

Как не существует в мире двух одинаковых компаний, так и не существует двух одинаковых проектов. Даже в самом определении говорится об этом: «проект — это ограниченная по времени и бюджету деятельность, направленная на получение уникального результата с требуемым качеством». Но раз существует методология управления проектами, значит, существуют и какие-то общие вещи, без которых управление проектами и оценка качества их результата невозможна. Об этом говорится в том же определении, надо лишь внимательнее присмотреться — это бюджет, сроки (ограничения по времени), качество. На искусстве управления этими тремя показателями, как на трех китах, держится весь проектный менеджмент. Но зачастую не только менеджер проекта, но и топ-менеджмент компании (а иногда и владелец) не могут влиять ни на сроки, ни на качество — они установлены и обсуждению не подлежат. Как же тогда управлять проектом, если влиять можно только на бюджет который становится ключом к успеху? Лучше всего посмотреть на примере.

Домострой

В Украине сейчас строительный бум — строят много, строят везде, строят все. Понятно, что на всех рынках, сопутствующих рынку недвижимости, также наблюдается оживление, в особенности на рынке стройматериалов. При этом украинский строитель потихоньку переходит от использования стройматериалов зарубежных к стройматериалам отечественным, а спрос, как известно, рождает предложение. Поэтому речь пойдет именно об украинской монопрофильной компании — производителе строительных материалов.

Компания не самая крупная — 70 человек в штате, годовой оборот около 20 млн. долларов, но динамично развивающаяся и многообещающая. В условиях постоянно растущего спроса на стройматериалы все производственные мощности компания стали со временем загружены на 100%, персонал работает в три смены, и увеличить объемы производства на том же оборудовании не представляется возможным. Но рынок растет чуть ли не в геометрической прогрессии, департамент маркетинга прогнозирует еще более серьезный рост спроса (тем более что впереди Чемпионат Европы по футболу 2012 г.), поэтому топ-менеджмент компании решает инициировать проект по увеличению производственной мощности для покрытия растущих потребностей. После оценки стоимости этого проекта, стало ясно, что своими силами компания его не потянет, поэтому нужно было искать источник значительных финансовых вливаний. В качестве такого источника согласилась выступить крупная зарубежная компания, заинтересованная в выходе на украинский рынок и уже давно подыскивающая возможности для прибыльного капиталовложения. Проведя целый ряд встреч и достигнув конкретных договоренностей, обе компании приступили к реализации проекта. С чего же начать? Естественно с составления плана проекта. На этом этапе инвестор, напуганный особенностями национального украинского бизнеса и не желающий подвергать свои средства лишнему риску, взял на себя максимум

ответственности за составление плана (заплатив за него специалистам немалые деньги). В плане, спущенном инвестором «сверху», были четко определены качество проекта и сроки его реализации (начало 2009 года), а также расписаны этапы проекта:

1. Проектирование;
2. Выбор поставщиков/подрядчиков;
3. Строительство помещения нового цеха;
4. Поставка и монтаж оборудования;
5. Опытная эксплуатация (вывод оборудования на полную мощность).

При этом исполнение проекта должно было контролироваться представителем инвестора в Украине, и отечественная компания никак не могла влиять ни на само качество, ни на сроки исполнения проекта, тем более что каждый день опоздания — недополучение возможной прибыли. Получалось, что единственным инструментом управления проектом для местной компании оставался бюджет, который сложно было точно определить заранее. Основными рисками в этом проекте для иностранного инвестора были

1. Возможность нецелевого использования средств — увеличение бюджета;
2. Сложности с определением реальной стоимости проекта. Дело в том, что украинская компания всегда вела только операционную деятельность (опыта проектной деятельности нет), а значит своими силами нельзя точно определить стоимость реагирования на риски. Также в компании не существовало проектной системы мотивации (а значит перекрестный фонд оплаты труда — общий и по проекту), не выделены статьи собственных проектных ресурсов и материалов;
3. Риск финансовых разрывов и задержек по проекту, так как в форс-мажорных ситуациях отечественная компания может предпочесть перенаправить средства на финансирование операционной деятельности.

Инвестор, понимая, что такие риски могут привести к краху всего проекта, решил не набивать шишек, а дополнительно подстраховаться и привлечь к реализации проекта внешних консультантов по управлению проектами.

Для того чтобы компания-производитель стройматериалов смогла успешно завершить проект, консультантам было необходимо выстроить такую систему управления проектом, в которой при помощи управления бюджетом можно было влиять на скорость исполнения проекта. Проанализировав сложившуюся ситуацию, консультанты в первую очередь провели корпоративное обучение менеджеров компании проектному

менеджменту, основная цель которого — дать базовые понятия и терминологию проектного менеджмента. После этого, совместно с уже обученными менеджерами, консультанты приступили к разработке информационной системы календарного и ресурсного планирования, создали и запустили в реальную работу корпоративные правила и процедуры управления проектом, четко разграничили зоны ответственности и определили обязанности и полномочия ключевых участников проекта. Еще в начале этого этапа топ-менеджмент компании назначил менеджера проекта, а консультанты вместе с ним сформировали команду управления проектом и перешли к самому главному — бюджетированию.

Внимание ! Бюджет !

Камнем преткновения (и вместилищем рисков) стал бюджет проекта, так как было невозможно точно определить его размер из-за отсутствия у компании опыта проектной деятельности. Поэтому особое внимание консультанты уделили распределению ответственности за соблюдение бюджета по ключевым участникам проекта, среди которых: главный инженер предприятия, начальник ОКС, начальник производства, менеджер проекта. Далее менеджер проекта при помощи консультантов и внешних экспертов провел анализ расходной части проекта, применив оценки «снизу вверх», и определил статьи затрат и доходов, в которых будет вестись финансовый анализ проекта. Также были определены центры затрат и центры доходов, что позволит в будущем сосредоточиться на их контроле и не рассеивать внимание на второстепенные детали. После этого был составлен календарный график выполнения проекта (работы, время, деньги), cash - flow по проекту, определены регламенты взаимодействия с инвестором при увеличении бюджета проекта, а также разработаны типовые контракты для управления поставщиками и подрядчиками. Проделав эту работу, консультанты (с привлечением внешних экспертов) смогли прояснить для топ-менеджмента стоимость всего проекта, четко расписав ее на следующие составляющие:

1. стоимость производственных и административных ресурсов;
2. стоимость работ;
3. стоимости материалов для проекта;
4. расходы материалов на единицу объема работ;
5. оценка стоимости наступления рискованных событий;
6. прогноз данных по расходам.

Теперь в этом проекте бюджет был определен с той степенью точности, которая устраивала инвестора. Дополнительной страховкой для инвестора также являлся и тот ф

факт, что весь бюджет с учетом рисков и неопределенностей был разделен на три части: бюджет исполнителей, бюджет команды управления и бюджет руководства, а значит, четко определено, кто какой бюджет контролирует, и кто за какой бюджет отвечает.

Бюджетирование проектов включает в себя:

- эффективное управление стоимостью проекта;
- статьи затрат и доходов по проекту — составляющие стоимости проекта;
- оценка затрат проекта;
- распределение финансовых ресурсов во времени и пооперационно;
- центры затрат и центры доходов;
- cash - flow по проекту;
- планирование — анализ план-фактных отклонений, принятие корректирующих мер.

Результаты бюджетирования проекта

В результате проделанной работы команда управления проектом смогла получить конкретные инструменты контроля стоимости и мониторинга сроков окончания проекта (фактически появилась возможность управлять сроками реализации проекта при помощи управления бюджетом). Теперь руководство компании может не только принимать решения в проекте, исходя из анализа план-фактных отклонений сроков и стоимости (то есть, основываясь на достоверной информации), но и принимать наиболее оптимальные решения в проекте, учитывая изменения в задействованных ресурсах.

Инвестор, представитель которого принимал самое активное участие в построении системы управления проектом, был убежден в успехе, и донес свою убежденность до руководства компании-инвестора. На сегодняшний день проект по увеличению производственной мощности успешно реализуется компанией-производителем стройматериалов, с выполнением всех временных, качественных и финансовых обязательств, а значит, есть все основания утверждать, что в 2009 году подготовительные работы к Евро-2012 будут проводиться с использованием большего количества отечественных стройматериалов. Разве это не самый эффективный способ поощрения отечественного производителя?