

Значительную помощь в реализации стратегических целей бизнеса может оказать введение в компании элементов проектного управления. Однако процесс их внедрения зачастую сопряжен с различного рода трудностями, следствием которых является отсутствие ожидаемых результатов.

### **В каких случаях это необходимо?**

Рассмотрим обычное, стабильно функционирующее производственное предприятие. Для чистоты эксперимента исключим возможные проблемы, связанные с несовершенством системы управления, - пусть наша компания будет идеальной. Организационная структура построена по линейно-функциональному признаку: директора по продажам, производству, закупкам и т. д. Предприятие стабильно работает, приносит акционерам прибыль. Но однажды они или топ-менеджмент ставят перед сотрудниками очередную задачу: для того чтобы удержать занятые на рынке позиции, необходима разработка принципиально нового продукта.

Как отреагирует линейно-функциональная система на постановку этих целей? Скорее всего стандартно: разработку нового проекта поручат одному из руководителей. Пусть он будет, к примеру, директором по производству или директором по маркетингу - неважно. Руководитель, как человек занятой, делегирует полномочия своему подчиненному (далее - ответственный). Ограничимся этим уровнем, хотя в больших организациях можно предположить, что заместитель руководителя отправит задание начальнику отдела, тот - главному специалисту и т. д., пока не будет достигнут нижний уровень иерархии. Предположим, что ответственный за новое задание обладает необходимой квалификацией и имеет представление о том, что необходимо делать для достижения поставленной цели.

Новое дело начинается со сбора информации. Итак, ответственному необходимо как минимум собрать сведения об имеющихся ресурсах. Информационный обмен между не подчиненными одному руководителю подразделениями в линейно-функциональной структуре происходит путем формирования информационных запросов. Ответственный напишет такие запросы и отправит их своему руководителю. Он перешлет их генеральному директору, тот - другому руководителю, другой руководитель - подчиненному, которому, соответственно, потребуются другие запросы. В общем бюрократическая машина закрутилась. А рынок не дремлет, и от несвоевременного вывода продукта может зависеть судьба бизнеса. Запросов, уточнений и согласований нужно будет очень и очень много, а кроме этого, потребуются принятие оперативных решений?

Ситуация знакома и часто повторяется на разных предприятиях. Естественно, при нормальных взаимоотношениях в коллективе многие вопросы сотрудники решают неформально. Но следует учитывать, что в иной рабочей обстановке подобные отношения могут не сложиться. Для того чтобы избежать вышеописанных ситуаций, вводятся элементы проектного управления.

### **Что такое проектное управление?**

Ответственного назначают менеджером проекта, руководителем группы, в которую входят специалисты разных направлений.

В советские времена основными проектами были строительные. У менеджеров даже появились аббревиатуры - ГИП и ГАП (главный инженер проекта и главный архитектор проекта). В современных условиях задачей проекта может быть не только строительство,

но и вывод нового продукта, покупка бизнеса, автоматизация, организационные изменения и др.

Проектов у компании может быть несколько, в соответствии с ними формируются исполнительные группы. Основные преимущества организации таких команд - минимизация времени на согласование необходимых решений, наличие ответственного лица - менеджера проекта, а также значительное сокращение временных затрат руководителя предприятия. Конечно, от него может потребоваться определенная помощь, например при обсуждении каких-либо проблем. Но разве это может сравниться с непрерывным чтением служебных записок, постоянным участием в совещаниях, контролем исполнения поручений и т. д.?

Отдельно стоит сказать о затратах на организацию проектов и проектную работу. Если реализация программы предполагает существенные финансовые затраты, необходимо ее тщательное планирование. Однако не во всех случаях организационная составляющая проекта подразумевает дополнительные затраты со стороны компании. Например, если члены проектной команды уже работают в организации, дополнительные затраты на оплату их труда, как правило, не планируются. Вместе с тем нельзя упускать из виду такой важный фактор, как материальное стимулирование. Конечно, теоретически можно обойтись и без него, например методами командообразования. Но, по моему глубокому убеждению, эффективность труда будет значительно выше, если ее подкрепить материально.

Проектное управление ни в коем случае не заменяет традиционные формы функционирования организации. Для обеспечения стабильной и бесперебойной работы в отсутствие изменений лучше организационно-функциональной структуры ничего нет. Следует отметить, что данная управленческая схема ни в коем случае не ограничивает непосредственное взаимодействие между сотрудниками нижнего уровня иерархии. Более того, линейно-функциональная структура для большинства сотрудников понятнее, чем проектная: у многих людей "не укладывается в голове", как можно подчиняться более чем одному человеку.

Однако при необходимости быстрой перестройки следует выбрать именно проектный способ деятельности. Более того, в стремительно меняющихся рыночных условиях огромные организации должны демонстрировать качества, присущие предпринимательской модели управления. И лучший способ достичь требуемой гибкости - проектный менеджмент.

"Высшая форма" проектного управления - его матричная модель. В чистом виде оно встречается исключительно в творческих коллективах (научно-исследовательские и проектные институты, издательские дома). В этих ситуациях фактически каждый специалист подчиняется не только своему непосредственному руководителю, но и менеджеру постоянно действующих процессов. Однако элементы матричного управления также можно использовать в линейно-функциональных структурах, например закрепить за определенным клиентом не только менеджера по продажам, но и бухгалтера для сверки взаиморасчетов, определенного экспедитора и т. д. При этом сотрудники, общаясь с клиентом, действуют по поручению менеджера или в соответствии с установленными условиями, что, несомненно, отражается на качестве взаимодействия.

### **Как избежать ошибок?**

Основным минусом проектного управления является сложность его организации. Рассмотрим подробнее, как избежать возможных ошибок.

Количество проектов. Типовой ошибкой, как ни парадоксально это звучит, является создание значительного количества проектов. Естественно, речь не идет об аудиторско-консультационной фирме и аналогичных ей предприятиях. Большое количество одновременно реализуемых проектов может привести к нежелательным последствиям.

Во-первых, как, например, установить приоритеты для сотрудника, входящего в состав шести проектных групп? Ведь он подчиняется не только своему непосредственному руководителю, но и менеджерам проектов, участвует в рабочих совещаниях не менее

шести раз в неделю. В результате при наличии постоянного руководителя сотрудник, как правило, выбирает основные обязанности, откладывая дополнительные. Таким образом, выполнение шести проектов задерживается.

Во-вторых, эффективный менеджер проекта должен обладать широким кругозором (например, при выводе нового продукта разбираться в маркетинговых, технических, логистических, финансовых вопросах), а также иметь опыт руководящей работы. Если же в организации (пусть даже весьма крупной) планируется выполнение 50 проектов, то скорее всего большую часть из них возглавят руководители с недостаточно высокой квалификацией. Эффективный менеджер - это залог успеха любого начинания, поэтому ясно, что около 80% проектов, руководимых неопытными сотрудниками, обречены на неудачу.

В-третьих, у менеджера должны быть необходимые полномочия и ресурсы. Если проектов много, вряд ли у организации хватит средств на выполнение всех. Поэтому, несмотря на формальное наличие ресурсов и полномочий, проектная деятельность будет сводиться к делегированию ответственности. Часть проектов, конечно, будет спасена руководителями (они все сделают сами), однако реализация значительного количества других программ, скорее всего, не состоится.

### **Формирование рабочей группы**

Менеджер проекта должен обладать определенной квалификацией. Не меньшее значение имеет его статус. Для многих руководителей кастовые ограничения до сих пор имеют силу закона, и даже общение с персоналом ниже себя по рангу они считают необязательным. Естественно, при назначении менеджером проекта "обыкновенного" специалиста такое отношение не может не сказаться на эффективности работы. Поэтому желательно, чтобы менеджер проекта не был, с одной стороны, руководителем верхнего уровня (у них всегда множество неотложных дел), а с другой - рядовым специалистом. То есть оптимальный менеджер проекта - это один из заместителей руководителя верхнего уровня.

Эффективность проекта зависит не только от менеджера, но и от рабочей группы. Естественное желание руководителей подразделений при формировании проектных групп - спихнуть в нее подчиненного специалиста, который либо ничем не занят, либо обладает низкой квалификацией. При таком отношении ни один менеджер, даже самый квалифицированный, не сможет обеспечить достижение целей проекта, если, конечно, он не взвалит все обязанности на себя. Поэтому желательно, чтобы менеджер лично формировал проектную группу. Такой подход, помимо всего прочего, обеспечит комфортный психологический климат в коллективе.

Существует и другая сторона проблемы: в организации может не оказаться специалистов требуемой квалификации. Например, при вхождении в другой бизнес почти наверняка потребуются эксперт по производству. Но, если предприятие занималось металлургией, в нем вряд ли есть специалисты по изготовлению макарон. На этапе формирования рабочей группы требуется выявить необходимость в дополнительных специалистах и своевременно их найти.

Стоит отметить и психологический аспект формирования проектной команды: нецелесообразно привлекать к работе в ней пусть даже опытных людей, привыкших, однако, к монотонной работе "от и до". Наоборот, включение в проектные группы амбициозных сотрудников возможно даже без требуемого опыта. Идеальный вариант - проектная группа, которая состоит не только из тех, кто "может", но и тех, кто "хочет".

### **Планирование**

Основной характеристикой проекта является его ограниченность во времени. Однако часто встречаются ситуации, когда проекты становятся "постоянно действующими". Как правило, это происходит из-за отсутствия поставленных целей. Консультанты по управлению неоднократно наблюдали ситуацию, когда для реформирования предприятия создается проектная группа. При этом перед ней не ставятся ни цель (например,

предложить организационно-функциональную структуру в соответствии с изменившейся стратегией), ни сроки. За год такая организация планирования проекта приводит к человеко-месяцам потерянного только на совещаниях времени. Но самое плохое, что от такого проекта предприятие не получает никакого осязаемого результата.

Во избежание подобных ситуаций для каждого из проектов необходимо определить цель, требуемые выходные документы, показатели и сроки их достижения.

Другой "недоработкой" проектного управления является отсутствие плана. Естественно, для проектной группы из четырех человек не нужно рисовать диаграммы Ганта с почасовой детализацией. Однако составление графика исполнения при количестве участников более пяти-семи человек необходимо. Поэтому для больших и протяженных по времени проектов менеджер обязан составить план-график его реализации с указанием промежуточных результатов.

Для инвестиционных, маркетинговых и ряда других проектов необходимо особенно тщательно спланировать их финансирование. При этом уже на этапе планирования важно определить не только "порядок" стоимости, но и провести детальный расчет. Это связано как с возможным отказом от проекта из-за изменения его показателей (NPV, IRR, срок окупаемости), так и с потребностью определения источников финансирования и графика погашения платежей.

### **Контроль хода реализации**

Выполнение проекта должно контролироваться как внутри рабочей группы, так и со стороны руководителя. Типовой ситуацией, особенно в случае большого количества проектов в организации, является фактическая разработка проекта в последнюю неделю. Это связано не столько с загруженностью сотрудников, сколько с отсутствием контроля со стороны менеджера. Поэтому традиционной и рекомендуемой нами формой является проведение еженедельных совещаний проектной группы, на которых обсуждаются промежуточные итоги и принимаются меры к преодолению отставания.

Со стороны руководства также необходим контроль. В противном случае проектная группа может "заработаться", что приведет к работе ради работы, а не для достижения целей. Форма контроля остается традиционной - короткая встреча с обсуждением хода проекта.

### **Окончание проекта и обсуждение его итогов**

По итогам проекта необходимо организовать обсуждение и сравнить плановые и фактические показатели. При этом желательно, чтобы анализ проводил не только менеджер, а результаты заверялись данными учета. Рекомендуется также по итогам проекта премировать участников рабочей группы.

Обсуждение итогов - очень важный момент для организации. Во-первых, можно понять, сложился или не сложился коллектив для достижения других целей. Наличие таких команд - безусловная и осязаемая ценность для компании. Во-вторых, проектная работа в кратчайший срок показывает профессионализм сотрудников, и, возможно, по итогам проекта выяснится, что некоторые из них не соответствуют занимаемым должностям. В-третьих, организация по окончании проекта получает опыт, который должен быть использован в ее дальнейшей работе. Для руководителей предприятий можно сделать следующее предостережение: отсутствие выводов по результатам неудавшегося проекта может в будущем привести к большим потерям, чем сегодняшние фактические убытки от его реализации.