

УДК 338.31

Подходы к повышению эффективности кросс-функциональных проектов

к.э.н., доцент **Мамий Е.А.** *eamamiy@yandex.ru*

аспирант **Барышев В.А.** *mailvab@list.ru*

*Кубанский государственный университет
350040, г.Краснодар, ул.Ставропольская 149*

В статье рассматриваются методические аспекты повышения эффективности крупных проектов предприятия, в реализацию которых вовлечено несколько функциональных подразделений. Особое внимание уделяется адаптации и взаимной интеграции системы бюджетирования, проектного менеджмента и системы KPI.

Ключевые слова: проектный менеджмент, управление изменениями, бюджетирование, система KPI

Approaches to cross-functional projects efficiency increase

PhD Mamiy E.A. *eamamiy@yandex.ru*

Baryshev V.A. *mailvab@list.ru*

*Kuban State University
350040, Krasnodar, Stavropolskayastreet, 149*

The methodical aspects of cross-functional projects efficiency increase is considered in the article. Especially system approach, adaptation and integration of the following systems are analyzed: budgeting, project management and KPI system.

Keywords: project management, change management, budgeting, KPI system

Проектный менеджмент, как инструмент эффективного управления изменениями и преобразованиями требует адаптации и интеграции всех систем предприятия, в том числе бюджетирования и управленческого учёта.

Следует отметить специфику построения системы бюджетирования в организациях с матричной организационной структурой. С одной стороны для эффективного управления изменениями целесообразно применение в качестве инструмента технологий проектного менеджмента. С другой стороны – широкое применение технологий проектного менеджмента предполагает утверждение матричной организационной структуры.

Как описывает Зайковский В.Э., «в матричной структуре имеется функциональная область менеджмента (вертикаль) и менеджмент по проекту (горизонтальный срез, охватывающий всё предприятие)» [1]. При этом одна из основных задач бюджетного управления - четкое распределение ответственности за выполнение поставленных задач и контроль их исполнения. Соответственно в рамках матричной организационной структуры за бюджетные показатели несёт ответственности руководитель функционального подразделения, и менеджер проекта, что предъявляет повышенные требования к процессу бюджетирования [2]. Так система разделения ответственности по функциям и проектам создаёт сложности при формировании системы центров

финансовой ответственности (далее ЦФО) и отнесении затрат и доходов на ЦФО в рамках системы бюджетирования.

Эта специфика недостаточно изучена современной наукой, несмотря на постоянное расширение применения матричных структур в связи с ускорением изменений среды, вызывающих необходимость оперативного реагирования предприятием. В настоящий момент в теории достаточно глубоко и разносторонне изучены процессы формирования бюджета проекта и постановки системы бюджетирования по функциональному принципу в отдельности. Однако в рамках матричной структуры ресурсы распределяются на финансирование регулярной деятельности отделов и множества проектов, реализуемых в рамках преобразований. При этом крупные кросс-функциональные проекты могут иметь собственные центры затрат, а средние и небольшие проекты могут финансироваться из бюджетов отделов, инициировавших эти проекты, но по таким проектам также необходим отдельный учёт и анализ эффективности. Механизмы распределения общих для нескольких отделов и проектов затрат между различными центрами затрат также сложны и не всегда эффективны.

В рамках концепции управления изменениями, по нашему мнению, особую ценность представляет исследование Кубаревой Е.Ю. в области организации бюджетирования на проектно-ориентированном предприятии с матричной структурой управления. В данном исследовании сделан акцент на необходимости чёткого определения того, какие затраты должны относиться на центр финансового учёта (ЦФУ) отдела, а какие – на ЦФУ проекта.

В рамках схемы Кубаревой Е.Ю. затраты, на которые влияют руководители отделов, относятся на ЦФУ проекта по заранее согласованным нормативам и за отклонения фактических расходов от нормативов ответственность несут руководители отделов. Менеджеры проектов несут ответственность по центру прибыли, на который относятся:

- доходы, обусловленные проектом;
- нормативные затраты, подконтрольные отделам;
- фактические затраты, подконтрольные менеджеру проекта, отражаемые на отдельном ЦФУ.

Как отмечает Кубарева Е.Ю., «ответственность между руководителями подразделений и менеджерами проектов поделена за счет четкого распределения полномочий по управлению отдельными центрами финансового учета» [2]. Определённость в разнесении затрат исключает возможные конфликты, повышает эффективность контроля над затратами со стороны владельцев центров затрат и повышает аналитическую ценность данных при изучении причин отклонений от бюджетных показателей.

Анализируя методику, предложенную Кубаревой Е.Ю., следует отметить области для дальнейшего научного развития. Так методика ориентирована на проектно-ориентированные организации, в которых функциональные отделы сформированы для обслуживания нескольких проектов, между которыми постоянно перераспределяются ресурсы (рис. 1).

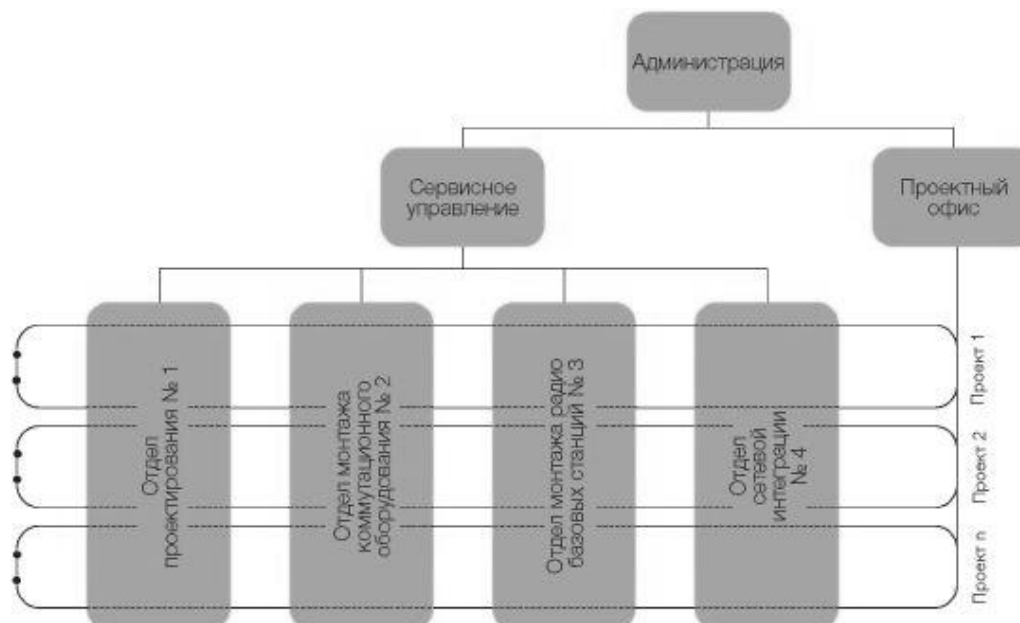


Рис.1. Организационная структура ЗАО «ИНСОЛ ТЕЛЕКОМ» [2]

В тоже время будучи комбинацией проектной и функциональной структур, матричная организационная структура может принимать разные формы в зависимости от того, к какому «краю» организационного спектра она тяготеет в каждом конкретном случае [4]. В зависимости от широты полномочий менеджера проекта различают слабую, сбалансированную и сильную матричную структуру [5]. Методика, предложенная Кубаревой Е.Ю., адаптирована именно к сильной матрице, но значительная часть матричных организаций относятся к слабым и сбалансированным. Нами подготовлена визуализация организационной структуры предприятий при слабой и сбалансированной матрице. Схема представлена на рис.2.

Так в рамках рассматриваемой Кубаревой Е.Ю. схемы учитывается вложение ресурсов отделов в проекты. Этот факт, по нашему мнению, очень важен, т.к. стимулирует участие отделов в крупных кросс-функциональных проектах наряду с ведением собственных небольших проектов, направленных на достижение целей конкретного отдела. Это обосновано достаточно высокой степенью децентрализации в матричных организациях и, в результате, руководители отделов сталкиваются с дилеммой, вызванной ограниченностью ресурсов отдела, которые необходимо распределить между тремя основными направлениями:

- поддержанием текущей деятельности;
- инвестициями в собственные проекты (проект 3 на рис.2);
- поддержкой кросс-функциональных проектов (проекты 1 и 2 на рис.2).

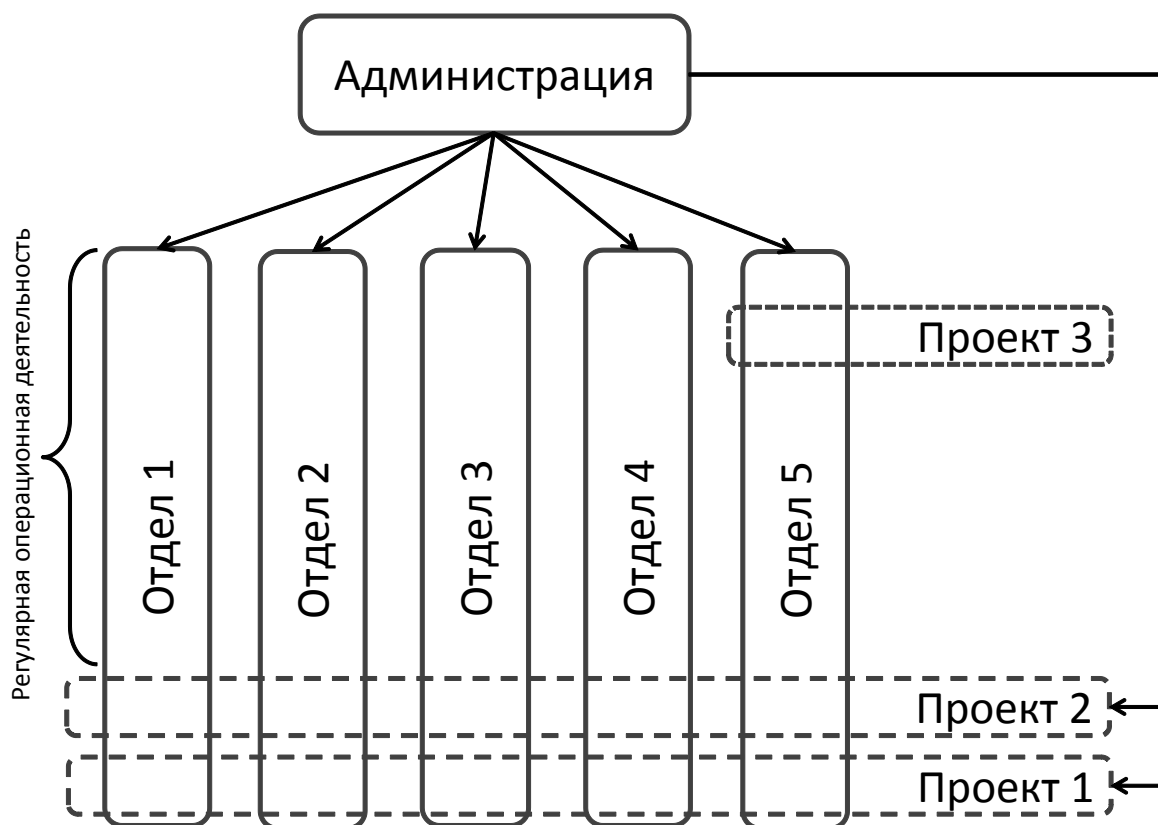


Рис.2. Организационная структура и проекты

Целесообразность вложения ресурсов в первые два направления для руководителя отдела очевидна, т.к. при оценке его деятельности будет возможность отметить бесперебойный процесс регулярной деятельности и оптимизацию подконтрольных процессов, например, внедрение электро-погрузчиков на складе, позволившее сократить численность персонала, высвободив часть средств, направляемых на фонд оплаты труда. При этом руководитель отдела вынужден также отвлекать людские ресурсы на поддержку кросс-функциональных проектов, реализация которых необходима для организации в целом. Зачастую ответственность за успех таких проектов достаточно размыта между многочисленными участниками, поэтому с точки зрения руководителя конкретного отдела важнее продемонстрировать сам факт поддержки важной инициативы. Измерить же насколько эффективно отдел осуществил поддержку такого проекта во многих компаниях практически невозможно. Это может приводить к минимизации времени специалистов, отводимого на работу над кросс-функциональными проектами и тому, что на поддержку таких проектов будут направляться наименее квалифицированные специалисты. Такая ситуация создаёт большие риски для конкурентоспособности компании в целом, а эффективно организованная система бюджетирования позволяет существенно снизить эти риски посредством установления взаимосвязи между участием отдела в кросс-функциональном проекте и финансовой эффективностью проекта. Следует отметить, что выше представлена авторская аргументация, т.к. в исследовании Кубаревой Е.Ю. описана одна из возможных методик учёта вложения ресурсов отделов в проекты, но не обоснована важность такого учёта с точки зрения повышения эффективности кросс-функциональных проектов.

Необходимость отдельного учёта вклада отделов в проект отмечается также профессором Розенковым Д.А., который вводит специальный термин «матричный бюджет». «Матричный бюджет – это ресурсы, выделяемые руководителю проекта по выполнению услуг, оказываемых функциональными подразделениями при выполнении этого проекта» [3].

Однако эффективный механизм, позволяющий установить взаимосвязь между участием отдела в кросс-функциональном проекте и финансовой эффективностью проекта, на настоящий момент не разработан. В частности, Наталья Белявская, руководитель группы методологии отдела информационно-аналитических систем группы компаний «ТопС Бизнес Интегратор», отмечает, что при невыполнении плана сложно определить, кто должен нести ответственность: руководитель функционального подразделения или менеджер проекта [2]. Данная проблема на предприятиях, как правило, решается в рамках системы менеджмента, а именно субъективной оценкой деятельности и проведением внутренних расследований, которые малоэффективны. С точки зрения автора для более полного использования потенциала матричной организационной структуры необходимо внедрение специального аналитического инструмента. Так была разработана специальная система оценки вклада отделов в результаты проекта на базе взаимной интеграции следующих систем:

- проектного менеджмента;
- системы КРІ;
- системы бюджетирования, адаптированной к концепции управления изменениями.

При этом в рамках системы бюджетирования должны быть учтены предложения Кубаревой Е.Ю., а именно:

- затраты, на которые влияют руководители отделов, относятся на ЦФУ проекта по заранее согласованным нормативам и за отклонения фактических расходов от нормативов ответственность несут руководители отделов;
- менеджеры проектов несут ответственность по центру прибыли, на который относятся:
 - доходы, обусловленные проектом;
 - нормативные затраты, подконтрольные отделам;
 - фактические затраты, подконтрольные менеджеру проекта, отражаемые на отдельном ЦФУ.

Информация, агрегируемая по описанным выше принципам, должна стать базой для расчёта системы ключевых показателей (далее КРІ). Таким образом, рассматриваемая далее система КРІ становится своего рода надстройкой над системой бюджетирования, предоставляя руководству дополнительную информацию для повышения эффективности управления кросс-функциональными проектами компании.

По завершению каждого проекта предлагается дублировать финансовый результат (как положительный, так и отрицательный), отражённый по центру прибыли проекта, распределением по центрам финансовой результативности (далее ЦФР). Суммы, агрегированные на ЦФР отделов, находятся за рамками системы бюджетирования, являясь лишь информацией для расчёта КРІ. После дублирования финансового результата на ЦФР, с одной стороны, остаётся возможность анализа и сравнения эффективности по различным проектам, используя соответствующие ЦФО, а с другой стороны, накапливается финансовая результативность по ЦФР.

Далее по каждому функциональному подразделению представляется целесообразным рассчитывать специальный КРІ–индекс результативности преобразований (ИРП), который равен отношению накопленной по ЦФР суммы к фонду оплаты труда подразделения за установленный временной интервал.

Для распределения финансового результата проекта по ЦФР разработан специальный алгоритм. Это обосновано тем, что накопленные на ЦФО суммы затрат отделов могут рассматриваться как эквивалент участия отделов в абсолютном выражении, так как в ходе проекта все затраты отделов, связанные с реализацией проекта, включая фонд оплаты труда вовлечённых в проект сотрудников, списываются на ЦФО проекта. Соответственно финансовый результат проекта следует распределять по ЦФР функциональных подразделений пропорционально накопленным на ЦФО проекта суммам затрат отделов с корректировкой на специальный поправочный коэффициент – интегральный показатель исполнения (ИПИ).

$$ЦФР = ФР * \frac{ЗО}{ОЗ} * ИПИ \quad (1)$$

где,

ЦФР– сумма финансового результата проекта, распределённая на ЦФР отдела;

ФР – финансовый результат проекта;

ЗО – затраты отдела, списанные на ЦФО проекта;

ОЗ – общая сумма затрат по проекту всех вовлечённых отделов;

ИПИ – интегральный показатель исполнения.

Поправочный коэффициент рассчитывается по формуле:

$$ИПИ = 1 + k * \sum_{i=1}^n DiFi \quad (2)$$

где,

k–коэффициент, характеризующий закреплённое в процедуре компании соотношение значимости ИПИ и значимости уровня затрат отдела по проекту при распределении финансовой результативности по ЦФР (например, 0,05 при соотношении 1 к 20);

D – отклонение фактического значения каждого КРІ отдела, согласованного при инициации проекта, от целевого значения;

F – удельный вес значимости каждого КРІ по отношению к остальным КРІ, также согласованный при инициации проекта;

i – количество КРІ.

Предлагается следующий алгоритм подготовки исходных данных для расчёта ИПИ:

1. При инициации проекта руководитель каждого функционального подразделения предлагает набор КРІ, отражающих эффективность поддержки проекта со стороны отдела, и удельный вес значимости каждого КРІ для расчёта ИПИ. При этом по каждому КРІ должен быть предусмотрен механизм перевода значения показателя в шкалу от 1 до 10 для обеспечения сопоставимости значений показателей разных отделов.
2. Набор КРІ и целевые значения по ним обсуждаются с менеджером проекта и утверждаются управляющим комитетом проекта (Steeringcommittee).
3. По завершении проекта рассчитывается ИПИ по отделам.

Средневзвешенное отклонение набора КРІ от целевых значений может иметь значения от -9 до +9 (при предложенной 10-ти бальной шкале). Соответственно при коэффициенте k , равном 0,05, значение ИПИ будет находиться в промежутке от 0,55 до 1,45.

Расчёт показателя рассматривается на следующем примере. Отделом логистики может быть в числе прочих предложен показателем «Leadtime», отражающий среднюю длительность доставки материалов, оборудования и других объектов, необходимых в рамках реализации проекта, с удельным весом значимости и специальной шкалой. По этой шкале значение «Leadtime», например, равное неделе и менее соответствует 10, а месяц и более соответствует единице. В рамках примера исходные данные для расчёта следующие:

- отклонение «Leadtime» от цели равно +2 (значение 7 при цели 5);
- удельный вес значимости «Leadtime» равен 0,7;
- два других предложенных отделом показателя равны -1 и +3 при удельном весе 0,2 и 0,1 соответственно.

Расчёт ИПИ по примеру следующий:

- +2 умножается на 0,7;
- -1 умножается на 0,2;
- +3 умножается на 0,1;
- полученные значения складываются, формируя средневзвешенное отклонение набора КРІ от целевых значений +1,5;
- величина удельного веса значимости ИПИ по отношению к уровню затрат отдела установлена на уровне 1 к 20 или 0,05;
- итоговое значение ИПИ равно 1,075 ($1+0,05*1,5$).

Ниже представлены исходные данные для расчета распределения финансового результата проекта по ЦФР:

- ИПИ рассматриваемого отдела равен 1,075;
- финансовый результат проекта, как разница между доходами и расходами, равен 100 тысяч рублей;
- общие затраты по проекту составили 100 тысяч рублей;
- затраты рассматриваемого отдела, списанные на ЦФО проекта, составили 30 тысяч рублей.

При распределении финансового результата проекта на ЦФР проводим следующие вычисления:

- путём деления 30 тысяч рублей на 100 тысяч рублей общих затрат получаем коэффициент 0,3;
- умножаем 100 тысяч рублей финансового результата проекта на коэффициент 0,3 и показатель ИПИ, равный 1,075;
- получаем 32 250 рублей, которые зачисляются на ЦФР (где 30 000 рублей – это доля финансового результата проекта, соответствующая вкладу отдела в проект, а 2 250 рублей – это надбавка за высокий уровень качества поддержки проекта со стороны функционального подразделения).

Таким образом, общая сумма распределённой по ЦФР отделов результативности может быть как меньше, так и больше финансового результата проекта, который рассматривается только как база для последующего расчёта ИРП каждого отдела.

Расчёт ИРП по данному примеру следующий:

- установленный временной интервал – это 3 месяца, в течение которых был реализован рассматриваемый в данном примере проект;
- накопленная по ЦФР суммасоставила 32 250 рублей;
- фонд оплаты труда подразделения за установленный временной интервал составил 450 000 рублей (150 000 рублей * 3 месяца);
- итоговое значение ИРП, как отношение 32 250 к 450 000, равно 0,0717, что эквивалентно 28.7% годовых ($0,0717 * 4 \text{ квартала} * 100\%$).

Данная система оценки вклада отделов в результаты проекта направлена на совершенствование контроля над качеством поддержки проектов и, как следствие, создание в организации условий, стимулирующих отделы активно принимать участие и инициировать крупные кросс-функциональные проекты, способствуя повышению конкурентоспособности компании.

Список литературы:

1. Зайковский В.Э. Организация на предприятии проектно-ориентированной структуры управления для эффективной реализации корпоративных проектов / Вестник Томского государственного университета №2(18) 2012. – 62-68 с.
2. Кубарева Е.Ю., Ашурлы З. Внедрение матричной системы бюджетирования / Журнал «Финансовый директор» №1, 2006
3. Розенков Д.А. Классический менеджмент: организационные структуры управления: учеб.пособие / Д.А. Розенков, Р.Г. Леонтьев. – Хабаровск: Изд-во ДВГУПС, 2012. – 192 с.
4. Рябиченко С.А. Организация управления программами развития предприятия / Маркетинг і менеджмент інновацій, 2011, № 3, Т.2
5. Фокеева К. Н. Организационная структура лизинговой компании / К. Н. Фокеева // Молодой ученый. — 2012. — №5. — С. 238-241.

References.

1. Zajkovskij V. Je. Organizacijanapredprijatiproektno-orientirovannojstrukturyupravlenijadljajeffektivnojrealizacii korporativnyhproektov / VestnikTomskogogosudarstvennogouniversiteta №2(18) 2012. – 62-68 s.
2. Kubareva E. Ju., Ashurly Z. Vnedreniematrichnojsistemybjudzhetirovanija / Zhurnal «Finansovyjdirektor» №1, 2006
3. Rozenkov D. A. Klassicheskijmenedzhment: organizacionnyestrukturnyupravlenija: ucheb. posobie / D. A. Rozenkov, R. G. Leont'ev. – Habarovsk: Izd-vo DVGUPS, 2012. – 192 s.
4. Rjabichenko S. A. Organizacijaupravlenijaprogrammirazvitijapredprijatija / Marketing imenedzhmentinnovacij, 2011, № 3, T.2
5. Fokeeva K. N. Organizacionnajastrukturalizingovojkompanii / K. N. Fokeeva // Molodojuchenyj. — 2012. — №5. — S. 238-241.