

Развитие компании и проекты развития

© 2010 В.Н. Фунтов

кандидат технических наук, доцент

Санкт-Петербургский международный институт менеджмента (ИМИСП)

E-mail: fomin@sseu.ru

В статье описаны виды деятельности компании по развитию. Подчеркнуто, что развитие является естественным объектом для применения методов проектного управления. Даны характеристики и описания проектов развития, их жизненных циклов. Приведены проблемы и особенности реализации проектов развития.

Ключевые слова: управление проектами, развитие, жизненный цикл проекта.

Любая компания (если только она не находится в состоянии стагнации или умышленного сворачивания деятельности) развивается, проводя то или иное изменение своей внутренней или внешней деятельности в рамках стратегического развития в целом. Осуществляемое развитие может носить как экстенсивный, так и интенсивный характер и происходит в условиях усложняющейся внешней организационной среды, резкого возрастания темпов ее изменения и ужесточения конкуренции на рынках.

Как правило, инициативы по развитию не формализуются вообще или не формализуются в необходимой мере, в частности:

- не учитываются их специфика и особенности;
- нечетко определяются их место и приоритет в объявленной общей корпоративной стратегии;
- не назначается ответственность;
- не выделяются бюджеты;
- не используются управленческие подходы и процедуры;
- не контролируется текущее выполнение и завершение;
- не оценивается эффективность;
- не используется мотивация и т.д.

Возможно, сказанное объясняется все еще низким уровнем конкуренции в России или так называемыми “российскими особенностями ведения бизнеса” (а фактически, нежеланием развиваться); возможно – тактической близорукостью или ориентацией на текущую выгоду. На правильное отношение к развитию влияют неустойчивость и усложнение бизнес-окружения, постоянно изменяющееся законодательство, некомпетентное администрирование и управление, низкая трудовая дисциплина, выражающаяся в недоисполнении обязанностей сотрудниками, да и многими участниками рынка, включая государство как орган, регулирующий рыночную деятельность. Все вышеперечисленное воздействует вместе, создавая турбулентную среду, развиваться в которой компании без применения спе-

циальной методологии трудно, а порой просто невозможно.

Для оптимизации и повышения эффективности деятельности по развитию любой компании или организации, а именно для реализации так называемых проектов развития в целях достижения стратегии развития предлагается системно и серьезно использовать методологию проектного управления.

В существующей российской теории и практике проектные подходы применяют в основном для управления бизнес-проектами, т.е. внешними проектами, направленными на получение прямой выгоды. При этом проекты развития как отдельные проекты не выделяются.

Итак, применение ПРОЕКТНЫХ методов к инициированию и реализации ПРОЕКТОВ, ПРОГРАММ и ПОРТФЕЛЕЙ развития как способ организации их выполнения в рамках ограниченных ресурсов, времени и существующей стратегии развития крайне НЕОБХОДИМО в деятельности по развитию компаний любого масштаба и отрасли.

Объектами развития являются практически все виды деятельности компании – производственная, научно-исследовательская, коммерческая, административно-хозяйственная, коммерческая и др. Структурируя их по таким критериям, как ориентация на рынок или внутренние процессы, текущую коммерческую деятельность или развитие, можно выделить следующие основные типы:

- Внешняя деятельность (направленная “извне” компании):
 - основная производственная или (и) торговая бизнес-деятельность;
 - вспомогательная деятельность, обслуживающая основную;
 - деятельность, направленная на развитие рынков и продуктового портфеля.
- Внутренняя деятельность:
 - внутреннее развитие, совершенствование, оптимизация основных процессов, ресурсов, организации, менеджмента;

- стратегические преобразования компании и бизнеса.

• Иная деятельность:

- благотворительность, спонсорство и т.п.

Анализ дает возможность выделить бизнес-процессы и планы развития, т.е. процессы и планы, целью которых является обеспечение выживаемости предприятия и отрасли, создания и завоевания новых рынков и прироста прибыли в долгосрочной перспективе. В большинстве случаев эти бизнес-процессы развития носят однократный характер и представляют не что иное, как проекты, состоящие из разовых уникальных и неповторимых мероприятий по проведению реструктуризации, автоматизации, вывода новых продуктов на рынок и прочих проектов, являющихся неотъемлемой частью стратегического развития компании.

Резюмируя деятельность по развитию как полноценную корпоративную деятельность, использующую специально отведенное время и специально выделенные ресурсы, следует отметить, что она может и должна быть реализована с помощью проектных принципов. Проекты и проектное управление как раз и являются эффективным средством организации нетиповой деятельности.

К проактивным факторам, стимулирующим развитие, можно отнести следующие:

Растущий аутсорсинг. В то время как в России эта практика (в отличие от западных компаний, где уровень аутсорсинга очень высок) существенно менее распространена в силу ряда обстоятельств (общая неразвитость этого подхода, резкое удорожание услуг в случае выведения их на аутсорсинг, снижение качества предоставляемых услуг и т.д.), тем не менее включение российских предприятий в аутсорсинг обязательно приведет к их развитию, формированию «ключевой компетенции», а также способности к организации взаимодействия, построению новых организационных схем.

Оборудование и производственные технологии. Западные предприятия часто нацелены на постоянное обновление оборудования и использование новейших производственных технологий, чего не скажешь о российских. Этот фактор вынуждает наши компании обращать внимание на новые технологии, закупки нового оборудования, чтобы выживать в конкурентной борьбе или «просто не упасть лицом в грязь».

Степень автоматизации производства. На западе автоматизации производства традиционно уделяется много внимания, на постановку автоматизированных систем тратятся значительные средства, и в целом уровень автоматизации суще-

ственно превышает российский. Вступление российских предприятий в партнерские альянсы с зарубежными коллегами вынуждает первых развиваться, перенимать новые технологии автоматизации и информационные системы управления.

Подчеркнем ряд особенностей развития компании:

• деятельность по развитию, как правило, носит межфункциональный характер, будучи направленной на всю или почти всю компанию, бизнес;

• возможно селективное развитие одной из функций или направления, при этом остальные в данный момент в этом развитии не участвуют;

• возможно развитие нескольких близких или связанных функций или одновременное развитие многих несвязанных функций;

• деятельность по развитию носит дополнительный характер и не внесена в основные должностные инструкции и положения.

При достаточном внимании, которое уделяется развитию компаний в настоящее время, тем не менее, существует ряд проблем:

• отсутствие планов развития или стратегии развития на предприятии из-за «близорукости» бизнеса или умышленной ориентации на короткий цикл жизни компании, максимизацию прибыли, из-за наличия синдрома руководства «мне некогда», недостатка знаний или компетенции у руководства;

• отсутствие общего взгляда на развитие. Местнические интересы;

• передача функции реализации развития всей компании в один непрофильный функциональный департамент;

• единое финансирование развития и основной бизнес-деятельности и как следствие - выделение ресурсов на развитие по «остаточному принципу»;

• «подчиненное» положение деятельности по развитию с худшими ресурсами и жесткими сроками;

• давление со стороны основной бизнес-деятельности предприятия: снижение приоритетов, слабая поддержка, затратный имидж и т.п.;

• консерватизм традиционной организационной структуры, не допускающий формирование межфункциональных инициативных групп или наличие подразделений, отвечающих за развитие;

• рабочая нагрузка сотрудников, не учитывающая деятельность по развитию.

Итак, развитие - это нетиповая деятельность, которая проводится вне рамок основной или «производственной» деятельности фирмы, изменяя последнюю или влияя на нее. Проекты и

управление проектами являются эффективным средством организации именно нетиповой деятельности. Развитие – это полноценная корпоративная деятельность, использующая СПЕЦИАЛЬНО отведенное время и СПЕЦИАЛЬНО выделенные ресурсы. Развитие фирм любого масштаба и отрасли может и должно быть реализовано с помощью принципов проектного управления.

Перечислим основные плюсы и минусы организации работ по развитию в виде проектов.

Плюсы:

- создаются современное динамичное окружение и новые условия, применяются инновационные методы и технологии;
- многим нравится работать под давлением процедур и сроков;
- многим нравится решать новые проблемы и принимать вызовы;
- появляются новые связи, партнерства;
- возможно повышение статуса компании в дальнейшем, создание нового позиционирования;
- возможен синергетический эффект при одновременном применении проектных методов для бизнес-деятельности.

Минус:

- ряд руководителей компании не позволяют сотрудникам отрываться от основной производственной работы, приносящей, по их мнению, основную текущую прибыль;
- для выполнения нетиповой работы может потребоваться дорогостоящее обучение, организация которого может быть затруднительна;
- функциональные руководители не хотят терять объемов выпуска у лучших менеджеров, считая отвлечение на проекты развития бессмысленной тратой времени;
- работники не могут работать на двух руководителях со своими отличными друг от друга требованиями, что является следствием применения матричной организации работы;
- нарушаются дружеские связи и привычный распорядок, риск замены на постоянном месте работы, что связано с организацией выделенных команд;
- есть боязнь быть связанным с неудачным проектом (карьера), что негативно влияет на будущее.

Приведем теперь ряд возможных определений проектов развития:

- Проект, реализующий задачи, инициативы, мероприятия, относящиеся к деятельности компании по развитию.
- Проект, основной целью которого является совершенствование производственной или вспомогательной деятельности компании.

- Проект, направленный на повышение эффективности деятельности и конкурентоспособности продукции организации для достижения стратегической цели.

- Проект, целью которого является изменение существующих или введение новых процессов организации для увеличения рентабельности и достижения стратегической цели компании.

- Проект, основной целью которого является повышение эффективности существующего или создание нового вида деятельности компании.

- Проект, направленный на улучшение, совершенствование, оптимизацию деятельности предприятия в целом или его структурных подразделений и не предусматривающий получения прямой коммерческой выгоды.

Диверсификация бизнеса через открытие новых аптек, вывод на рынок новой марки мебели, открытие или реконструкцию магазина, реструктуризацию функционального подразделения компании – это лишь некоторые примеры таких проектов.

Существующая типология проектов развития довольно сложна и запутанна. Используются разные основания, признаки, фокусировка на разные объекты. Например, как характеризовать проект развития, который имеет своей целью оптимизацию деятельности бухгалтерии, а применяет информационные технологии? Как финансовый проект, проект технологический или проект ИТ?

Одно из предприятий, выпускающих кондитерскую продукцию, имеет в своем портфеле инновационные и операционные проекты. Под первыми там понимается создание новых кондитерских изделий, под вторыми – совершенствование процессов и технологий производства. А на предприятиях “Северстали” все проекты развития называются инвестиционными, поскольку затраты на их финансирование называются инвестициями.

Различают технические проекты, организационные, экономические, социальные, а также их комбинации – смешанные. Существуют определения инновационных проектов как проектов по изменению технологии деятельности. Предметом изменений при этом могут быть:

- содержание и формы деятельности (изменение ассортимента политики, производство новых видов товаров и услуг и т.д.);
- средства деятельности (переход на новые технологии производства);
- методы деятельности. В этих изменениях можно выделить технологический аспект (методы “производства”) и организационный аспект – методы управления фирмой и ее изменениями (раз-

витиём), что соответствует организационному управлению инновационным развитием фирмы.

Инновационные проекты также могут относиться к категории проектов развития:

- Выполнение научно-исследовательских, опытно-конструкторских или технологических работ по созданию новой или усовершенствованной продукции, нового или усовершенствованного технологического процесса, предназначенных для практического применения.

- Технологическое переоснащение и подготовка производства для выпуска новой или усовершенствованной продукции, внедрения нового или усовершенствованного технологического процесса.

- Осуществление испытаний новой или усовершенствованной продукции, применение новой или усовершенствованной технологии.

- Выпуск новой или усовершенствованной продукции, применение нового или усовершенствованного технологического процесса до достижения окупаемости затрат.

- Мероприятия по продвижению на рынки новой продукции.

- Создание и развитие инновационной инфраструктуры.

- Подготовка, переподготовка или повышение квалификации кадров для осуществления инновационной деятельности.

- Экспертиза, консультационные, информационные, юридические и иные услуги по созданию и (или) практическому применению новой или усовершенствованной продукции, нового или усовершенствованного технологического процесса.

Приведем таблицу, показывающую связь элементов деятельности компании и возможных проектов развития.

В зарубежной практике встречаются проекты стратегических изменений (strategic change projects) и проекты развития предприятий (enterprise development projects), которые также являются проектами развития. Любопытно, что в описании проектов последнего типа в качестве признаков ставят расширение, либо улучшение

бизнеса или компании, либо старт нового предприятия. Эти проекты в ряде случаев классифицируются и как стратегические.

Типовой жизненный цикл проекта развития подобен жизненному циклу любого проекта. Характерными отличиями могут быть:

- “размытость” границ фаз, стадий;
- большее количество вариантов, чем у проектов бизнеса;
- проблемы с типизацией жизненного цикла;
- большое число возможных точек возврата;
- неопределенное начало и окончание проекта, содержание.

В качестве примера приведем два варианта жизненных циклов разных проектов развития.

Проект вывода на рынок нового продукта, который в себя включает:

- инициирование идеи продукта, услуги (на основе анализа потенциального рынка и определения рыночных потребностей);
 - обоснование идеи и формализация идеи в виде документа;
 - дальнейший анализ идеи, определение стратегии;
 - создание концепции проекта;
 - создание плана проекта и проектной документации;
 - непосредственно разработка и создание продукта, услуги;
 - пробное внедрение на рынок;
 - апробация или тестирование;
 - сдача результата проекта руководству материнской компании;
 - оценка всех результатов, закрытие финансовой документации, ликвидация офиса проекта и т. д.
- Проект внедрения проектного управления в компании, который содержит:
- предложение идеи внедрения на основе анализа состояния компании;
 - формализацию идеи;
 - проведение поиска подрядчика - консультационной компании;

Миссия и задачи компании	Становление миссии и задач компании, разработка системы сбалансированных показателей
Структуры и процессы	Разработка описания процессов управления проектами и жизненного цикла проекта
Бизнес-технологии	Внедрение программного обеспечения Проведение проектов в области маркетинга, рекламы, PR
Ресурсы	Внедрение системы управления портфелем проектов Постановка системы учетной политики и т. д.
Стандарты	Внедрение организационных процедур Становление и развитие СМК
Персонал	Проекты внедрения новых систем (внедрение системы мотивации и компенсации труда) Ежегодные проекты по персоналу или обучению
Культура	Внедрение элементов деловой культуры организации (ритуалы, кодексы) и т. д.

- предварительное обследование текущих бизнес-процессов компании;
- определение потребностей и стратегии проекта внедрения;
- представление предложений, апробация, экспертиза, утверждение концепции внедрения компанией-заказчиком;
- разработку основных компонентов проекта внедрения и подготовку к его реализации;
- формирование команды;
- разработку основного содержания проекта;
- структурное планирование, организацию и проведение согласования с функциональными руководителями;
- заключение контрактов с основными исполнителями;
- представление проектной разработки;
- получение одобрения на продолжение работ;
- организацию выполнения внедренческих работ;
- достижение целей проекта;
- сдачу результата проекта заказчику;
- подведение итогов, закрытие проекта.

Приведем ряд типовых проблем проектов развития:

- возможное отсутствие стратегии - в части развития;
- разночтения в определении проектов развития;
- существование единого бюджета на развитие и на основную деятельность;
- выделение ресурсов по остаточному принципу;
- умышленное или неумышленное (по незнанию) нежелание относиться к инициативам персонала и руководства по развитию как к проектам (сопротивление);
- отсутствие регламентов или стандартов управления проектами развития (процедур, документов, инструментов);
- отсутствие у кураторов и спонсоров ясной картины по реализации своих инициатив;
- отсутствие стандартизированной методологии управления проектами (если она и есть, то только на бумаге);
- отсутствие системы назначения на проект и формирования кадров для них;
- отсутствие мотивации участия в таких проектах;
- слабая структурированность показателей достигаемых результатов развития;
- давление со стороны основной “непроектной” деятельности предприятия, заключающееся в снижении приоритетов, перетекании ресурсов, слабой поддержке и т.п.;
- нежелание подстройки (консерватизм) организационной структуры и рабочей нагрузки участников.

Среди других основных проблем проектов российских компаний, встречавшихся автору в консультационной практике, были следующие:

- слишком амбициозные временные границы проекта, что явно увеличивало их рискованность или просто нереалистичность уже на этапе разработки концепции;
- отсутствие учета изменчивых факторов из-за недостоверности прогнозов в быстро меняющемся окружении;
- конфликт между более долгосрочными стратегическими целями бизнеса и относительно среднесрочными целями финансового характера (конфликты между целями заказчика проекта - долгосрочный стабильный рост или прибыль - и целями конкретного исполнителя - высокое вознаграждение участников в текущем периоде, увеличение текущих издержек).

Как вариант решения подобных проблем в управлении организационными проектами существенно “научение”, поскольку подчиненность цели (порождающей критерий эффективности деятельности) дает возможность накапливать опыт и закреплять положительные изменения.

Итак, показано, что любое развитие компании, направленное на внутренние процессы, производительные силы, активы или на внешние рынки, продукты, должно быть формализовано, как и любая иная деятельность компании. Нетиповые варианты деятельности по развитию, их “инновационность” требуют применения методов, специально предусматривающих такие объекты управления. К числу таких методов с высокой эффективностью подходит методология проектного управления. Ее применение включает формализацию проектов развития, введение и описание корпоративной системы управления проектами развития, конкретные мероприятия по ее внедрению и исполнению, включая возможные риски. Обоснована эффективность данного применения.

1. *Грашина М.Н.* Проектный менеджмент в стратегическом развитии организации. URL : <http://pmsymposium.ru/2005/review/2-09a.doc>.

2. *Казаков М.К.* Управление проектами как инструмент реализации стратегии развития компании ОАО “СевЗап НТЦ”. URL : <http://www.pmssoft.ru/knowledgebase/articles/detail.php?ID=1539&print=Y>.

3. *Собко А.* Управление проектами - ключ к динамичному развитию организации. Сосновоборский Проектно-Изыскательский Институт “ВНИПИЭТ”. Презентация // Открытые двери в управление проектами : Междунар. конф., 18-19 сент. СПб., 2006; *Фунтов В.Н., Сенько А.А.* Опыт разработки и внедрения стандартов УП в деятельность по развитию добывающего предприятия // Управление проектами. 2007. □ 3.

4. *Чернаков В.М., Фунтов В.Н., Сенько А.А.* Реализация стратегии проектного института через проекты развития // Управление проектами и программами. 2006. □ 4.

Поступила в редакцию 04.09.2010 г.