

Сергей Колесников. Как стандартизировать управление проектами

И увидеть за деревьями лес



[Сергей Колесников Президент компании «Технониколь»](#)

Если бизнес развивается успешно и начинает расширяться, наступает момент, когда владельцам и менеджменту нужно перестроиться и научиться правильно распределять ресурсы, чтобы эффективно оценивать поступающие предложения и контролировать разработку одобренных проектов. Опыт моей компании показывает, что опираться при этом нужно на два базовых принципа: стандартизацию процессов и предельную точность в цифрах.

Потребность в стандартизации проектного управления возникла в нашей компании, когда масштабы и география бизнеса уже не позволяли каждому отдельному заводу или бизнес-подразделению подавать идеи в произвольной форме, а корпоративному центру — поддерживать их в индивидуальном порядке. Бизнес требовал единого подхода к анализу и ведению проектов, и мы нашли их в виде платформы специального проектного офиса.

Как отдельная единица проектный офис был создан в 2010 году. В качестве отправной точки мы использовали действующий международный стандарт PMBoK (Project Management Body of Knowledge). Кстати, в принятом позже в 2012 году Национальном государственном стандарте управления проектами тоже много от PMBoK.

Внедрение платформы не было простым, и за пять лет работы она сильно эволюционировала. Это было связано главным образом с тем, что у каждого бизнес-подразделения есть собственные стратегия и инвестиционный план, которые и определяют выбор конкретных проектов. Но как только этап идей проходит, требуются стандартизированные процедуры подготовки документации.

Достичь стандартизации и централизации нам помогла общая внутренняя информационная система, которая обеспечивает прозрачность и актуальность всей проектной документации и архивацию данных. Эта система позволяет не только видеть и контролировать каждый проект в отдельности, но и всю систему целиком.

У каждого проекта в информационной системе есть свой узел — сайт, на котором руководитель проекта, в какой бы точке земного шара он ни находился, может отслеживать степень реализации и оптимально распределять человеческие и финансовые ресурсы. Кроме того, вся информация доступна менеджерам проектного офиса, которые контролируют исполнение и, если возникают проблемы, принимают необходимые меры.

Прямо сейчас у нас на стадии исполнения находятся 30 проектов с бюджетом более 10 млн рублей каждый. Всего на данный момент в системе зарегистрировано 322 проекта.

Как я уже сказал, на внедрение централизованной системы ушло некоторое время. В 2010–2011 годах компании нужно было обобщить и проанализировать предшествующий опыт. Только после этого мы разработали собственную методологию реализации проектов — инвестиционных, организационных, маркетинговых и затратных. С учётом специфики бизнеса и требований международных стандартов.

Первый этап проекта — «инициирование». Каждый новый проект выносится на специальную комиссию, и его руководитель должен защитить свою идею, приводя в качестве аргументов конкретные финансовые, маркетинговые и другие показатели. Основной документ проекта — его паспорт. В нём сформулированы цели, задачи и сроки реализации идеи. Наличие такого документа исключает недопонимание и вариативность трактовки задач руководством и менеджерами, ответственными за исполнение.

Следующая ступень — «бизнес-анализ». Вместе с коллегами из финансовой службы менеджер оценивает рентабельность инвестиций, показатели окупаемости, ожидаемую прибыль. Предпроектная подготовка подразумевает также научные исследования, техническую экспертизу, маркетинговый анализ и подготовку иных экспертных заключений.

Затем проект, который уже представляет собой не просто идею, но и комплект документов с аналитической базой, может быть предложен на рассмотрение руководству. Если он признан эффективным и запущен на исполнение, мы формируем детализированный бюджет и план реализации.

Контроль сроков исполнения и финансирования возложен на проектный офис. Отчёт о ходе исполнения проекта готовится ежемесячно и доступен президенту корпорации, генеральному директору и руководителям бизнес-подразделений.

По окончании проекта менеджер формирует итоговый документ, сверяющий цели и полученные результаты. Один из разделов такого отчёта называется «Извлечённые уроки». Всегда полезно оценить свою работу и ответить самим себе на вопрос, что можно было сделать лучше или просто по-другому. С отчётами знакомятся все подразделения, чтобы когда-нибудь использовать опыт коллег при решении аналогичных задач.

Методологию проектного управления не получится утвердить раз и навсегда. Мы стремимся своевременно отслеживать изменения окружающей среды и вносить соответствующие правки. Например, ещё в 2014 году мы контролировали бюджет в рублях, но, когда курсы валют стали резко меняться, перешли на отдельные рублёвые и валютные статьи.

В правильно организованной компании все действия менеджмента подчинены одной главной цели — повышению эффективности. Именно для этого нужен проектный офис. Запуская любой проект, нужно максимально точно просчитать, какого результата он поможет добиться — будь то возможности новой производственной линии или свойства какого-нибудь продукта. Только так получится добиться конкретики в планировании инвестиций, что является одним из определяющих условий успеха в любом бизнесе.

Фотография на обложке: Flickr / [Leonardo Rizzi](#) / CC BY-SA 3.0