

Стратегическата бизнес стойност в корпоративните проекти

Къде се крие връзката между проектите за организационна промяна и стратегическата стойност за бизнеса и как да спечелим от нейното управление и развитие

Управлението на проекти обикновено се асоциира с определяне на бюджети, вместване във времеви рамки и дефиниране на оперативен обхват. Без управлението на тези твърди рамки, малко проекти биха имали успех с осъществяването на заложените им цели. Твърде често обаче прекаленият фокус върху Gantt таблицата води до загуба на връзката между специфичните цели на даден проект и неговата стратегическа роля в организацията. Докато мениджърите са заети да вместят вечно растящите разходи в бюджета, те често забравят да следят дали проектът, който управляват или спонсорират, всъщност доставя желаната бизнес стойност.

Още повече, самото разбиране за корпоративен проект е твърде ограничено. Широк набор от организационни промени като например промяна на бизнес стратегията, създаване на нова система за управление на знанието, разработване на иновативен продукт или адаптация на производствен процес могат да се управляват като проекти. Тази статия се фокусира върху потенциалната бизнес стойност, която мениджърите могат да генерират и управляват чрез корпоративните си проекти.

Ново разбиране за управлението на проекти

През 2003г. във Великобритания се създава *Rethinking Project Management*, национална изследователска мрежа, която цели да преосмисли същността на управлението на проекти. Изводите им са обобщени от Марк Уинтър и колеги от Бизнес Училището в Манчестър в издание на *International Journal of Project Management* от 2006. Авторите предлагат няколко основни насоки за бъдещото развитие на управлението на проекти. Например промяна на фокуса от проекти, които целят създаването на нов продукт или система, към проекти, които целят създаването на бизнес стойност за организацията чрез организационна промяна. Още, остарялото виждане на проектите като последователна поредица от задачи трябва да бъде надградено чрез отчитането на променящите се социални процеси.

Мениджърите по проекти са предизвикани да излязат от тясната дефиниция на проектите си, например IT проект по въвеждане на CRM. Вместо това проектът може да се разглежда като проект по промяна на работата с търговската информация в организацията, а целите и процесите да се адаптират в движение, за да донесат стратегическа стойност в динамична бизнес среда. Ключова е ролята на вътрешнофирмените взаимоотношения и управлението на заинтересовани лица като проектни спонсори, мениджъри, служители, партньори и доставчици. Ефективното ангажиране на материални, интелектуални и социални ресурси може да донесе висока бизнес стойност.

Как го правят по света?

Тези идеи са добре възприети от глобалните лидери. *Project Management Institute* публикуват изследване през 2007г., което доказва, че проектите, които балансират стратегическите цели и краткосрочното управление, доставят по-голяма бизнес стойност за организациите. ЕУ развиват компетенциите на своите IT консултанти към идентифицирането на мениджмънт подходи, които да напасват управлението на проекти с нуждата на бизнеса за стратегическа гъвкавост. През 2011г. BCG разработват тристепенен модел за управление на проекти като освен към оперативно

управление, се фокусират също и върху стратегическото планиране и ролята на всеки проект в общо организационно портфолио, целящо създаване на стойност.

Бизнес стойността на промените

Статии в *International Journal of Project Management* (Ward & Chapman, 2003) и *Project Management Journal* (Lechler, Edington & Gao, 2012) насочват вниманието на мениджърите към управлението на несигурностите, които изникват по пътя на проектното управление. Променливите фактори традиционно се асоциират с риск, но авторите ги преформулират като потенциален източник на стойност. Правилната степен на гъвкавост при управлението на проекти позволява на добрите мениджъри да припознаят потенциалната бизнес стойност в променящите се условия.

Например IT решение, което създава неочаквана трудност при интеграцията с вече съществуващите системи, не е само източник на забавяне и разходи. Тази ситуация може да бъде разглеждана като възможност за натрупване на нови компетенции сред информационните мениджъри в компанията, както и повод за анализ на ефективността на съществуващите системи. От друга страна, моментно разминаване на разбиранията за основните цели дава възможност за актуализация на стратегическата роля на проекта в организацията и по-добро идентифициране на неговата бизнес стойност. От индивидуална гледна точка всяка конфликтна ситуация при управлението на даден проект представлява също и поле за изграждане на вътрешната репутация на мениджъра, който комуникира ефективно и балансира интересите на различни заинтересовани лица.

Баланс и разбиране

Всеки корпоративен проект изисква баланс между оперативен контрол и стратегическа гъвкавост. Мениджърите не бива да губят от поглед бюджета и времето, с което разполагат за изпълнение, но могат да спечелят много, ако разбират стратегическата роля на промяната в организацията и различават непредвидени възможности за създаване на бизнес стойност. Управлението на доверието на спонсори, мениджъри и служители е същото толкова важно за успеха на всяка промяна, колкото и доставянето на краен продукт или система. Именно в този баланс се крие връзката между корпоративните проекти и стратегическата стойност, която те имат потенциал да създадат за бизнеса.

Източници:

Winter, M., Smith, C., Morris, P., Cicmil, S. 2006. *Directions for future research in project management: The main findings of a UK government-funded research network*. *International Journal of Project Management*, 24, 6.

Shenhar, A., Milosevic, D., Dvir, D., Thamhain, H. 2007. *Linking project management to business strategy*. Project Management Institute Inc.

Banyai, E. 2010. *Project management strategy by business approach*. EY Performance.

Freedman M., Desi R. 2011. *Large project management: A Blueprint for success*. BCGPerspectives, Boston Consulting Group.

Ward, S., Chapman, C. 2003. *Transforming project risk management into project uncertainty management*. *International Journal of Project Management*, 21, 2.

Lecher, T., Edington, B., Gao., T. 2012. *Challenging classic project management: Turning project uncertainties into business opportunities*. *Project Management Journal*, 43, 6.