

Война проектного и процессного менеджмента - есть ли выход?

ИТ-УНИВЕРСИТЕТ

Бузмаков Владимир Иванович,
учредитель [Консалтинговой компании Супремум](#),
идеолог проекта МВІ в Украине,
преподаватель бизнес-школ для CEO, CIO



Размышлизмы об инвестициях от Андрея Стадника - Война проектного и процессного менеджмента, или о чем не учат в бизнес-школах

[\(Recent Entries\)](#) [\(Archive\)](#) [\(Friends\)](#) [\(User Info\)](#) [\(BFM Group Ukraine\)](#)

Jul. 30th, 2013

12:27 pm - Война проектного и процессного менеджмента, или о чем не учат в бизнес-школах



Война проектного и процессного менеджмента, или о чем не учат в бизнес-школах



Два года назад одни мои знакомые решили купить старый комбикормовый завод, перестроить его под элеватор и организовать там масложировое производство. Притом, что тема профильная, есть своя зерноторговая компания и маслобойный цех, на котором набрали достаточно шишек. Я им разработал бизнес-план, открыли кредитную линию, добрали для внедрения проекта недостающий персонал. Деньги, ресурсы, возможности – все вроде в полном размере. Несмотря на

•Друзья много лет торгуют нефтепродуктами. Попалась на глаза территория, на которой еще во времена застоя располагалась межрайонная нефтебаза. Понятно, что все давным-давно распилили на металлолом, зато есть собственная ж\д ветка, инженерная инфраструктура, и что главное, земля, в которой не надо менять условия целевого использования. Выкупили аукцион, пригласили руководителя проектов, провели предпроектные работы, подсчитали смету, календарные графики, сделали паспорт проекта, выделили ресурсы, **наказали персоналу любить и жаловать нового проектного менеджера** и отбыли себе восвояси на моря (или куда там уезжают собственники нефтяных компаний?). Построили в сроки нефтебазу? Фигушки..

•В каждом случае у проектного менеджера возникали проблемы с административным персоналом (или, как его иногда называют, бэк-офисом). **Все из-за того, что проектная группа формировалась внутри операционной компании.**

• Обычно, здесь нет саботажа в прямом понимании. Это всего лишь попытки каждого линейного руководителя делать хорошо свою работу. Те самые благие намерения, которыми выстелена дорога в ад. Как оказалось, **недостаточно сколотить из сотрудников проектную группу, нагрузить их несвойственными, неинтересными и непонятными им задачами, описать все регламентами, протоколами и успокоиться.**

• Проектным менеджерам (которых часто привлекают со стороны, ибо у операционного персонала нет должной квалификации) вверяются финансовые ресурсы проекта, но **трудовые и материальные ресурсы все равно находятся в распоряжении линейных руководителей.** Того же главного бухгалтера, начальника отдела кадров и административного директора (завхоза по-нашему).

Конфликты возникают вследствие надуманного дефицита материальных и трудовых ресурсов.

Дело в том, что **каждый линейный руководитель в первую очередь отвечает за операционную деятельность предприятия. Любой новый проект, не касающийся напрямую текущей операционной деятельности, сотрудникам кажется этаким блажью акционеров.**

Исполнительного директора фирмы, продающей бульбюляторы китайского производства, волнует только зарплата и бонусы по итогам года. Ему плевать на то, что собственники параллельно собрались строить собственный бульбюляторный завод. **Горизонт планирования линейного мидл-менеджера – максимум год.** Дальше – или будем посмотреть, или поищем новую работу.

В их систему координат не помещаются настолько длительные сроки до запуска нового производства в эксплуатацию, и тем более, сроки окупаемости. Да и многомиллионные сметы капитально сбивают с толку. Их нельзя за это винить, ибо каждый занимается своим нужным делом. Но **разница мышления между проектным и процессным менеджментом почти всегда разительна.**

Вследствие того, что перспективы проекта для линейных руководителей расплывчаты, а своя рубашка ближе к телу, они пытаются сэкономить расход вверенных им материальных и трудовых ресурсов на проект, не особо печалась о его результатах. Ведь **они отвечают не за проект, а за то, чтобы не страдали операционные процессы.**



•Внутри одной компании и одной корпоративной среды, у **операционных руководителей всегда более сильные позиции, чем у руководителя проектов**, так как выживание компании сегодня имеет явный приоритет над тем, что появится когда-нибудь нескоро.

•**Конфликт между процессной и проектной системами управления устранить невозможно, чтобы там не выдумывали теоретики от управленческого консалтинга.**





Вариант раз – со стороны высшего руководства **постоянное ручное управление** организацией, в рамках которой реализуется проект, выполнение функций арбитра над действиями противоборствующих сторон – операционной и проектной. Фактически **игра двумя руками** с сохранением управляемости и контроля над сохранением баланса.

Вариант два – фактический вывод проекта за рамки компании (отдельный офис, отдельное юридическое лицо, отдельный штат). При таком подходе задействование персонала основной операционной компании может происходить только эпизодически (например, бухгалтерия, бюджетирование или юридическое сопровождение).

А что делать ИТ-директору?

- **Вариант 1 – «сказка»?**
- **Вариант 2 – «небылица»?**
- **Какие есть варианты?**





Функции предприятия по Дагу Энгельбарту

Схема 1. Три уровня функций управления



Внешние ресурсы



Основной бизнес-процесс



Продукция и услуги

Управление проектами

Обо мне



Иван Оберемок

Подписаться 7

[Просмотреть профиль](#)

Follow by Email

Ярлыки

администратор проекта
внедрения системы
управления проектами
конференция по управлению
проектами координатор проекта
корпоративная культура

понедельник, 7 октября 2013 г.

Интеграция процессной и проектной систем управления компанией

Кризисные процессы в экономике заставили задуматься руководителей организаций о реорганизации. Многие консалтинговые компании, широко представленные на Украине, наперебой предлагают собственные уникальные методики реорганизации. Проанализировав, их можно разделить на две группы: представители **процессного подхода** и **проектного подхода**. Представители процессного подхода предлагают описать все бизнес-процессы организации и провести реинжиниринг бизнес-процессов, что приведет к уменьшению постоянных затрат и оптимизации бизнес структуры. Представители проектного подхода предлагают выделить портфель проектов организации и оптимизировать использование ресурсов организации на достижении стратегических целей организации. Для руководителей организации привлекательны оба пути, но консалтинговые компании предпочитают придерживаться одного подхода их подходов. Насколько же различны данные подходы и насколько несовместимо их использование для построения и развития организации.

Основное различие между проектом и процессом в организации состоит в том, что проект в отличие от процесса работает с уникальным результатом и уникальным набором связанных задач. Организация, одной из цели которой есть развитие всегда будет стремиться к созданию нового продукта или процесса для завоевания и удержания свои позиций на рынке. Есть путь описания процессов создания новых продуктов и процессов и встраивание их в общую структуру бизнес-процессов организации. Но этот процесс приводит к тому, что структура процессов организации со временем необоснованно усложняется. Процессов управления становится больше



Процессов управления становится больше чем операционных процессов, что приводит к росту затратной части на основные процессы. Это сейчас и происходит в большинстве наших организаций.

Функции предприятия по Дагу Энгельбарту:

Схема 1. Три уровня функций управления



Использование проектного и процессного подхода к построению системы управления организацией даст возможность получить синергетический эффект.

Недостатки одного подхода с лихвой дополняются достоинством другого.

В процесс развития компании необходимо скоординировано использовать методы процессного и проектного подходов к построению системы управления организации.



Первые шаги организации, такие как бизнес-планирование и реализации бизнес плана успешно реализуемых при использовании методов проектного управления.

Анализ дальнейшей деятельности организации позволяет **выделить повторяющиеся процессы уникальность, которых низкая.** К таким процессам зачастую относятся поддерживающие бизнес-процессы...

Как итог можно выделить процессную и проектную систему управления в организации, работающие как одно целое. **Проекты компании** реализуют только уникальные процессы, «отдавая» все процессы с низкой уникальностью на управления процессной системе управления.

Важным вопросом есть **измерение степени уникальности процессов**, а также процесс перевода процесса с системы проектного управления в систему процессного управления. Уникальность может быть измерена количество и периодичность вносимых изменений в процесс при каждой его реализации и различия между продуктами, предоставляемыми в конце реализации процесса.



Процесс формализации бизнес-процессов

При недостаточно низких параметрах уникальности регламенты по данному бизнес-процессу будут устаревать быстрее, чем будет меняться сам процесс, и результаты данного бизнес-процесса не будут соответствовать необходимым требованиям качества.



Подняться в «надсистему» и
взглянуть шире...



ИТ-УНИВЕРСИТЕТ

«Стратегический взгляд»

Цикл выстраивания бизнес-модели



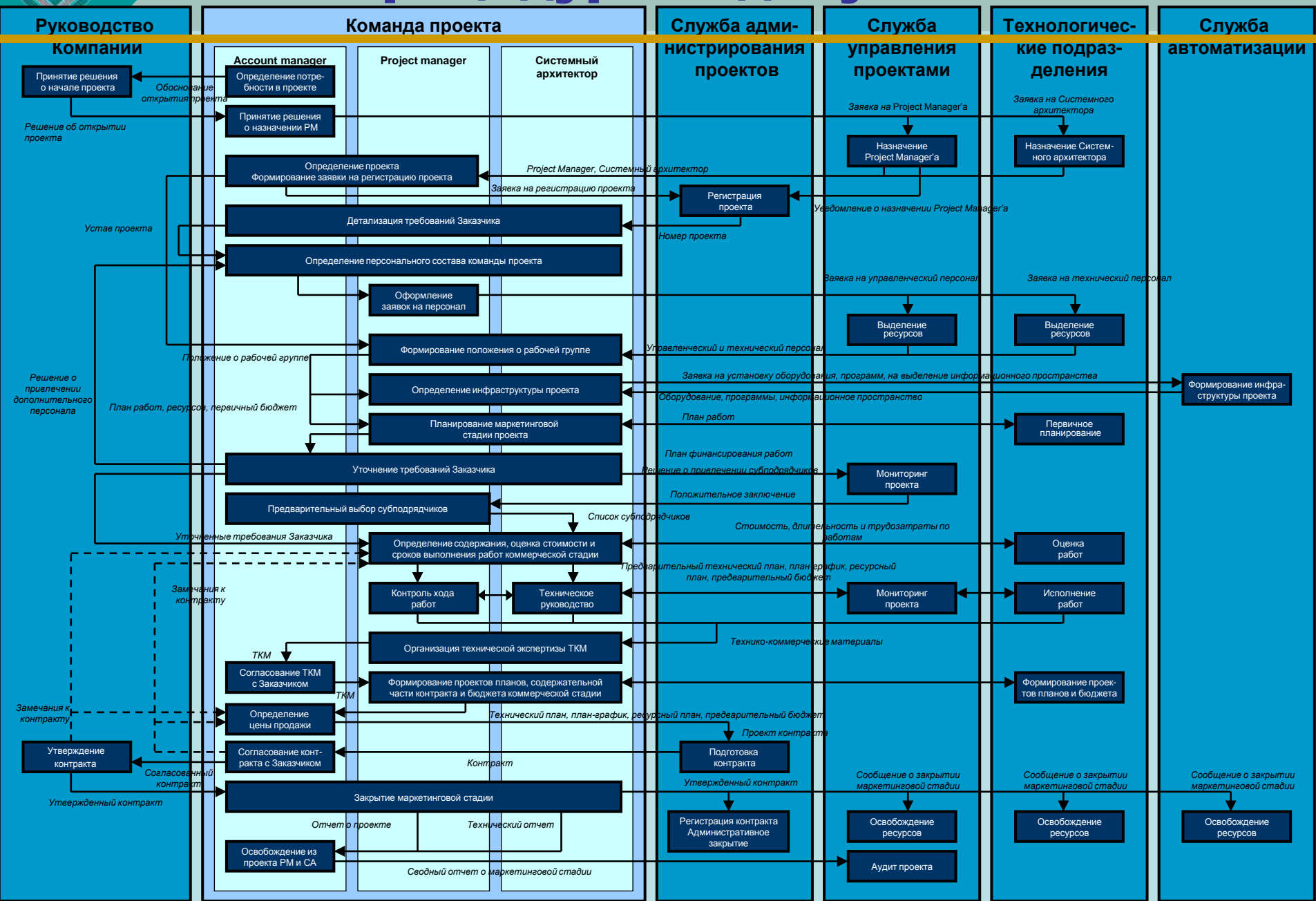


Корпоративный стандарт управления проектами

1. Разработка, совершенствование, согласование корпоративного стандарта управления проектом, включая весь комплекс организационных документов - процедур, инструкций, шаблонов управленческих документов
2. Разработка требований по расширению или уточнению функциональных обязанностей смежных подразделений для обеспечения функций управления проектами.
3. Выбор и организация адаптации и внедрения программных инструментов управления проектами
4. Внутрикorporативная публикация утвержденных материалов, проведение семинаров по их использованию.
5. Формирование планов повышения квалификации менеджеров предприятия, организация обучения и сертификации.



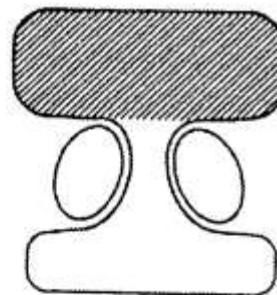
Управление проектами в компании - процедуры и документы



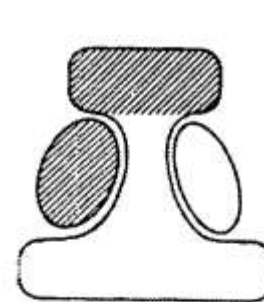
Минцберг. Структура в кулаке.



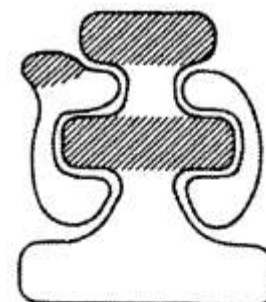
Рис. 4.2. Иерархия систем контроля и планирования



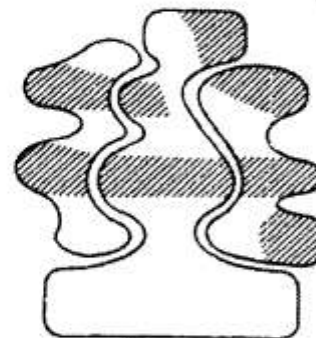
Тип А:
вертикальная и
горизонтальная
децентрализация



Тип Б:
ограниченная
вертикальная
децентрализация
(селективная)



Тип В:
ограниченная
вертикальная
децентрализация
(параллельная)



Тип Г:
селективная
вертикальная и
горизонтальная
децентрализация



Тип Д:
вертикальная и
горизонтальная
децентрализация

Рис. 5.4. Пять типов децентрализации

Примечание: увеличенный размер заштрихованных участков указывает на особую власть соответствующих частей организации над принятием решений, а не на число их членов.



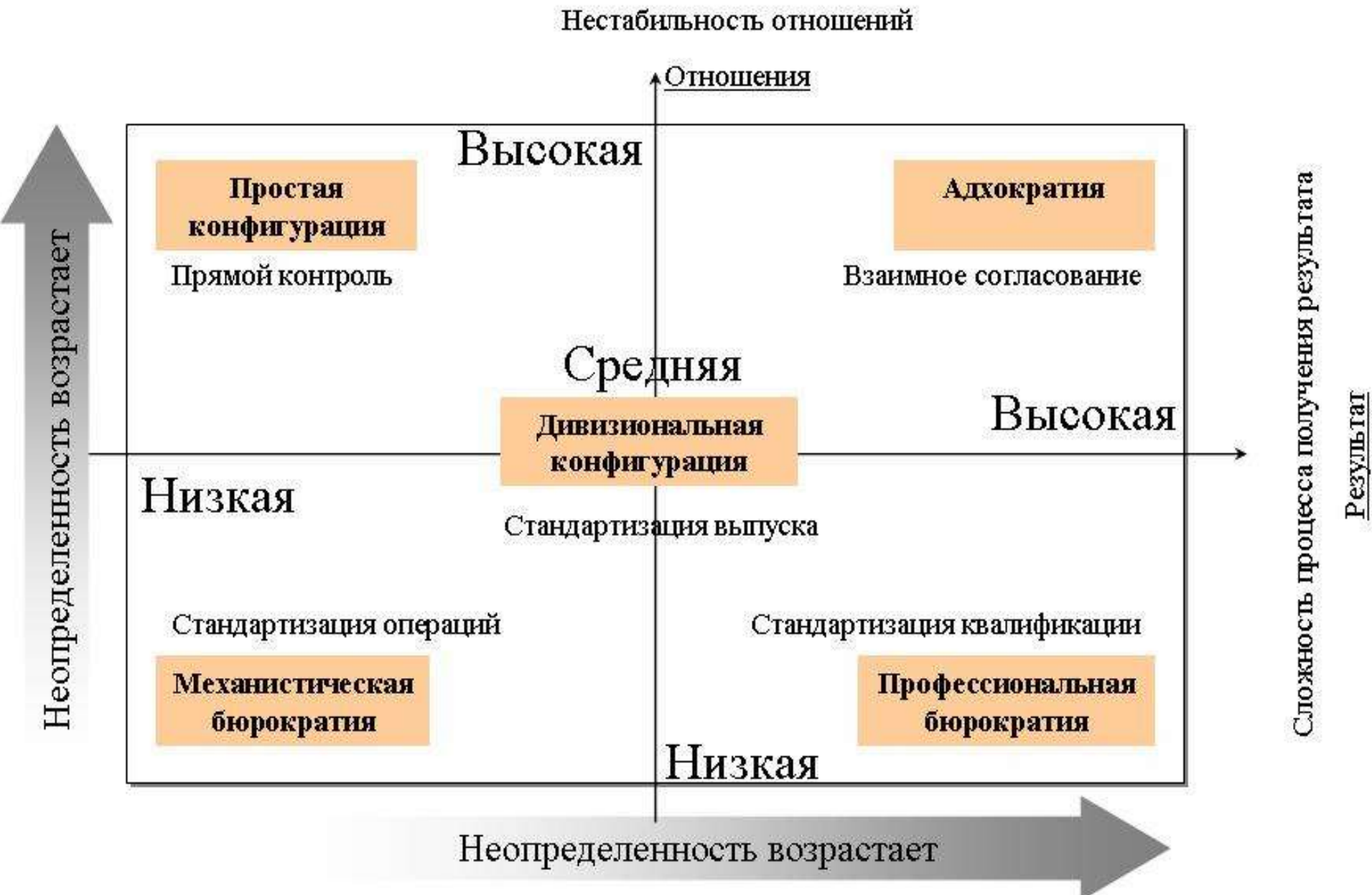
Конфигурации бизнеса по Минцбергу*

1. Прямой контроль – работа по прямым поручениям. Прямое управление людьми.
2. Стандартизация операций – работа по инструкциям в рамках бизнес процессов. Управление осуществляется не людьми, а правилами, по которым они работают.
3. Стандартизация квалификации – работа, основанная на профессиональном искусстве специалистов. Управление состоит в том, что человека можно назначить или снять с работы, а напрямую контролировать – только его квалификацию.
4. Взаимное согласование – коллективная работа, направленная на получение уникального результата или результата в уникальных условиях. Управление состоит в том, чтобы уточнять и согласовывать состав результата, условий или участников.
5. Стандартизация выпуска – работа по достижению количественно измеримого результата. Управление состоит в определении и согласовании планов выпуска и обеспечения ресурсами. Пути и способы планов выпуска – полностью делегированы исполнителю.

Минцберг признавал существование и других механизмов координации и не отрицал появления новых. Но среди западных бизнес корпораций в современный период (за последние 30 лет) он выделил именно эти 5 доминирующих типов механизмов. (*Г. Минцберг "Структура в кулаке. Создание эффективной организации", Питер, СПб, 2001)



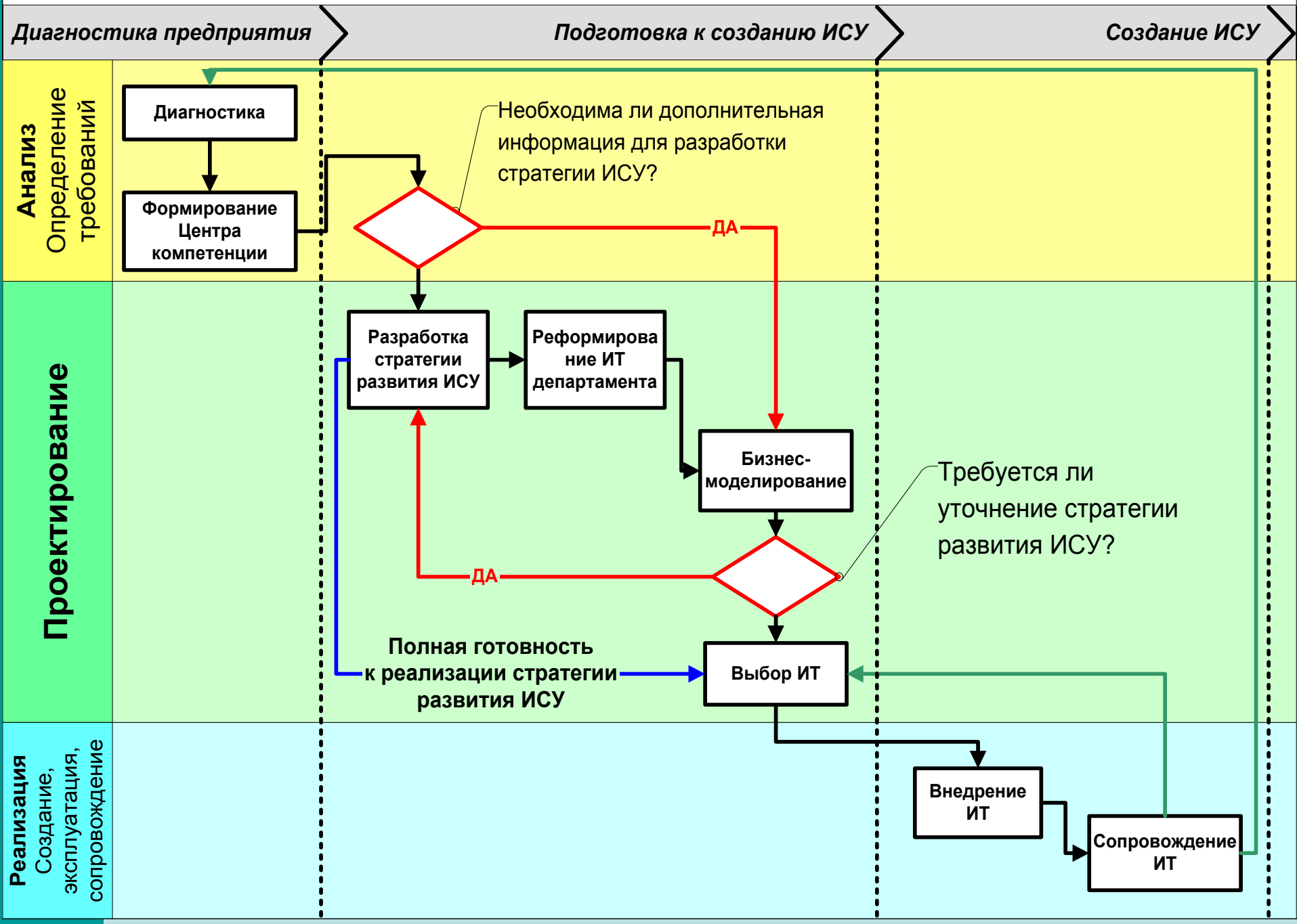
Конфигурация бизнеса и квадрат неопределенности



- определение бизнес-целей и требований
- моделирование бизнеса с позиции менеджера
- моделирование бизнес-процессов
- моделирование бизнес-функций
- моделирование орг.структуры, включая логические схемы принятия решений
- моделирование ресурсов
- преобразование бизнес-моделей в модели приложений и технологической архитектуры



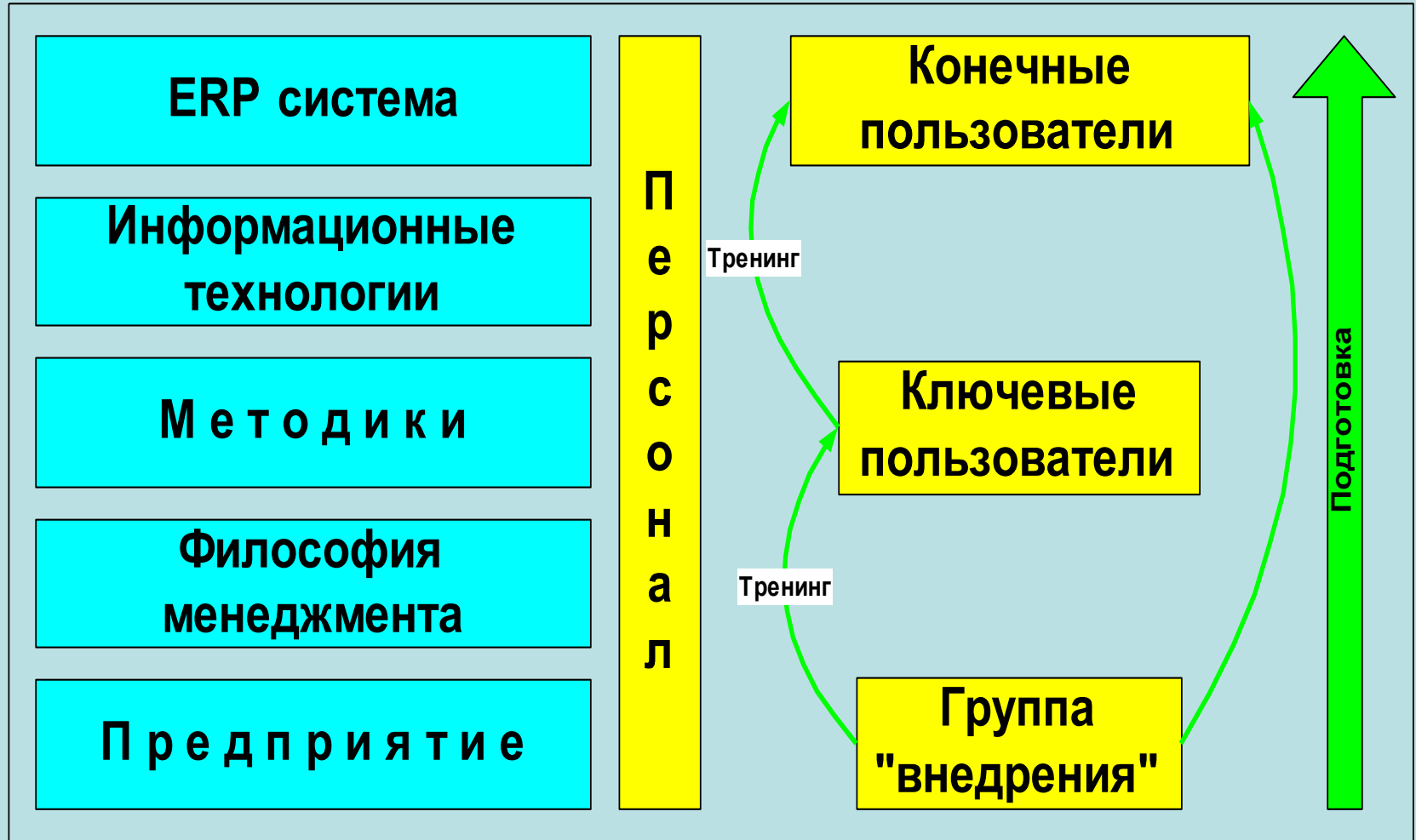
Процесс создания Информационной системы управления предприятием





Создание (развитие) ИСУ

ИТ-университет





Процессы изменений в организации (по Дэвиду Надлеру)



Организационная структура проекта

