

**Проектный менеджмент: опыт внедрения
Климовских Андрей
Добрыня**

Есть множество способов управления крупной компанией. Однако количество, увы, не всегда означает качество. Одним из препятствий для формирования учредителями приемлемой для компании технологии управления является отсутствие информации о фактическом состоянии дел в структурных подразделениях.

Подобные проблемы испытывала и Группа предприятий <Добрыня> - межотраслевое дифференцированное образование, занимающееся розничной и оптовой торговлей, производством и логистикой, а также оказывающее охранные услуги (частное охранный предприятие). В такой структуре практически невозможно отследить состояние дел - как на уровне управления подразделением, так и на уровне стратегического планирования. Поэтому на общем собрании учредителей и руководителей подразделений перед специально привлеченным внешним консультантом была поставлена задача найти такую методику, с помощью которой можно было бы решить:

- проблему отсутствия информации о состоянии дел в подразделениях;
- проблему отсутствия фактического планирования бизнес-процессов;
- проблему взаимодействия различных уровней управления в вопросах стратегического развития и текущей деятельности.

В результате была одобрена и принята к рассмотрению предложенная концепция <проектного менеджмента>, которая наряду с внедрением управленческого учета позволит решить основные управленческие проблемы в ГП <Добрыня>.

ПРИМЕНЕНИЕ КОНЦЕПЦИИ НА ПРАКТИКЕ

В основе концепции проектного менеджмента лежит идея <управления компанией с помощью управления проектами>. В данном случае под <проектом> понимается <уникальная совокупность взаимосвязанных действий с определенными датами начала и окончания, предназначенных для успешного достижения общей цели>¹. Управлять подобным проектом - значит последовательно выполнять следующие задачи:

- инициировать проект (определить финансовую цель);
- планировать проект;
- отслеживать проект;
- завершить проект (достичь финансовой цели). Для внедрения проектного менеджмента и управленческого учета необходимо создание финансовой структуры

организации. Проявив последовательность, в ГП <Добрыня> на основе организационной структуры построили

новую финансовую структуру с разделением на ЦФО (центры финансовой ответственности). Отныне добывающими подразделениями компании стали ЦФО, каждый со своим руководителем, штатом, финансовыми целями и задачами, а остальные подразделения сформировали обслуживающий ЦФО корпоративный центр.

Следующим шагом учредителей (на этапе инициирования проекта) стало определение стратегических целей для каждого ЦФО на предстоящий финансовый год. Эти цели нашли свое отражение в техническом задании на проект, т.е. в документе, прописывающем стратегию ЦФО, декомпозированную до уровня SMART-задач. С этого момента началось непосредственное внедрение <проектного менеджмента> в ГП <Добрыня>. Далее перед руководителями проекта встала необходимость провести технико-экономическое обоснование проекта ЦФО. Выход из ситуации был найден. Сформировали устав проекта, в котором были четко прописаны причины его инициации, цель, краткое описание содержания проекта, рамки, основные этапы, предварительная оценка длительности, предварительная оценка бюджета, финансирование, заказчик, предварительный анализ рисков и т.д. Расчет финансовых показателей проводился с помощью программного продукта финансового менеджмента и инвестиционного анализа Project Expert 7.0.

В итоге перед этапом планирования документ принял вид экономически обоснованного инвестиционного проекта, с просчитанными финансовыми показателями предполагаемого результата.

На основе технического задания и устава руководители ЦФО сформировали основные (суммарные) задачи на предстоящий финансовый год в программном продукте проектного менеджмента Microsoft Project 2002.

Вся деятельность ГП <Добрыня> была объединена в большой проект, а точнее, портфель проектов, в котором

деятельность каждого ЦФО представлена отдельным проектом, тесно связанным с проектами других ЦФО. Процедуру создания отдельных проектов ЦФО и портфеля, а также начало отслеживания проектов и их рефлексии в ГП <Добрыня> назвали первым этапом внедрения проектного менеджмента.

СЕССИЯ СТРАТЕГИЧЕСКОГО ПЛАНИРОВАНИЯ

После нововведений возникла проблема. Ведь преобразование подразделений в ЦФО и создание финансовой структуры, внедрение управленческого учета и проектного менеджмента в компании потребовали использования довольно большого количества ресурсов - как трудовых, так и материальных. Поэтому для контроля за выполнением проектов было решено раз в квартал проводить сессию стратегического планирования (далее - ССП).

ССП - это общее собрание учредителей, генерального директора и руководителей проектов. Основной целью данного мероприятия является выявление проблем, корректировка стратегии, планов проектов, целей и задач на следующий период деятельности. Регламент ССП в ГП <Добрыня> включает три рабочих дня, причем максимальное количество времени отведено на презентацию отчетов руководителей проектов - как по проектам, так и по финансовым результатам. Как правило, ССП проходит в комнате для переговоров. Совет учредителей и генеральный директор по очереди заслушивают доклады руководителей проектов, анализируют информацию, делают выводы. По завершении ССП четко вырисовывается круг вопросов, возникших в процессе внедрения изменений. Кстати, уже после первой ССП выяснилось, что предстоит решить еще несколько проблем, а именно:

- отсутствие опыта планирования задач, прогнозирования их длительности и распределения ресурсов на задачи;
- отсутствие опыта работы с программным продуктом Microsoft Project 2002;
- отсутствие корпоративного стандарта проектного менеджмента;
- отсутствие шаблона отчетов руководителей проекта перед генеральным директором.

Решением этих проблем стало обучение руководителей ЦФО проектному менеджменту, в том числе работе с программой Microsoft Project 2002, а также разработка корпоративного стандарта проектного менеджмента с привлечением внешних консультантов.

РЕЗУЛЬТАТЫ ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Результат внедрения проектного менеджмента в ГП <Добрыня> оценить в денежном эквиваленте достаточно сложно. Зато можно оценить экономический эффект. Внедрение проектного менеджмента не только повлияло на организацию взаимодействия разных уровней управления в компании, но и объединило отчетность в единый формат. Управленческий учет, в свою очередь, прояснил финансовое состояние дел в ЦФО и компании.

Заметно повысилась эффективность оперативных встреч генерального директора и руководителей ЦФО. Теперь с помощью Microsoft Project 2002 можно не только оценить ход выполнения каждой задачи, но и отфильтровать, сгруппировать и отсортировать задачи в том порядке, в каком они станут информативными как для руководителя проекта, так и для генерального директора и учредителей. Можно также оценить общий процент выполнения проекта.

Во все времена основными задачами генерального директора как управленца были следующие:

- не допустить срыва производства;
- выявить запаздывающие задачи;
- отследить неначатые и незавершенные задачи;
- на основе полученных данных принять единственно правильное управленческое решение.

Однако информации либо не хватало, либо она была представлена в разных форматах, что усложняло оценку общей ситуации в компании. В некоторых случаях информация и вовсе была заведомо ложной. С внедрением проектного менеджмента эти проблемы исчезли. Суть такова: информация о выполнении проектов заносится руководителями проектов в текущий план еженедельно по пятницам (причем руководитель проекта тратит на занесение фактического процента выполнения задач в среднем от 15 до 20 минут, что составляет менее 1% общего рабочего времени). После этого данные обрабатываются в службе контролинга, создается портфель проектов текущей недели, данные заносятся в архив. На оперативном совещании в понедельник генеральный директор с помощью программы Microsoft Project 2002 наглядно видит все интересующие его изменения.

Результатом внедрения проектного менеджмента в ГП <Добрыня> можно считать также сформированный внутренний документооборот.

Также огромный толчок в развитии получила тяжелейшая для руководителей область деятельности - выравнивание ресурсов. Практически невозможно организовать работу своего предприятия оптимально, не распределяя ресурсы по задачам. С помощью проектного менеджмента можно не только выровнять трудовые ресурсы, но и оценить трудозатраты, фактическую стоимость ресурсов и т.п.

Это далеко не все результаты внедрения проектного менеджмента в ГП <Добрыня>, некоторые из них станут очевидны позднее. Однако уже сейчас можно утверждать, что

проектный менеджмент внес неоценимый вклад в развитие управленческого профессионализма в Группе.
