

Анализируя работу любой организации, практически всегда можно поделить ее активность на две основные условные группы, которые существуют параллельно: текущие повторяющиеся процессы и проекты. Основным отличием такой градации является то, что процессы носят повторяющийся, циклический характер, осуществляются в рамках привычной активности, а проекты направлены на достижение уникальных целей, причем, в определенные сроки.

Повторяющиеся процессы характеризуются достаточно высокой степенью определенности, предполагают использование основных технологий. Система управления нацеливается на повышение эффективности имеющихся ресурсов. Проекты, как правило, нацелены на реализацию тех или иных изменений, не важно где или внутри организации. И главной задачей системы управления является достижение результата.

Именно цель является движущей силой проекта, и все усилия по его планированию и реализации предпринимаются для того, чтобы цель была достигнута. Тот факт, что проекты ориентированы на достижение цели, имеет огромный внутренний смысл для управления ими. Прежде всего, он предполагает, что важной чертой управления проектами является точное определение и формулирование целей, начиная с высшего уровня, а затем, постепенно опускаясь до наиболее детализированных задач.

Постановка системы менеджмента любой организации должна напрямую зависеть от решаемых задач. И, очевидно, что управление на предприятиях, где главной целью является бесперебойное функционирование конвейера, должно отличаться от системы менеджмента в компаниях, делающих акцент на инновационных задачах и технологиях. Причем сегодня, чрезвычайно сложно найти организацию, не ставящую перед собой подобных проектных задач. Такая ситуация определила бурное развитие системы проектного менеджмента, как управленческой технологии.

Геологоразведочные организации, в основной своей массе, можно отнести к компаниям, процессно ориентированным. Традиционно термин "геологический проект" обозначает технический документ, а не управленческое понятие. В данной же статье под "проектом" будет подразумеваться менеджерская технология.

Несомненно, любую деятельность нужно планировать и контролировать. Как показывает практика, руководители многих российских предприятий редко пытаются осмыслить и разделить задачи управления текущей деятельностью и управления проектами. Однако это необходимо делать для разработки эффективной системы руководства предприятия. Система управления, ориентированная на управление неизменными технологическими процессами, не обеспечивает менеджера необходимой информацией, когда требуется планирование и управление инновациями.

Проектная технология как система в настоящее время вполне сложилась и может быть представлена в виде последовательности действий и событий, независимо от конкретной задачи.

Можно определить следующие признаки проекта:

- четко определенная цель;
- сбалансированное соотношение предметной области, времени и затрат;
- ограниченность по времени;
- специальная команда;
- степень уникальности.

К ключевым моментам, важным в успехе проекта можно отнести планирование проекта, организацию системы управления и контроль исполнения проекта.

Планирование представляет собой циклический процесс. Он начинается с наиболее общего определения целей, движется к более детальному описанию того, когда, как и какие работы должны быть выполнены для достижения поставленных задач. По мере продвижения проекта от концепции к завершению появляется дополнительная информация об условиях, влияющих на ход работ. Применение средств планирования и управления проектом позволяет членам команды более точно описывать проблемы и контролировать все изменения по проекту.

Хотя планирование является итеративным процессом, существует логическая последовательность шагов разработки плана проекта, которая составляет цикл планирования. Основные шаги показаны на рис. 1, причем, обязательным фактором успеха является активная обратная связь на любом этапе:

1) Определение иерархической структуры работ — установление связи между планом работ и потребностями заказчика.

2) Определение организационной структуры проекта — исходя из задач проекта, видов работ и ресурсов, формирование команды и определение принципов ее функционирования.

Причем отметим, что чем детальнее будут проработаны задачи и действия, тем ниже вероятность возникновения "дыр ответственности".

3) Определение основных вех проекта





Табл. 1 Пример матрицы ответственности

Задачи	Исполнители			
	Руководство организации	Менеджер	Финансовый отдел	Технические участники
Постановка задачи	О	С		
План по вехам		О	С	У
Бюджет проекта		У	О	
Поставка сырья		К	У	О
Технические действия		К	У	О
Контроль плана	К	О	У	

О - ответственный, И - исполнитель, У - участвует, С - согласует, К - контролирует

пожалуй, определение основных стадий проекта, механизма контроля руководством проекта и заказчиком является ключевой частью планирования, поскольку определение вех требует ясного понимания ключевых стадий или состояний, через которые проходит проект.

4) Построение сетевых моделей - основа для разработки календарного графика. Процесс сетевого планирования предполагает, что вся деятельность будет описана в виде комплекса работ с определенными взаимосвязями между ними.

5) Ресурсное планирование проекта.

6) Формирование бюджета, стоимостной анализ.

Результаты стадии планирования должны быть документированы и утверждены руководством организации или заказчиком проекта.

На примере планирования показана глубина проработки проектного менеджмента как технологии. В то же время хочется показать проблемы, с которыми сталкиваются инновационные проекты, выполняемые в рамках процессно-ориентированной дивизиональной организации (к которым смело можно отнести большинство геофизических компаний).

Во-первых, любое отклонение от стандартной активности будет двигаться только при огромном и постоянном участии первого лица компании. Причем, чем сильнее отклонение от знакомых процессов, тем сложнее будет двигаться решение задачи. Участники инновации будут иметь свое видение проблемы, почти наверняка отличное от определенных руководством задач.

Во-вторых, как следствие, стратегическое значение инновации для компании в целом на каждом уровне исполнения будет видаться своим. Например, одни и те же действия могут трактоваться как получение прибыли от работ, освоение новых технологий, захват новых рынков, разработка альтернативных направлений деятельности и т.д.

В-третьих скорее всего недостаточная проработка плана реализации инновации может привести к неоптимальному использованию ресурсов организации. Обязательно возникнут моменты нехватки ресурсов и моменты, когда мощности будут простаивать. И если простой еще не критичен, то цейтнот, связанный с недостатком средств, может привести к неприятностям.

Важным недостатком, это в-четвертых, станет трудность в оценке эффективности собственно инновации, поскольку отсутствие отдельного бюджета проекта приведет к размазыванию результата проекта по результатам

всей организации. И как результат руководитель получит не ту информацию и не в срок. Практика показывает, что ни одна смета, с какой бы детальностью она не делалась, не может дать руководителю точных ответов на вопросы: на какой стадии находится проект, сколько потрачено, сколько осталось потратить и какова же в конце концов рентабельность данной отдельно взятой новации.

В-пятых, отношение к проекту, которым управляют недостаточно, между другими делами, может проходить через следующие стадии:

- дикий энтузиазм,
- разочарование,
- полное разочарование,
- поиск виноватого,
- наказание невиновных,
- награждение не причастных.

И опять-таки как следствие, при таком подходе не многие новации вообще имеют шанс дойти до своего логического завершения.

Менеджеры, занимавшиеся реализацией инновационных проектов в рамках дивизиональных структур, могут продолжить это перечисление и дальше.

Где же выход? Ни одна компания не может быстро перестроить свою работу и превратиться в проектно-ориентированную. Тем не менее, использование технологий проектного менеджмента позволит повысить эффективность внедрения инноваций:

1. Необходимо определить персонального менеджера проекта.

2. Определить цель проекта.

3. Сформировать команду, способную реализовать поставленную цель, причем необязательно отвлекать людей из подразделений, вполне достаточно определить их участие в проекте.

4. Составить детальный календарный план (см. выше).

5. Определить механизм отслеживания по вехам проекта, в процессе исполнения проекта постоянно представлять, на каком этапе он находится.

6. Сформировать ресурсный бюджет проекта, обеспеченный средствами предприятия.

Для реализации данного плана, в случае нехватки менеджерских знаний, на этапе его составления вполне можно пригласить специалиста. Такой подход к решению поставленной задачи позволит минимизировать участие первого руководителя в инициированном им проекте, и, в то же время, он будет полностью контролировать ситуацию.