

Финансовый кризис: время управлять проектами

В.С. Палагин, к.в.н., доцент, СРМ, РМР

ЕЦУП, генеральный директор

Е.В. Карлинская

ИННИТ, генеральный директор

В.В. Чухлебов, СРМ,

Ай Ти Пауэр, генеральный директор

Введение

Мировой финансовый кризис стал самым серьезным вызовом для российской экономики. Однако продолжают ранее начатые проекты, иницируются, хоть и с оглядкой, новые. «Снижение спроса на продукцию остается главным фактором торможения промышленного роста» - заявил глава Ростехнологий С. Чемезов. Но нет плохих условий, есть неподходящий проект или управление. Чем больше затронут кризисом ваш проект, тем более антикризисным должно быть в нем управление.

Кризис финансов и моделей управления

Финансовый кризис в России все больше похож на катастрофу, он охватил реальный сектор экономики и стал проблемой руководителей компаний и проектов.

Есть ли у них возможности для противостояния кризису? Да, поскольку мировые модели проектного менеджмента (ПМ) обобщили лучший накопленный опыт. Нет, потому что разразившийся кризис беспрецедентен по масштабам, он здесь и сейчас, а отображение в мировых моделях ПМ найдет лишь несколько лет спустя. Можно ли было ввести в эти модели технологии управления в условиях кризиса такого масштаба? Видимо нельзя, потому что в мировых стандартах по умолчанию заложены следующие аксиомы:

- оптимизация под стабильную преуспевающую экономику, изощренные бизнес-процессы;
- фокусировка на интересах проекта или корпорации;
- евроцентризм и превосходство западной культуры управления.

Если у вас есть комфортное понимание встроенности ваших проектов в большие системы, то можно работать и далее в выбранном формате. Если нет, то самое время определиться и внести поправки в курс.

Непреодолимых стен между моделями ПМ нет. Есть области наибольшей эффективности и малой пригодности, в условиях кризиса полезно их не путать. В практике сложилось следующее сегментирование:

- Проекты инициированные, финансируемые и контролируемые из центров атлантической цивилизации (Море) целесообразно выполнять в стандартах PMI.
- Аналогично, проекты европейского центра цивилизации (Прибрежная зона) целесообразно выполнять в стандартах IPMA.
- Соответственно, проекты теллурукратической цивилизации (Суша), целесообразно выполнять в евразийском стандарте управления проектами (ЕСУП) разработанном для сегментов рынка, потребности которых не в полной мере удовлетворяют импортные модели.

Решение для Евразии отличают следующие особенности:

- Изначальная локализация, органичная связь с менталитетом, языком, деловой практикой.

- Близость к объектам управления, к «земле».
- Минимальное время реакции на изменения условий.
- Настройка на региональные и национальные потребности.

Базовый стандарт разработан как элемент связи, основа для отраслевых и корпоративных систем управления. Это позволяет легко интегрировать новый опыт и настраивать модель управления на любые условия, в том числе и кризисные.

Примером такой настройки служит модель антикризисного проектного менеджмента (АКПМ), разработанная для следующих областей применения проекта, бизнеса:

- ликвидация, консервация, сохранение;
- слияние, репрофилирование, развитие;
- сокращение производства, персонала;
- реструктуризация финансового портфеля, портфеля проектов;
- внедрение новых технологий, изменение стратегии.

Цели АКПМ достигаются выполнением защитных мероприятий по трем направлениям: Внешняя среда, Внутренняя среда, Система управления.

Навести порядок во внешней среде

Начинаем с внешней среды, откуда пришел всемирный кризис, но навести порядок в США и на планете наверно не получится. А вот привести наше восприятие в соответствие с текущим моментом необходимо, поскольку довольно часто право на существование имеет только та объективная реальность, которая нашла себе место в голове руководителя компании или проекта.

«Мы приостановили все новые проекты», - сообщает Н. Груздев, генеральный директор, председатель правления ГК «Автомир».

Действия

Усиленный мониторинг обстановки по всем направлениям, важным для бизнеса.

Системный анализ собранной информации по установленной схеме или в антикризисном режиме.

Анализ положения предприятия или проекта на рынке, уточнение стратегии.

Сценарное планирование: сценарий пессимистический (будет еще хуже, мы сторонники прогресса); консервативный (все останется так же плохо, мы за стабильность); оптимистический (возможно, все будет не так плохо, как мы думаем).

Гармонизация проекта с кризисной внешней средой.

Сохранение ясного взгляда и трезвого мышления: в любой обстановке постарайтесь сохранить хотя бы это.

Инструменты

Структурированный перечень проектов мира применяется для выявления связи проекта с окружающей средой, интегрированное отображение которой представлено в виде структурированного классификатора проектов контрагентов, отрасли, национальной экономики, межгосударственных структур.

Достоверного официального перечня не существует. Каждый из игроков заинтересован в защите собственных интересов, в том числе путем манипулирования информацией. Информация в открытом доступе позволяет построить только некую приближенную к официальным источникам «среднюю по отрасли» модель, а вот настройка ее на конкретную компанию – дело сугубо индивидуальное.

Кейс 1

Промышленная компания с обширной инвестиционной программой нового строительства до кризиса привлекла средства путем продажи большого пакета акций стратегическому инвестору. Уже в преддверии кризиса столкнулись интересы регулирующих органов, отрасли, самой компании и ее частных акционеров с непубличными целями, а программа затормозилась. С началом кризиса объявляется, что средств от продажи пакета акций недостаточно и новые акционеры должны получить господдержку или освобождение от ранее взятых обязательств по выполнению программы.

То, что интересы стратегического инвестора тесно связаны с родиной финансового кризиса, следует считать случайным совпадением. Решением может быть более осторожное управление стратегическими (для отрасли) активами.

Навести порядок во внутренней среде

Внутренняя среда компании и проекта полностью в ваших руках. Уровень хаоса в них не обязательно должен соответствовать состоянию рынка.

«Из-за кризиса РЖД снижает прогноз по чистой прибыли и урезает инвестпрограмму. Госмонополия может сократить расходы на персонал и отказаться от ряда проектов, в частности высокоскоростного движения», считают эксперты.

Действия

Команде аврал, одежда по первому сроку, паруса убрать, лишний груз за борт, нос по ветру. **Активируйте антикризисный режим** системы управления, обеспечивающий усиление контроля, сокращение времени реакции, сокращение излишних рисков и расходов.

Избавьтесь от лишних проектов, работ, ресурсов.

Усиьте контроль наиболее важных параметров.

Говорите команде правду, это укрепит доверие и поддержит инициативу.

Вносите изменения энергично и системно.

Инструменты

Структурированный перечень проектов предприятия полностью находится в руках компании. Актуализируйте его, проведите анализ портфеля проектов и примите финансово обоснованные решения по составу, взаимосвязям и порядку выполнения, рациональному распределению ресурсов. Решайте: продолжать проект в прежнем виде; изменить; отложить; прекратить; передать на аутсорсинг; выполнять их совместно с другими предприятиями; создать новые проекты. Применение инструментов АКПМ предполагает:

- миграцию к инструментам более легким по затратам, простым и быстрым в применении;
- изменение кадровой политики;

Достижение этих целей связано с реализацией соответствующих основных ценностей:

- реализация антикризисной стратегии;
- эффективное управление программами и портфелями;
- рациональное целеполагание;
- инструмент конкуренции.

Проектируем успех после кризиса. Чем острее конкурентная борьба, тем более мощных инструментов она требует. АКПМ - правильный выбор для энергичных действий в кризисе и после него.

Кейс 2: Рассказывает Вадим Чухлебов, генеральный директор Консалтинговой компании Ай Ти Пауэр

Компания-Заказчик реализовала у себя постановку проектного управления методом выделения функциональности проектного управляющего в отдельную штатную единицу. Однако полномочия по принятию решений по бюджетам и срокам остались закрепленными за руководителями подразделений, предоставляющих ресурсы, а полномочия по организации коммуникаций - за руководством компании. В итоге руководители проекта оказались ответственными за результат проекта, не имея в распоряжении рычагов влияния на него. Следствием кризиса было значительное возрастание напряженности внутри компании, увеличения числа явных и скрытых конфликтов, рост нагрузки на высший менеджмент и провалы проектов.

Решением стало выделение функциональности единоначального и централизованного управления портфелем проектов на уровень топ-менеджмента, открытие позиции руководителя проектного офиса с соответствующими полномочиями и административным подчинением ему руководителей проектов.

Настроить систему управления

Действия

По-хорошему, систему управления надо развертывать с запасом прочности, а бизнес в России – это постоянный кризис, разве что не всемирный. Но уж если так хорошо сидим, то полезно не только финансы оздоровить, но и систему управления.

«Мы стиль своей работы не меняем: как относились серьезно к своим затратам, так и относимся. И это не зависит от того, есть на финансовых рынках кризис или нет», - утверждает председатель совета директоров ЗАО «Сибирский антрацит» Дмитрий Шатохин.

Инструменты

В основу подхода к управлению компанией и ее проектами в условиях кризиса рекомендуется положить *динамическую модель* (Рис.1), отражающую не только текущее состояние дел, но и будущие изменения.

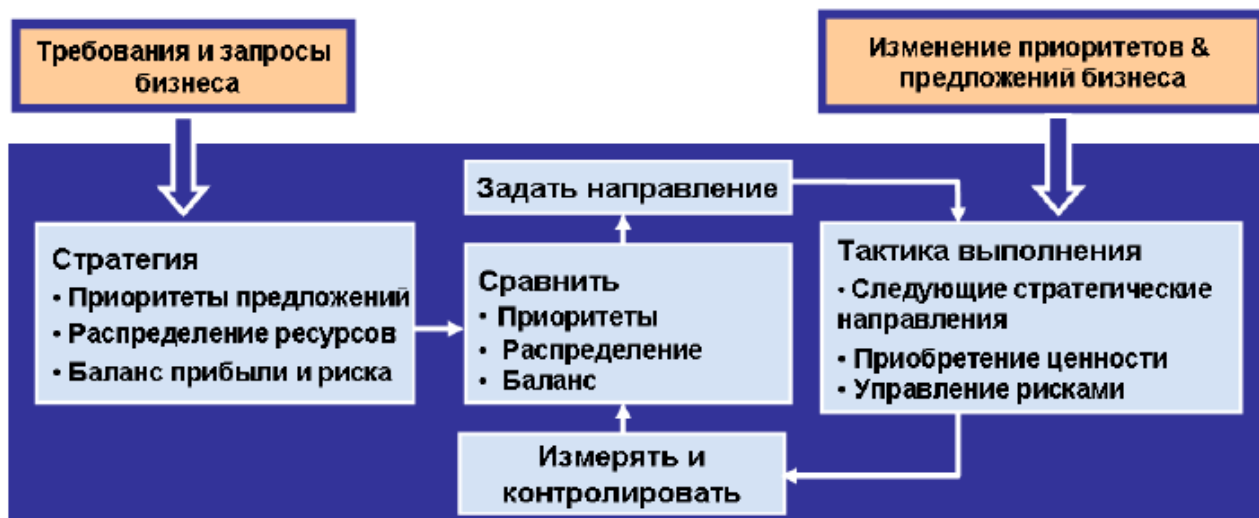


Рис. 1. Динамическая модель антикризисного управления проектами

Динамическая модель управления предприятием реализуется с помощью решений класса управления портфелями проектов, позволяющих оперативно реагировать на изменения условий и достигать стратегических целей с минимальными затратами ресурсов.

Кейс 3: Елена Карлинская, Генеральный директор РПМ Центр

РПМ Центр применяет для антикризисного управления портфелями проектов собственное решение Opus Magnum Enterprise Management (Рис.2), базирующееся на инструментах мировых лидеров IBM и Oracle, полностью адаптированное к условиям российского бизнеса.

Это решение позволяет консолидировать все информационные потоки проекта и предприятия в единой точке доступа, мониторить и обрабатывать внештатные ситуации в динамичной среде, реализовать ключевые компетенции по управлению финансами и ресурсами, рисками и активами.

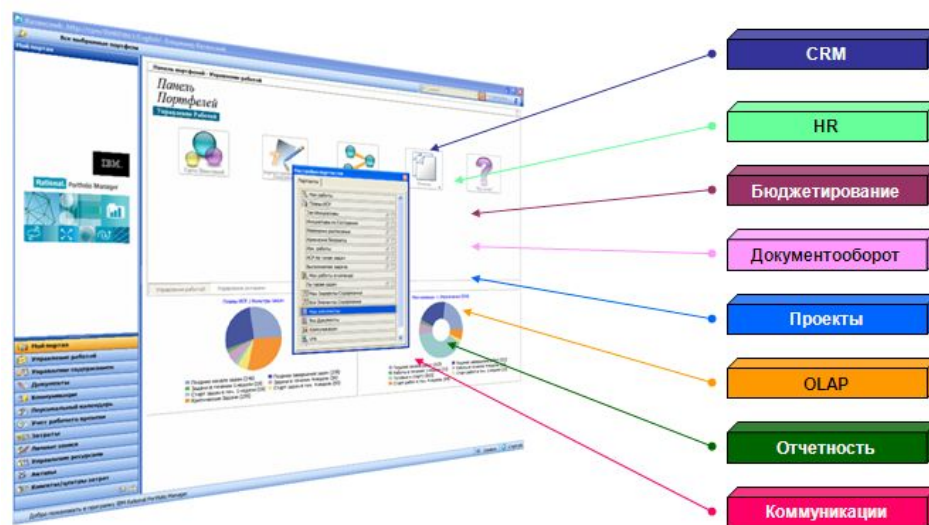


Рис. 2. Решение для антикризисного управления портфелями проектов

Заключение

Любители рискованных технических проектов моделей летательных аппаратов не рекомендуют приобретать первую модель типа «готова к полету» ибо она требует высокого мастерства управления. Для начинающих предпочтительнее модель типа «почти готова к полету»: времени и денег на подготовку придется затратить больше, но управлять ими проще.

Не ищите готовой антикризисной системы, создайте ее под свои запросы. Кризис - это шанс для развития производства, инновационных технологий, шанс укрепить позиции за счет слияния-поглощения и использования резко подешевевших активов и рабочей силы.