

ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

Эффективность и оптимизация

12 жизненных правил управления проектами финансовой службы

Финансовая служба постоянно занимается проектами: разрабатывает новые управленческие отчеты, оптимизирует налоговую нагрузку, внедряет и дорабатывает учетные программы. Добиться успеха, не потратить впустую деньги и время помогут правила управления проектами, проверенные на практике **Яной Миллер**, финансовым директором ГК "Монблан"



1 Сначала план

Если мы беремся за какой-либо проект, сразу готовим план действий, фиксируем его на бумаге. Когда в цепочке от идеи проекта до результата нет описанных шагов, именно в этом месте возникнут трудности.

Кто должен составлять план? Руководитель, у которого есть стратегическое видение проекта и его целей. Как вариант, подчиненные, которые хорошо разбираются в деталях и нюансах предстоящей работы. У нас в компании укрупненный план готовит руководство, а деталями и конкретными действиями его наполняют исполнители. Над планом могут работать разные специалисты, но его содержание должно быть понятно всем. Финансистам ясны шаги, которые запланировала ИТ-служба, и наоборот.

Если это проект масштабный, введите подзадачи, но не начинайте проект, если нет последнего пункта.



2 Запланировали, поставьте срок

План без сроков — не план. Если ваш проект предусматривает последовательные шаги, увяжите между собой сроки. Диаграмма Ганта поможет увидеть зависимости и оптимизировать время. Вы сможете моделировать развитие ситуации и, если потребуется, вовремя остановить работы по проекту, сэкономив средства компании.

Когда срок указать нельзя, приведите интервал дат. Сроки должны быть объективными. Мало времени — потеряли в качестве. Много — затянули проект, люди устали и перестали верить в успех своей работы.

Когда составите план действий, проверьте, соблюдаете ли вы сроки «годности». Главное, чтобы не вышло так, что к тому времени, как завершите проект, он уже утратит свою актуальность.



3 Получили промежуточный результат? Сверьте его с заказчиком

Важно понимать, правильно ли проектная команда выполняет этапы проекта. Например, вы создаете отчет под задачи коммерческой службы. Первый этап — определить требования к данным в отчете. Финансовый менеджер перечислил сведения, которые будут в документе, — выполнил первый этап. Далее надо сверить получившийся список с заказчиком, представителем коммерческой службы. Так вы будете уверены, что проект движется в правильном направлении. К тому же такой подход поможет вовремя учесть замечания и дополнения.



4 После точки невозврата никаких изменений

Любая задача по ходу решения обрастает новыми подробностями и дополнениями. Это свойственно многим проектам, особенно если сама идея нова для их инициаторов. Определите точки невозврата — этапы, после которых правки и изменения станут слишком дороги для компании.

Например, холдинг планирует открыть клинику. Потребуется найти и отремонтировать помещение, получить лицензии. Но, прежде чем начать ремонт и собирать документы, надо

решить, не планируют ли зачинщики проекта расширить список услуг. Если об этом вспомнить после того, как компания получит лицензии, работы придется провести заново.

5 Пока непонятно, не делаем

Как вам такие варианты постановки задачи: «надо усовершенствовать отчет», «сократить сроки подготовки отчетности», «улучшить форму ввода данных и сделать ее удобнее»? Согласитесь, невозможно работать над проектом с размытыми целями. Заложите время на уточнения и поиск конкретики. Без них потеряете силы и деньги, а на выходе получите совершенно не тот результат, на который рассчитывал заказчик проекта.

Задавайте заказчикам уточняющие вопросы. Если речь идет о каком-либо улучшении, выясняйте, что именно не устраивает и мешает работе.

6 Оптимизм в части сроков и ресурсов неуместен

Распространенная ситуация, когда руководитель финансовой службы поддался на уговоры, а проще говоря, его «продавили» на заведомо невыполнимые условия в части сроков или затрат. Что в итоге? Сроки сорваны, руководство недовольно.

Учитесь вовремя сказать «нет». И лучше отказать в момент постановки задачи, когда еще можно обсуждать стоимость проекта и его сроки.

7 Не может быть задач без ответственных

Назначьте ответственных за каждый этап проекта. Так избежите двойной работы и всегда будете знать, у кого спросить о промежуточных итогах и конечном результате. На практике это может выглядеть так. Напротив каждого пункта из вашего плана проекта укажите фамилию конкретного сотрудника.



8 Команде нужны правила общения, сами не договорятся

Проект пойдет быстрее, если заранее подумать, как будут взаимодействовать и обмениваться информацией члены команды. Сейчас много сервисов, позволяющих создавать групповые задачи. Выберите тот, который вам подходит больше. Могу порекомендовать Trello и Wunderlist.

Обязательно договоритесь о сроках получения ответа или предоставления информации. Например, разработчик обязан ответить на вопрос в течение 24 часов. В противном случае сложно выдерживать сроки работ.



9 Надеемся на лучшее, но рассчитывай затраты по варианту «худшее»

Менеджеры, инициировавшие проект, заинтересованы «продать» его руководству компании. Часто они описывают лишь положительные стороны идеи, а значит, показывают минимум затрат. Когда проект утвердили и приступили к реализации, оказывается, что дела обстоят иначе.

Рассчитайте два варианта стоимости для каждой из работ по проекту. Первый — оптимистичный вариант, второй — пессимистичный. Заодно оцените максимальные потери на случай, если проект провалится. Такой риск нельзя исключить.



10 Проектные задачи и текущая работа плохо сочетаются

Не стоит поручать проектные задачи сотрудникам, заваленным рутинной работой. Закончится плохо. Звучит не ново, но об этом часто забывают.

Приведу пример. Компания ведет управленческую отчетность в Excel. Если запустить и выполнить проект по переходу на какую-либо автоматизированную учетную систему, она сократит затраты, в отчетности будет меньше ошибок, а финансисты станут меньше времени тратить на подготовку отчетов. Кто будет работать над таким проектом? Конечно, те специалисты, которые хорошо разбираются в специфике управленческого учета

компании — те самые люди, которые сейчас ведут учет вручную. Отсюда вопрос: они должны начать работать по ночам или они до этого только делали вид, что трудятся?

11 обучение

Последний пункт вашего проекта —

Обучение — логическое продолжение любых нововведений. Без этого результата не добиться.

Если вы внедрили новую информационную систему, но не научили сотрудников с ней работать — в результате придется исправлять ошибки. Создали новый отчет для пользователей, но не объяснили, как в дальнейшем интерпретировать его данные, — ждите неверных решений от менеджеров.

12 знать все

Запланированную дату старта должны

Когда в компании разрабатывают новый продукт или отчет, внедряют новую учетную систему, сотрудники, которых коснутся нововведения, живут с мыслью: «Нам пока ничего делать не надо». Потом наступает момент «Ч». Проект завершили и передали в эксплуатацию, пора работать по-новому, а никто не готов.

Поэтому очень важно закрепить сроки начала работ, которые выполняет уже не команда проекта, а сотрудники компании. Те, для кого проект внедряли. Не забудьте заранее сообщить об этих сроках всем заинтересованным лицам.

Александр Кутузов, генеральный директор PM Expert

СЕМЬ КРИТИЧНЫХ ОШИБОК ПРОЕКТНОЙ РАБОТЫ

Проблемы в финансовых проектах связаны с большим количеством заинтересованных лиц, постоянными изменениями и размытыми ожиданиями.

Среди критичных ошибок:

1. Непрофессиональный руководитель проекта.
 2. Отсутствие четких целей и границ у проекта.
-

-
3. Некачественное планирование.
 4. Плохая работа с заинтересованными лицами.
 5. Неэффективное управление изменениями.
 6. Отсутствие управления рисками.
 7. Слабая интеграция частей проекта.

Руководитель проекта, не владеющий технологией управления проектами, — ключевая ошибка, остальные — следствие.

Тест

Как ограничить бесконечные доработки проекта?

Установите точки невозврата.

Запретите что-либо предлагать по проекту сразу после его начала.