом;
- руководство и управление работами проекта — процесс руководства и исполнения работ, определенных в плане управления проектом, и применения одобренных изменений для достижения целей проекта;
- управление знаниями проекта — процесс использования существующих знаний и создания новых знаний для достижения целей проекта и содействия обучению в организации;
- мониторинг и контроль работ проекта — процесс отслеживания, проверки и ведения отчетности об общем прогрессе проекта для достижения целей исполнения, определенных в плане управления проектом;
- интегрированный контроль изменений — процесс анализа всех запросов на изменения, их одобрения и управления изменениями поставляемых результатов, активов процессов организации, документов проекта и плана управления проектом, а также предоставления информации о решениях;
- закрытие проекта или фазы — процесс завершения всех операций по проекту, фазе или договору.

Фактически это организация и обеспечение интеграции всех элементов и процессов, происходящих в проекте, и их взаимодействия между собой; интеграция целей, задач и ресурсов проекта с планами и ресурсами материнской организации; интеграция интересов исполнителей проекта и заинтересованных сторон. Можно сказать, что в отсутствие управления интеграцией проект напоминает пластилин, расплываясь в разные стороны. Интеграция начинается уже на шаге назначения руководителя проекта. Именно он сводит воедино и временные характеристики

проекта — от его зарождения до завершения, и объектные — от проектно-ориентированной до предметно-ориентированной деятельности. И именно он интегрирует проектную работу и всю деятельность компании, персонала команды проекта и остальных подразделений компании, поставщиков и внутренних исполнителей.

Основными документами, формализующими действия руководителя проекта и несущими интеграционную нагрузку, являются устав, план управления проектом и отдельные документы, формализующие управление знаниями, изменениями и закрывающие проект.

2. **Управление содержанием (или замыслом) проекта** включает в себя процессы, требующиеся для обеспечения того, чтобы проект содержал только работы, необходимые для его успешного выполнения.

Состав области:

- планирование управления содержанием — процесс создания плана управления содержанием, документирующего, каким образом содержание проекта и создание продукта будут определяться, подтверждаться и контролироваться;
- сбор требований — процесс определения и документирования потребностей и управления ими и требованиями заинтересованных сторон для достижения целей проекта;
- определение содержания — процесс разработки подробного описания проекта и продукта;
- создание иерархической структуры работ (декомпозиция проекта) — процесс разделения поставляемых результатов проекта и работ проекта на меньшие компоненты, которыми легче управлять;
- подтверждение содержания — процесс формализованной приемки полученных и поставляемых результатов проекта;
- контроль содержания — процесс мониторинга состояния содержания проекта и продукта, а также управления изменениями базового плана по содержанию.

Основными рабочими документами являются перечень требований, матрица отслеживания требований, иерархическая структура работ, описание ее элементов, техническое задание (как опция) и акты приемки-передачи.

3. **Управление расписанием проекта** включает в себя процессы, предназначенные для управления своевременным выполнением проекта (с точки зрения выполнения временных обязательств).

Состав области:

- планирование управления расписанием — процесс, устанавливающий политики, процедуры и документацию по планированию и разработке расписания проекта, управлению им, его исполнению и контролю за ним;
- определение операций — процесс определения и документирования конкретных действий, которые необходимо выполнить для создания поставляемых результатов проекта;
- определение последовательности операций — процесс определения и документирования связей между операциями проекта;

- оценка длительности операций — процесс оценки количества рабочих периодов, требующихся для завершения отдельных операций с учетом оценки ресурсов;
- разработка расписания — процесс анализа последовательностей операций, их длительности, потребностей в ресурсах и ограничений расписания для создания модели расписания проекта в целях исполнения проекта, а также мониторинга и контроля;
- контроль расписания — процесс мониторинга статуса проекта для актуализации расписания проекта и управления изменениями базового расписания.

Основным документом является календарно-сетевой график, его актуализированные формы.

4. **Управление стоимостью проекта** включает в себя процессы, необходимые для планирования, оценки, разработки бюджета, привлечения финансирования, собственно финансирования, управления стоимостью и ее контроля, обеспечивающие выполнение проекта. Сделаем важную оговорку. В оригинальной версии РМВОК используется термин *cost*, что точнее соответствует русскому термину «затраты». Однако в исторически валидированном переводе РМВОК на русский язык, еще в 4-м издании, применялся термин «стоимость». Сохраним его и здесь и будем понимать под стоимостью именно затраты проекта, которые не включают налоги, прибыль и обратные денежные потоки.

Состав области:

- планирование управления стоимостью — процесс, определяющий, каким образом стоимость проекта будет оцениваться, включаться в бюджет, управляться, отслеживаться и контролироваться;
- оценка стоимости — процесс приближенной оценки денежных ресурсов, необходимых для выполнения работ проекта;
- определение бюджета — процесс консолидации оценочных стоимостей отдельных операций или пакетов работ для создания авторизованного базового плана по стоимости;
- контроль стоимости — процесс мониторинга статуса проекта для актуализации стоимости проекта и управления изменениями базового плана по стоимости.

Основными документами являются оценка ресурсов, смета, бюджет проекта, требования по финансированию, базовый план по стоимости.

5. **Управление качеством проекта** включает процессы, необходимые для применения политики организации в области качества относительно планирования проекта, управления им и его контроля, а также требования к качеству продукта с целью удовлетворения ожиданий заинтересованных сторон.

Состав области:

- планирование управления качеством — это процесс определения требований и/или стандартов качества для проекта и его поставляемых результатов, а также документирования того, каким образом проект будет демонстрировать соответствие требованиям и/или стандартам качества;
- управление качеством — процесс преобразования плана управления качеством в исполнимые операции, относящиеся к качеству, которые внедряют в проект политики организации в области качества;

- контроль качества — процесс мониторинга и документирования результатов выполнения операций по управлению качеством для оценки исполнения и обеспечения того, что выходы проекта полны, верны и соответствуют ожиданиям заказчика.

Основными документами являются план управления качеством, метрики показателей качества, формы аудита.

6. **Управление ресурсами проекта** включает в себя процессы, необходимые для идентификации и приобретения ресурсов, нужных для выполнения проекта, и управления ими.

Состав области:

- планирование управления ресурсами — процесс, определяющий, каким образом осуществлять оценку и приобретение материальных и кадровых ресурсов проекта, управление ими и их использование;
- оценка ресурсов операции — процесс оценки ресурсов команды, типа и количества материалов и оборудования, необходимых для выполнения работ проекта;
- приобретение ресурсов — процесс привлечения членов команды, средств, оборудования, материалов и других ресурсов, необходимых для выполнения работ проекта;
- развитие команды — процесс совершенствования компетенций, взаимодействия членов команды, а также общих условий ее работы для улучшения исполнения проекта;
- управление командой — процесс отслеживания деятельности членов команды, обеспечения обратной связи, решения проблем и управления изменениями в команде с целью оптимизации исполнения проекта;
- контроль ресурсов — процесс обеспечения того, что назначенные и выделенные для проекта материальные ресурсы доступны в соответствии с планом, а также мониторинга для сравнения запланированного и фактического использования ресурсов и выполнения необходимых корректирующих действий.

Основными документами являются устав команды, матрица ответственности, организационная структура проекта, требования к ресурсам и команде, документы мотивации.

7. **Управление коммуникациями проекта** включает процессы, необходимые для удовлетворения информационных потребностей проекта и его заинтересованных сторон благодаря созданию артефактов и выполнению операций, предназначенных для обеспечения результативного обмена информацией.

Состав области:

- планирование управления коммуникациями — процесс разработки соответствующего подхода и плана для операций по коммуникациям проекта на основе информационных потребностей каждой заинтересованной стороны или группы, имеющих активы организации и потребностей проекта;
- управление коммуникациями — процесс обеспечения своевременного и надлежащего сбора, создания, распространения, хранения, извлечения информации проекта, управления ею, ее мониторинга и в конечном счете архивирования/утилизации;

- мониторинг коммуникаций — процесс обеспечения удовлетворения потребности проекта и его заинтересованных сторон в информации.

Основными документами является план управления коммуникациями и сами документы, появляющиеся в рамках осуществления коммуникаций.

8. **Управление рисками** включает в себя процессы, связанные с планированием управления рисками, их идентификацией и анализом, планированием реагирования на них, осуществлением реагирования, а также мониторингом рисков в проекте.

Состав области:

- планирование управления рисками — процесс, определяющий, каким образом следует реализовывать мероприятия по управлению рисками проекта;
- идентификация рисков — процесс выявления индивидуальных рисков проекта, а также источников совокупного риска проекта и документирование их характеристик;
- качественный анализ рисков — процесс расстановки приоритетов в отношении индивидуальных рисков проекта для дальнейшего их анализа или действий, выполняемый путем оценки вероятности возникновения и воздействия рисков, а также других характеристик;
- количественный анализ рисков — процесс численного анализа совокупного воздействия идентифицированных индивидуальных рисков проекта и других источников неопределенности на цели проекта в целом;
- планирование реагирования на риски — процесс разработки вариантов, выбора стратегий и согласования действий относительно подверженности совокупному риску проекта, а также относительно индивидуальных рисков проекта;
- реагирование на риски — процесс выполнения согласованных планов реагирования на риски;
- мониторинг рисков — процесс мониторинга выполнения согласованных планов реагирования на риски, отслеживания идентифицированных рисков, выявления и анализа новых рисков и оценки результативности процесса управления рисками на протяжении всего проекта.

Основными документами являются план управления рисками, реестр рисков, план реагирования на риски, отчетность по управлению рисками.

9. **Управление закупками проекта** включает покупку или приобретение необходимых для осуществления проекта продуктов, услуг или результатов вне команды проекта.

Состав области:

- планирование управления закупками — процесс документирования решений по проекту в отношении закупок, установления подхода к ним и определения потенциальных продавцов;
- проведение закупок — процесс получения ответов от продавцов, выбора поставщика и заключения договора;
- контроль закупок — процесс управления отношениями с поставщиками, мониторинга исполнения договоров, внесения изменений и корректив при необходимости, а также закрытия договоров.

Основными документами являются план управления закупками, договоры, тендерная документация, отчеты.

10. **Управление заинтересованными сторонами проекта** включает процессы, необходимые для выявления людей, групп и организаций, которые могут воздействовать на проект или на которых может воздействовать проект, для анализа ожиданий заинтересованных сторон и их воздействия на проект, а также разработки стратегий управления для эффективного вовлечения заинтересованных сторон в принятие решений и исполнение проекта.

Состав области:

- идентификация заинтересованных сторон — процесс регулярного выявления заинтересованных сторон проекта, а также анализа и документирования значимой информации об их интересах, вовлечении, взаимозависимости, влиянии и потенциальном воздействии на успех проекта;
- планирование вовлечения заинтересованных сторон — процесс разработки подходов к вовлечению заинтересованных сторон проекта на основании их потребностей, ожиданий, интересов и потенциального воздействия на проект;
- управление вовлечением заинтересованных сторон — процесс коммуникаций и работы с заинтересованными сторонами с целью обеспечения соответствия их потребностям и ожиданиям, реагирования на проблемы и способствования вовлечению заинтересованных сторон;
- мониторинг вовлечения заинтересованных сторон — процесс мониторинга взаимоотношений заинтересованных сторон проекта и адаптации стратегий для вовлечения заинтересованных сторон путем модификации стратегий и планов вовлечения.

Основными документами являются реестр заинтересованных сторон и план управления их вовлечением.

Более подробно перечисленные области управления будут описаны в главах 7–11. Там же будут приведены соответствующие инструменты и документы. Связь областей управления и типового жизненного цикла проекта приведена в виде таблицы на рис. 1.5. Такая таблица должна заполняться для каждого конкретного проекта (или являться общепринятым шаблоном в компании).

Области управления проектом	Жизненный цикл проекта			
	Инициирование	Планирование	Исполнение/мониторинг, контроль	Закрытие
Управление интеграцией				
Управление содержанием				
Управление расписанием				
Управление стоимостью				
Управление качеством				
Управление ресурсами				
Управление коммуникациями				
Управление рисками				
Управление закупками				
Управление заинтересованными сторонами				

Рис. 1.5. Связь областей управления и типового жизненного цикла проекта

В заключение этого раздела выделим функциональные аспекты управления проектами как виды деятельности назначенных членов команды или экспертов. Среди таких аспектов, например, ИТ-экспертиза, стройнадзор, аудит подрядчика, безопасность проекта, экологический анализ, администрирование и др.

1.8. Параметры проекта

При реализации «водопадных» проектов контроль обычно фокусируется на трех наблюдаемых и измеримых параметрах, таких как: объем выполняемых работ (при соответствии запланированному содержанию проекта), сроки и ресурсы (или, что распространено шире, затраты) (рис. 1.6). Это так называемый треугольник проекта. Его иногда называют тройным ограничением. Четвертый КРІ — это качество. Успешно управляемый проект — такой, который выполняется или завершается с заранее определенным уровнем качества и объемом, в срок или раньше срока и в рамках выделенных затрат. Каждый из этих параметров определяется некоторыми значениями при планировании проекта и затем формирует основу для контроля проекта при его реализации и завершении.



Рис. 1.6. Основные параметры проекта

Изменение одного из этих параметров сильно влияет на остальные. Руководитель проекта оказывается в крайне некомфортном положении, если заказчик фиксирует все три угла треугольника, то есть необходимо выполнить точный объем работ (с надлежащим качеством) в пределах определенного срока и сметы. Успешность таких проектов крайне маловероятна.

Конечно, можно использовать такую методологию и систему управления, которая в некоторой степени уменьшит, во-первых, время на управленческие задачи и тем самым общий срок проекта, а во-вторых, стоимость и количество ресурсов на управление. Это приведет к меньшей жесткости нижних углов треугольника — времени и ресурсов. Однако такое возможно только при высокой квалификации руководителя проекта и его команды, то есть необходимы предварительные затраты на обучение, построение этой системы или наем профессионала.

В ином случае в целях снижения жесткости упомянутых параметров возможно снижение качества продукта/результата, например скрытого, хотя часто это не-реально.

Из практики

1. В строительных проектах наиболее жесткими параметрами являются объем работ, фиксируемый в техническом задании (ТЗ), и качество, контролируемое надзорными органами. Следующий по жесткости параметр — стоимость. И наконец, самый мягкий показатель — срок. Вот почему многие стройки задерживаются.

2. На практике в случае, если проект не успевают выполнить в срок, который определяется жестким дедлайном, выстраивают оставшиеся работы по срочности исполнения и несрочные по договоренности с заказчиком выводят за пределы дедлайна. Это называют техническим долгом.

При рассмотрении портфеля проектов может появиться еще одно ограничение — соответствие стратегии компании. Этот фактор говорит о полезности проекта, его вкладе в прибыль компании. Подробно это «пятерное» ограничение обсуждается в методологии Enterprise Project Management (EPM).

В конкретном проекте какие-то из параметров являются определяющими (то есть жестко ограничены), и руководитель контролирует прежде всего их. Для фиксации ограничений можно использовать матрицу гибкости, где, например, по вертикали указывается один из параметров треугольника, а по горизонтали — его изменяемость (гибкость): малая, средняя или высокая. Начиная любой проект, задайте себе вопрос: при каких жестких ограничениях вы будете работать? Ответьте на него и постоянно вспоминайте об этом в течение всего проекта. Искусство управленца состоит в том, чтобы уметь найти компромиссное решение, построив, если можно так сказать, равностороннюю фигуру в пространстве этих параметров.

Кроме того, в качестве ограничивающих параметров можно рассматривать человеческие ресурсы и риски. Взаимоотношения между этими и перечисленными ранее факторами таковы, что если один из них изменится, то с большой долей вероятности будет затронут как минимум еще один фактор.

1.9. Какими бывают проекты

Проекты бывают очень разными и могут различаться по своему размеру, природе, сложности, отношению к вопросам качества, охвату, масштабу и т. д. Приведем ряд примеров критериев классификации проектов.

По природе финансирования проекты делятся:

- на инвестиционные — проекты, подразумевающие использование внутренних или внешних (по отношению к компании) инвестиций и предполагающие их обязательный, спланированный и своевременный возврат и увеличение. Например, создание и функционирование транспортно-логистического центра как прибыльной бизнес-единицы, создание и продажа объекта гражданского строительства и т. п.;
- неинвестиционные — проекты, подразумевающие использование внутренних или внешних затрат и не предполагающие их непосредственного возврата. Например, построение функциональных моделей бизнес-процессов, обучение компании, внедрение технологии управления проектами, благотворительные мероприятия и т. п.

У инвестиционных проектов, которые часто называют бизнес-проектами или коммерческими проектами, есть ряд особенностей:

- они подразумевают измеримую и скорую (зависит от ситуации) прибыль;
- направлены на внешний рынок и, как правило, мало влияют на внутренние процессы организации, но используют их;
- приоритетны по отношению к проектам других типов и всегда имеют сторонников и преимущественное финансирование.

Противоположное значение эти особенности имеют у так называемых проектов развития, которые относят к неинвестиционным:

- их эффект трудноизмерим, неочевиден и сильно отложен во времени, влияя на будущее;
- они не подразумевают измеримой финансовой прибыли в рамках своего цикла;
- направлены внутрь компании и изменяют ее внутренние процессы, могут даже нанести ущерб текущей деятельности во имя будущего успеха;
- вторичны по отношению к бизнес-проектам и часто имеют противников, многим кажутся лишней тратой времени.

Врезка 1.3

Варианты определения проектов развития

Проект развития — это проект, главной целью которого является оптимизация существующих или введение новых процессов какой-либо деятельности компании или ее структурных подразделений для достижения ее стратегических целей, не предусматривающий получения прямой коммерческой выгоды в своих границах.

«Проект развития — это проект новых разработок на производственном предприятии, включающий процесс разработки и создания нового изделия или модернизации существующего, характеризующийся конкретной целью, фиксированной длительностью, датами начала или окончания, ограничениями по используемым ресурсам (команда, специалисты предприятия, применяемая технология, бюджет)», — таково определение инновационного проекта из регламента управления проектами производственного предприятия.

Реализация проектов развития часто связана с преодолением сопротивления менеджмента и персонала компании, выраженного в удачной японской фразе: «Всем нравится нурумаю, теплая вода. Всем нравится лежать в теплой ванне. Зачем же выходить из нее на прохладный воздух?»¹

Управлению сопротивлением в таких проектах посвящены модели и инструменты, описываемые в теории управления организационными изменениями, которая не включена в эту книгу. Наиболее популярны модели ADKAR и восьмиступенчатая модель Джона Коттера, описываемые, например, в РМВОК-7.

¹ Муртаз Н. Гайдзин на службе в Mitsubishi: Пер. с англ. — М.: Добрая книга, 2008.

Из практики

Компания по производству пряников и печенья имеет проектный совет, который рассматривает проекты как инновационные (новый бизнес) и операционные, улучшающие технологии или систему. Интересно, что при урезании всех затрат на предприятии проектный подход стал хорошей возможностью выбивать деньги на разовые инициативы (проекты).

Виды проектов

По деятельности: учебно-образовательные, исследований и стратегического развития, инновационные, комбинированные.

По функциональной направленности: маркетинговые, организационные, технические, социальные, экономические, смешанные.

По целям: для прироста объема продажи товаров (услуг), увеличения доли компании на рынке, расширения (обновления, сокращения) ассортимента товаров (услуг), повышения качества товаров (услуг) компании, снижения издержек обращения товаров (затрат на услуги) компании, решения общественно значимых проблем (политических, социальных, благотворительных, экологических и др.).

По длительности: краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные.

По объемам необходимых финансовых ресурсов: с малыми затратами, со средними затратами, с большими затратами.

По степени новизны (неопределенности) целей проекта и процессов их достижения: новые по отношению к бизнесу компании или к исполнителю, родственные бизнесу компании или исполнителю, повторяющиеся, типовые.

По способам и источникам финансирования: внутренние источники, дополнительные средства владельцев бизнеса, кредиты (займы), государственное финансирование, смешанные источники финансирования, краудфандинг.

По классу (сфокусированность на одном или нескольких результатах): монопроект, мультипроект, мегапроект.

По сложности: простые, сложные, очень сложные.

По масштабу (количество подрядчиков, количество участников): мелкие, средние, крупные, очень крупные.

Особую роль играет классификация по отношению к стратегии компании: включенные в стратегический план, дополняющие стратегию, не укладывающиеся в стратегию, а также программы, стратегические, оперативные и вспомогательные проекты. Причем программы и стратегические проекты получают приоритет при отборе.

Принципы классификации должны существовать в каждой компании, имеющей портфель проектов. Классификация может быть комплексной, например, учитывать несколько критериев одновременно. Она позволяет разделить проекты по категориям, систематизировать портфель, предложить принципы отбора проектов, помогая участникам лучше понять специфику проектов, в которых они работают. Классификация проектов — это неотъемлемая часть стандарта управления проектами компании.

Отдельно упомянем особую, смешанную категорию проектов, которые имеют, с одной стороны, цель бизнес-проектов — получение прибыли, с другой — все атрибуты проектов развития, рассмотренные ранее. Их можно назвать проектами развития с бизнес-целями и рассматривать как промежуточную категорию между обычными проектами развития и бизнес-проектами. Определим два типа таких проектов.

- Стартап-проекты (start up projects). Внутренним стартап-проектом можно назвать реализацию за короткие сроки при неопределенных начальных ресурсах

принципиально новых задач, которыми в компании никто не занимался и для выполнения которых у нее нет разработанных стандартов (подробнее об этом — в главе 15).

- Проекты вывода продукта на рынок (time-to-market project).

Приведем пример классификации проекта по созданию крупной информационной системы (ИС) компании, включающий множество задач, связанных с общим управлением проектом, разработкой программного обеспечения, проектированием ИС, внедрением ERP-системы, каждая из которых сама по себе проект с присущими ему особенностями. При этом под крупным проектом понимается проект, в котором, например:

- сметная стоимость — 1 млн долларов и выше;
- срок реализации — один год и больше;
- число вовлеченных участников — от нескольких десятков до сотен человек, которые работают в трех и более организациях, часто территориально отдаленных друг от друга;
- развиты цепочки субподрядных работ.

Из практики

1. Использование в качестве критерия классификации показателя «Место в структуре бизнес-процессов компании» позволило предложить следующие категории: основные бизнес-проекты (проекты, ориентированные на основных заказчиков, задействующие основную компетенцию компании и приносящие основную прибыль); неосновные бизнес-проекты (проекты, ориентированные на второстепенных заказчиков, использующие основную компетенцию компании и приносящие дополнительную прибыль); проекты развития или корпоративные (вспомогательные затратные проекты, поддерживающие основные и неосновные проекты); имиджевые и благотворительные проекты (затратные проекты, работающие на повышение имиджа компании).

2. Примером комплексной классификации служит подход, принятый в одной девелоперской компании, где одновременно учитываются место, рыночная и инвестиционная привлекательность объекта. В зависимости от суммы баллов проекты делятся на категории А, Б и В.

1.10. Иерархия «проект — программа — портфель — стратегия»

По словам одного из идеологов менеджмента Тома Питерса, «корпорации становятся проектно-ориентированными». Это означает, что многие компании наряду с процессным управлением начинают использовать и проектное, что подразумевает наличие портфеля одновременно реализующихся проектов, появление проектного офиса и корпоративной системы управления портфелем. Проекты могут иметь разный масштаб и природу, но если они входят в портфель проектов, то согласно требованиям, изложенным в главе 3, должны соответствовать целям и стратегическому плану компании, видению ситуации руководством, требованиям окружающей среды, специфике существующего производства, программам развития и т. д. Одновременно могут существовать портфель бизнес-проектов (увеличение числа продаж, открытие новых розничных точек, повышение доли региональных продаж)