

УДК 622:624.1

**Е.И. Рейшахрит, Д.А. Тимиров, Т.С. Губина**

## **ПРИНЦИПЫ ОРГАНИЗАЦИИ И СТАНОВЛЕНИЯ ПРОЕКТНОГО ОФИСА В КОМПАНИИ**

*Проанализированы способы становления проектной деятельности в компании, предложена модель – «выделенный проектный офис».*

*Ключевые слова: проектный офис компании, топ-менеджмент, сотрудники компании.*

**Семинар № 6**

---

**E.I. Reyshahrit, D.A. Timirov, T.S.  
Gubina**

### **THE PRINCIPLES OF ORGANIZATION AND FOUNDATION OF THE ENGINEERING DEPARTMENT IN COMPANY**

*The techniques of foundation of the engineering activities in a company are analyzed. The model “dedicated department” is proposed.*

*Key words: engineering department of a company, top-management, employers.*

**В** настоящее время актуальность и необходимость проектной деятельности все яснее встает практически перед любой компанией. Рыночная среда настолько динамично и кардинально меняется, что реагировать традиционными методами на ее воздействия уже не успевают.

Для того, что бы быть в числе сильнейших, компаниям приходится, как можно скорее, выводить на рынок новые продукты, внедрять новые технологии, снижать собственные издержки или повышать качество традиционных товаров. Все это не укладывается в рамки обычной функциональной деятельности. На помощь приходят проекты, благодаря которым, можно вырваться из «тисков функционала» и посмотреть на ситуа-

цию со стороны. Проведя бенчмаркинг, можно сравнить свою продукцию и продукцию конкурента (качество, цену, потребительские свойства), а также эффективность бизнес-процессов. После определения разницы между лидером рынка и собственными позициями, необходимо разработать мероприятия по ликвидации этих разрывов.

Большую роль в организации, реализации и внедрении проектов может сыграть проектный офис компании. Именно он является центром компетенций, касающийся развития компании, ее изменений. Проектный офис – это один из инструментов топ-менеджмента компаний, способный помочь ей в достижении стратегических целей. Выявив проблемные зоны компании или, напротив, нереализованные возможности, команда проектного офиса может выступить с инициативой реализации ряда других проектов, направленных на достижение поставленных стратегических целей компании.

Организовать проектную деятельность в компании можно несколькими способами.

1. **Внешний проектный офис.** Топ-менеджмент нанимает какую-либо консалтинговую компанию и ее

консультанты реализуют проекты изменений. Несомненным плюсом является то, что, как правило, консультанты – это профессионалы своего дела. Они имеют за плечами опыт в реализации ряда проектов, а иногда уже внедряли аналогичные. Проекты, реализуемые такими командами, находятся под пристальным вниманием топ-менеджмента компании, консультанты располагают широкими полномочиями в выборе инструментов и предложений. Кроме того, консалтинговые компании либо обладают, либо в достаточно короткий срок способны предоставить лучшие мировые практики организации того или иного процесса, что крайне важно при установлении целей проекта.

Однако кроме несомненных плюсов такого решения вопроса есть и достаточно много минусов. Первый минус – дороговизна. Очень немногие компании могут себе позволить нанять команду внешних консультантов, достаточно высокого класса. Как правило, консультанты не несут ответственность за результаты проекта. Более того, сами результаты зачастую отсрочены во времени от самого момента завершения проекта. И завершив формально проект и получив вознаграждение, консультант не интересуется тем работают ли и как работают разработанные им инструменты, оправдались ли, в конечном итоге, затраты. Внешние консультанты обычно начинают с «диагностики» компании, направленной на выявление «узких мест». Эта операция может быть достаточно длительной. В тоже время, и руководство компаний, и ее работники зачастую знают свои проблемы, и им необходимо решение этих проблем. Но стандартная процедура такова, что некоторые консалтинговые компании, такие как McKinsey, практикуют смену консультантов в течение

проекта, что, безусловно, сказывается на темпах реализации: Новому человеку необходимо учесть результаты, полученные до него, «прочувствовать» ситуацию, наладить коммуникации. Бывает, что нарекания вызывают шаблонные решения консультантов: успешно применив некую идею в одной компании, консультанты пытаются перенести ее на другие предприятия, с минимальной адаптацией.

2. **«Функциональный проектный офис** возникает в тех случаях, когда топ-менеджмент компании решает реализовывать проекты изменений собственными силами. Для этого собираются специалисты функциональных подразделений, назначается руководитель и проект (программа) получает «путевку в жизнь». Характерной чертой такого проектного офиса является его временность – после завершения проекта или программы группа распускается. Большим плюсом в такой организации является то, что собранная команда состоит из специалистов, работающих в проблемной области данной компании. Это значительно сокращает время, необходимое на диагностику проблем. Знание процессов компании и в дальнейшем будет облегчать работу группы. Участники команды хорошо информированы о ситуации в компании, имеют налаженные коммуникации со всеми подразделениями, легко получают доступ к информации. Кроме того, такая команда, зачастую, более лояльно воспринимается коллективом компании, нежели «пришлые» консультанты. Несомненным плюсом этого варианта является то, что команда несет ответственность за результаты проекта – проект завершен, но люди, его реализовавшие, остались и от его результатов может зависеть годовой бонус, размер ком-

пенсации, дальнейшая карьера этих специалистов.

Минусами такого построения проектного офиса может явиться его низкий статус в компании. Если участники рабочей группы, а тем более руководитель проекта, не занимают высокого положения в компании, то решения, генерируемые проектным офисом, тяжело воспринимаются руководством компании. Исключение составляют случаи, когда команда пользуется абсолютным доверием генерального директора. Другой минус заключается в том, что зачастую, собранная команда не имеет опыта проектного управления, и обучение идет в процессе реализации проекта, что называется, «методом проб и ошибок». Иногда команде тяжело оторваться от обыденного мышления, подняться над ситуацией, посмотреть на нее со стороны. Парадигма «всегда так делали» довлеет над людьми и не позволяет посмотреть на проблему иначе как с точки зрения функционального сотрудника. Кроме того, люди, оторванные от своего функционала лишь на время, не могут работать без оглядки на свое руководство. Соответственно, эффективные, но непопулярные решения могут быть не приняты. Необходимо учитывать и то, что сотрудники могут быть привлечены в такую структуру на определенный процент своего рабочего времени в день. Такая ситуация приводит, как правило, к тому, что сотрудник занимается проектом по «остаточному принципу». Дополнительный риск возникает, когда проектный офис формируется «под крылом» одной из функциональных дирекций. В этом случае решение проблем может быть однобоким, преследующим интересы только данного функционального подразделения, а не компании в целом. Так, например, проблема остат-

ков на складах может быть решена производственным подразделением в пользу их дальнейшего увеличения (и снижения риска остановки предприятия в случае перебоев в снабжении), а финансовой структурой в сторону их сокращения и, соответственно, сокращения оборотного капитала.

**3. Проектный офис в «чистом» виде** подразумевает создание структуры, как правило, непосредственно подчиненной генеральному директору и имеющей в своем штате достаточное количество проект-менеджеров и бизнес-аналитиков. Такая структура способна реализовывать проекты большой сложности, обладает знанием бизнес-процессов организации, имеет налаженные коммуникации, обладает высоким статусом в компании. Важно и то, что специалисты проектного офиса могут посмотреть на проблему со стороны, «подняться» над ней, и могут принять наиболее эффективное решение в интересах всей компании. Кроме того, эти специалисты имеют опыт проектного управления, соответствующее образование, обучение. Проектный офис несет полную ответственность за результаты реализации проектов, без всяких скидок на причины типа «мы этим никогда не занимались».

Минусами может явиться относительная дороговизна содержания проектного офиса. Специалисты подобного уровня зачастую «не вписываются» в стандартные тарифные сетки, существующие в компании, и требуют довольно высокий уровень компенсации. Среди них может быть высокая текучесть кадров - в случае неудовлетворенности заработной платой или отсутствием интересных проектов. Иногда минусом подобной структуры считается риск того, что в определенный момент времени специалисты проектного офиса могут остаться без проектов. По мнению авторов данной статьи, при

грамотно сформированном годовом портфеле проектов работники всегда будут загружены на сто процентов. В короткие промежутки между проектами, специалисты проектного офиса могут формировать базу знаний по проектной деятельности, в которой будет аккумулироваться весь опыт реализуемых в компании проектов, а так же проходить семинары и тренинги для повышения собственной квалификации. Минусом, а скорее слабой стороной такой организации может быть то, что не все проекты могут быть реализованы силами проектного офиса без привлечения дополнительных ресурсов.

На практике организация проектного управления в компании может представлять собой комбинации трех выше перечисленных вариантов. Каждая организация создает проектные офисы исходя из собственных потребностей, возможностей, специфики работы.

Таким образом, анализируя способы становления проектной деятельности в компании можно сказать, что полноценное проектное управление должно быть сформировано на основе третьей модели – «выделенный проектный офис». Данная модель обладает наибольшей гибкостью и эффективностью в решении стоящих перед компанией проблем и представляет собой центр компетенций по управлению изменениями.

Для решения стратегических задач, поставленных руководством, возможно привлечение внешних консультантов. В случаях, когда не хватает квалификации своих специалистов, кон-

сультанты могут координировать деятельность проектного офиса, передавать опыт реализации подобных проектов в других компаниях, предоставлять лучшие мировые практики в рассматриваемой сфере и использовать их для решения проблем. Кроме того, привлечение внешнего консультанта может повысить статус проекта, активизировать внимание высшего руководства к рассматриваемой проблеме.

Решение небольших задач, не выходящих за рамки функциональной деятельности, можно поручить функциональным же специалистам. Роль проектного офиса будет состоять в этом случае в методологической поддержке реализации проекта, в помощи в критических ситуациях, когда руководитель самостоятельно не сможет решить, вставшие перед ним проблемы.

В заключении хотелось бы сказать, что проектный офис – это инструмент, прежде всего топ-менеджмента компании. Эффективность этого инструмента будет зависеть от отношения к этому руководства. Проектный офис формирует изменения, а проведение изменений невозможно без поддержки руководства компании. Поэтому, при организации проектного управления в компании необходимо четко ответить на вопросы: нужны компании изменения; готово ли руководство и работники компаний их поддерживать; насколько решительно будут внедряться новые парадигмы в сознание сотрудников компании. **ГИАБ**

### *Коротко об авторах –*

*Рейшахрит Е.И.* – доктор экономических наук, профессор, зав. кафедрой экономических и гуманитарных дисциплин, fspggi@vorkuta.com

*Тимиров Д.А., Губина Т.С.* – Филиал Санкт-Петербургского государственного горного института им. Г.В. Плеханова (технического университета) «Воркутинский горный институт», rectorat@spmi.ru