

Чтобы не налететь на рифы

Рыбаков Михаил
ТЕКОРА

Чего хочет от своей компании каждый руководитель? Естественно, чтобы она приносила прибыль. Причем не только сегодня, но и завтра, и в более отдаленном будущем. То есть фактически любой руководитель, ведя корабль своего бизнеса к намеченной цели, занимается тем, что превращает желаемое в действительность.

Однако это не так просто. Не всегда дует попутный ветер, а бывает, что и шквал налетит. Случается - команда вдруг "бунт объявляет": не хотим, говорят, так больше жить! И уходит? на другой корабль. А иногда утром выясняется, что курс, который еще вчера вечером казался единственно верным, сегодня ведет компанию на подводные рифы.

Как удержаться на бурных волнах бизнеса? Как привести свой корабль к острову успеха?

Всегда помнить о цели и постоянно отслеживать сроки и деньги - вот ключ к успеху любого проекта.

Аксиома

Руководство компании, особенно имеющей сложную, разветвленную структуру, ежедневно решает множество непростых задач. Допустим, вы работаете в многопрофильном холдинге, который по мере развития периодически "запускает" новые направления деятельности. И вот на последнем совете директоров принято решение заняться ресторанным бизнесом. Руководство ставит перед вами задачу: открыть первый ресторан через полгода. Причем к этому сроку он должен не просто "иметь место быть", но и реально функционировать. Для выполнения этой задачи вам придется решить множество вопросов:

- найти и выкупить (арендовать) соответствующие помещения, что в крупных городах весьма непросто;
- набрать персонал, причем требования к нему - зачастую противоречивые. Возьмешь профессионала с опытом работы в "общепите" - получишь "советский" сервис, примешь на работу вчерашнего студента - квалификация оставляет желать лучшего. Причем мало людей нанять - важно ведь еще и обучить, привить им принципы корпоративной культуры, принятые в вашей компании. А потом удержать их от ухода к конкурентам;
- организовать закупки;
- решить проблемы логистики;
- договориться со всеми государственными органами;
- и множество других.

Как эти задачи решаются сегодня? Во многом интуитивно, с опорой на опыт и знания руководителей. Хорошо, если желаемый результат действительно достигается. Однако бизнес не лотерея. И, вкладывая деньги в тот или иной проект, инвестор хочет прежде всего гарантий. Как же сделать так, чтобы в нашем изменчивом мире результаты работы стали предсказуемыми?

Что дает менеджеру управление проектами

На сегодняшний день одним из самых прогрессивных подходов к ведению бизнеса является управление проектами. Что же такое проект? Это работа по достижению уникальной цели за

ограниченное время. То есть не бывает двух одинаковых проектов, например двух в точности одинаковых рекламных кампаний или двух совершенно идентичных ресторанов. Кроме того, работа над проектом всегда ограничена по времени и ресурсам, важнейший из которых - деньги.

Одна из аксиом проектного менеджмента: за любой проект, независимо от его размеров, всегда отвечает один человек - менеджер проекта. Он в проекте Царь и Бог. Он, и только он, отвечает перед заказчиком за успех реализации проекта. А значит, и наделяется внутри проекта всей полнотой власти.

Что дает бизнесу применение проектного подхода?

Во-первых, результаты работ становятся более предсказуемыми, так как при разработке проекта задается четкая цель и составляется календарный план, разбитый на этапы. На любой стадии, если возникнет необходимость, план можно откорректировать. Изначально выявляются риски, которые ставят под угрозу успех проекта, и заранее разрабатываются меры по их предотвращению.

Во-вторых, деятельность компании становится прозрачной, легко контролируемой и управляемой. Ведь о проекте всегда известно, в какой стадии он находится: каковы результаты, сколько ресурсов уже истрачено, и сколько их еще потребуется при сохранении нынешних тенденций.

И, в-третьих, повышается эффективность работы участников проекта, так как каждый напрямую заинтересован в его успехе.

Известно, что люди управляют проектами столько же лет, сколько существует человечество. Но почему же только во второй половине XX столетия управление проектами выделили в отдельную дисциплину и даже появилась новая профессия - менеджер проекта, т. е. особый руководитель, способный управлять проектом в любой сфере? Все дело в том, что бизнес к концу XX в. стал настолько сложным и непредсказуемым, что даже пятилетние планы стали называть долгосрочными. Эта ситуация особенно актуальна в современной России, на каком бы рынке вы ни работали: строительном или фармацевтическом, нефтяном или машиностроительном.

В течение всего XX в. разрабатывались научно-практические методы, позднее вошедшие в "копилку" проектных менеджеров, и к 1980-м гг. стало очевидно, что у всех проектов - независимо от сферы реализации - есть много общего. Например, в каждом из них необходимо управлять:

- предметной областью проекта, т. е. собственно реализацией той цели, ради которой проект принят;
- сроками проекта, так как для его успеха важно всегда придерживаться календарного плана;
- стоимостью, а значит, для любого проекта при планировании составляется бюджет, где прогнозируются приход и расход денежных средств;
- качеством, потому что потребитель будет покупать только ту продукцию или услугу, которые удовлетворяют его потребностям;
- рисками, так как важно предусмотреть все угрозы, которые могут возникнуть в ходе реализации проекта;
- персоналом, ведь от того, насколько эффективными будут действия команды проекта, во многом зависит его результат;
- коммуникациями, так как в наше время в проекты вовлечено большое количество участников, которые зачастую территориально удалены друг от друга, а многие знакомы только заочно. Важно поддерживать эффективный документооборот проекта;
- контрактами, т. е., заключая договоры с поставщиками, обеспечить максимально выгодные для обеих сторон условия, свести риски к минимуму;
- изменениями, так как редкий план проекта доходит до успешного завершения, не претерпев изменений. Их причины - как изменение внешних условий, в которых выполняется проект, так и возможные изменения целей проекта, доступности ресурсов, включая персонал, деньги и т. д.

На сегодняшний день информация об управлении проектами собрана в различных международных и национальных документах, некоторые из них признаны стандартами. Наиболее популярны "Свод знаний по управлению проектами" - PMBoK, впервые изданный Американским институтом управления проектами (PMI) в 1987 г., и Международные требования к компетентности специалистов - ISB IPMA, издаваемые Международной ассоциацией управления проектами (IPMA).

Эти фундаментальные труды являются настольными книгами каждого project-менеджера, как называют в профессиональной среде менеджеров по управлению проектами.

Каждый проект за время своего существования проходит четыре фазы:

1. На начальной фазе инициатор должен доказать инвестору привлекательность проекта, разработав и представив сначала его концепцию, а затем - бизнес-план. В уставе проекта четко фиксируются все ключевые договоренности:

- обоснование инициации проекта;
- главная и вспомогательные цели проекта, а также критерии его успеха и неудачи;
- структура продукта проекта;
- перечень ключевых заинтересованных сторон и их интересов;
- основные ограничения проекта.

Официальный запуск проекта происходит при подписании соответствующего приказа. С менеджером проекта заключают контракт.

2. После запуска проект вступает в фазу разработки, когда команда управления проекта концентрирует свои усилия на создании максимально эффективного плана реализации проекта. В процессе планирования:

- вырабатывают миссию проекта, которая должна показать всем участникам проекта и его внешнему окружению, что каждый из них получит от его успешной реализации;
- все работы проекта представляют в виде структурной иерархической декомпозиции работ (СДР), которая позволяет даже сложный проект разложить на обозримые, доступные для понимания составляющие;
- составляют календарный план проекта, который оптимизируют исходя из доступности ресурсов, таких как финансы, персонал, оборудование, а также стремятся максимально сократить, применяя такие подходы, как метод критического пути (МКП). При разработке календарного плана учитывают также зависимости между выполняемыми видами деятельности: например, одна работа может начаться только после завершения другой. Календарный план обычно представляют в виде диаграммы Ганта, которая на сегодняшний день является, пожалуй, самым распространенным инструментом управления проектами;
- разрабатывают графики потребностей проекта в ресурсах;
- формируют бюджет проекта: помесечный (а иногда и недельный) график материальных затрат и поступлений от проекта с разбивкой по статьям;
- разрабатывают организационную структуру проекта и формируют команду проекта, включая в нее необходимых специалистов, подразделения, а порой и внешние организации;
- создают план управления рисками, который включает в себя перечень возможных рисков, их качественную и количественную оценку, а также план действий по предотвращению рисков и реагированию в случае их возникновения;
- в крупных проектах прописывают политики проекта (ключевые принципы) по качеству, работе с персоналом и поставщиками, другим важным параметрам;
- прорабатывают механизмы коммуникации в проекте и процедуры внесения изменений в планы;
- и многое другое.

Итогом планирования становится утвержденный заказчиком сводный план проекта, являющийся руководящим документом для команды проекта на всем протяжении его реализации.

3. Фаза реализации - самая затратная по финансовым и материальным ресурсам, ведь именно в этот период проводятся основные работы по проекту. На данном этапе важно контролировать ход работ, отслеживать перемены, происходящие как внутри проекта, так и в его окружении, и вносить соответствующие изменения в планы проекта, всегда помня два основных правила:

- все действия в рамках проекта должны быть направлены на достижение его целей;
- управлять можно только оставшейся частью проекта.

4. Основные задачи фазы завершения:

- разобраться со всеми "хвостами" по проекту: закрыть контракты, разрешить конфликты;
- трудоустроить персонал, который был временно привлечен к работе над проектом;

- и, о чем часто забывают, внести итоги проекта, как положительные, так и отрицательные, в "сокровищницу опыта", которая послужит компании для закрепления достигнутого успеха и в дальнейшем поможет ей не наступить повторно на те же грабли.

Что любопытно, в компаниях, работающих по проектному принципу, нередко складывается особая организационная структура. Возможны несколько ее вариантов:

1. Традиционная иерархическая функциональная оргструктура, при которой каждое подразделение выполняет определенную фиксированную функцию, например отдел закупок, отдел логистики и т. д. У каждого подразделения есть руководитель, жестко соблюдается принцип единоначалия. Такая форма хороша для бизнеса, работающего в стабильных условиях, но малоэффективна для реализации проектов, так как в ней много бюрократии, а решения принимаются медленно.

2. Проектная структура, когда большая часть сотрудников работает в том или ином проекте (иногда в нескольких одновременно) и подчиняется руководителям проектов. При этом такие функциональные подразделения, как бухгалтерия, выполняют обслуживающие функции для различных проектов.

3. Матричная структура, при которой сотрудники работают в функциональных подразделениях, но при этом участвуют в проектах. В этом случае возникает двойное подчинение - сотрудником руководит как менеджер проекта, так и его функциональный руководитель, из-за чего могут возникать конфликты. Как правило, в большинстве организаций представлена та или иная разновидность матричной структуры, причем зачастую в рамках одной компании можно найти элементы различных структур.

Где еще можно применить проектный подход? Работа каждой компании предполагает два рода деятельности. С одной стороны, это регулярная (циклическая) работа, где задачи повторяются раз за разом. Если вернуться к нашему примеру с рестораном, то это:

- регулярное финансовое планирование и исполнение плана с последующей отчетностью;
- обслуживание клиентов;
- плановая аттестация персонала;
- регулярное обучение персонала (например, принимаемых на работу официантов);
- работа со стабильным поставщиком.

С другой стороны - уникальные задачи. И таких задач в ресторанном бизнесе множество. Это не только открытие нового ресторана, рассмотренное выше, но и:

- выход ресторана напрямую на крупного поставщика (в каждом случае есть множество особенностей, которые нужно учесть при планировании и реализации проекта);
- проведение широкой рекламной кампании;
- введение новых процедур, направленных на снижение объемов хищений;
- организация возможности бронирования столиков через Интернет и др.

Даже такие регулярные задачи, как улучшение соблюдения рецептуры или повышение качества обслуживания клиентов, можно решать гораздо эффективнее, если подходить к ним с позиций проектного менеджмента: постановка и достижение четкой цели при ограниченных сроках и ресурсах.

Конечно, в рамках одной статьи невозможно целиком охватить такую обширную тему, как управление проектами, поэтому в следующих номерах журнала мы продолжим ее обсуждение и рассмотрим более конкретные аспекты, актуальные для вас, уважаемые читатели!