

## "Команда, без которой нам не жить"

**Овчаренко Константин**  
**IBS**

Перед каждым предприятием периодически встают задачи, которые не укладываются в привычные линейно-функциональные рамки подразделений и не могут быть эффективно решены в формате рутинного управления бизнес-процессами компании.

Типичным примером такой задачи является создание нового продукта. Для его успешной разработки и запуска в производство необходимо задействовать ресурсы практически всех функциональных подразделений компании: маркетинга, производственно-технологического и финансового отделов и др. Поручить выполнение этой задачи одному из подразделений, которое не обладает всеми необходимыми компетенциями и полномочиями, означает обречь разработку на провал. Возложить ответственность за нее сразу на все отделы - тоже не выход. Здесь требуется принципиально иной организационный подход - применение проектного управления. По словам Минцберга, "сложные инновации требуют совершенно особой конфигурации, способной объединить специалистов разных профессий в слаженно функционирующие ad hoc проектные команды"<sup>1</sup>.

Определяя задачи и направления деятельности, которые будут управляться по проектному принципу, топ-менеджеры предприятий руководствуются следующими критериями:

- возможностью установить четкие временные рамки проектной задачи;
- кросс-функциональностью задачи с точки зрения требуемых компетенций;
- кросс-функциональностью задачи с точки зрения зон ответственности и полномочий участников;
- возможностью измерения/обособления затрат и результатов выполнения задачи;
- срочностью и стратегической значимостью задачи.

Выделение областей бизнеса, управление которыми целесообразно организовать по проектному принципу, обычно осуществляется как в горизонтальной, так и в вертикальной проекции.

"По горизонтали" на любом предприятии можно выделить основные бизнес-процессы и те, которые ориентированы на решение задач развития компании. Процессы первого типа в большинстве отраслей управляются на основе традиционных линейно-функциональных либо процессных структур. В то время как направления, связанные с развитием бизнеса, тяготеют к использованию проектного подхода, это:

- разработка и освоение новой продукции, новых рынков;
- модернизация и обновление производственно-технологической базы;
- оптимизация бизнес-процессов и внедрение новых инструментов управления;
- освоение новых видов сырья и технологий;
- развитие компетенций и приобретение новых навыков персоналом.

Исключения составляют отрасли, в которых основной бизнес также строится по проектному принципу: это, например, консалтинг, инвестиционно-строительная деятельность, судостроение, геологоразведка и др.

"По вертикали" в бизнесе можно выделить следующие уровни управления: бизнес-

единицей, отраслевым холдингом, корпоративным центром. Например, деятельность подразделений бизнес-единицы организуется в основном по процессному принципу, тогда как сама эта бизнес-единица для управляющей компании отраслевого холдинга представляет собой проект.

В то же время отраслевой холдинг - это один из проектов корпоративного центра многопрофильной группы компаний. И чем выше уровень управления, тем более актуальным становится применение проектного менеджмента.

Недавние исследования показали, что внедрение методов управления проектами приносит ощутимый экономический эффект. По материалам исследований *The Value of Project Management in IT Organizations*, проведенных компанией *Center for Business Practices*, средний показатель возврата инвестиций (ROI) на обучение персонала и внедрение системы управления проектами оценивается в 27,9%; внедрение методов управления проектами улучшило 20 показателей эффективности выполнения проектов компании в среднем на 21%; самые значительные положительные сдвиги были достигнуты в оценках сроков реализации проектов и их соответствия стратегическим планам компании, минимизации расходов, повышении продуктивности и качества реализации проектов.

Необходимо отметить, что внедрение методов проектного управления в регулярную деятельность предприятий - это серьезный процесс, требующий системного подхода. На промышленных предприятиях периодически приходится сталкиваться с ситуацией, когда проекты, запущенные с большой помпой, годами не сдвигаются с места и не приводят ни к каким результатам. Зачастую решить эту проблему удастся только с помощью специально подготовленных профессионалов.

Причиной подобных простоев является, как правило, отсутствие организационных механизмов проектного менеджмента либо несоответствие квалификации назначенных руководителей требуемой компетенции. Причем проблема отнюдь не всегда заключается в низкой профессиональной подготовке: просто людям, привыкшим

к управлению рутинными, ежедневными процессами, достаточно сложно перестроить свои мозги на управление проектом, и наоборот.

Грамотное внедрение проектного менеджмента предусматривает применение таких инструментов, как:

- адаптация организационной структуры к задачам проектного управления;
- разработка пакета необходимых регламентов и инструкций по управлению проектами;
- обучение персонала методологии проектного менеджмента;
- внедрение соответствующего программного продукта;
- разработка механизмов контроля и мотивации выполнения проектных работ.

Разумное использование указанных инструментов позволяет значительно повысить эффективность внедрения проектного подхода в систему управления предприятием.

---