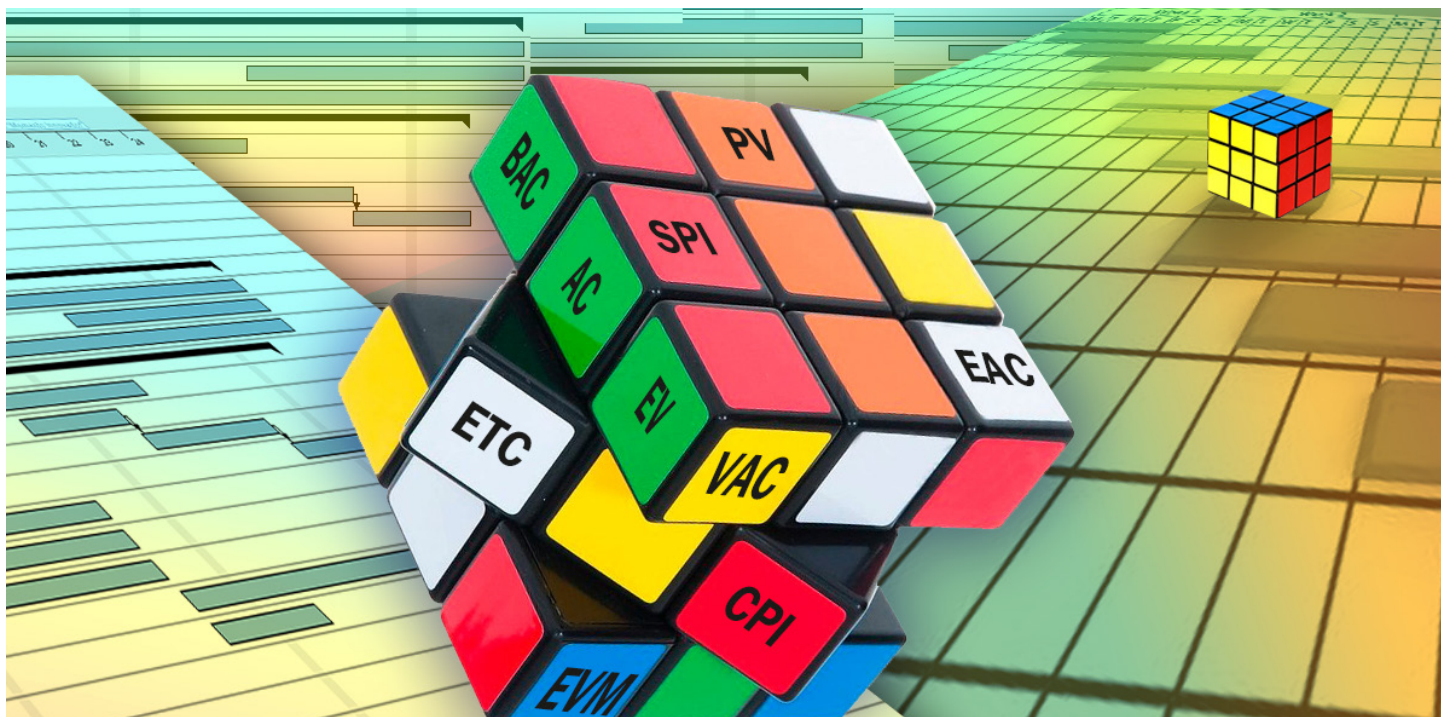




управляем
предприятием



ФИНАНСЫ КАК УНИВЕРСАЛЬНОЕ МЕРИЛО ДЛЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТОМ

Часть 1

Показатели хода проекта



Алексей Стоянов

Заместитель руководителя филиальной сети «1С-Рарус». MBA, PMP, «1С:РКП».

Более 10 лет практики проектного управления.

Управлял проектами в таких компаниях, как «ЭКСМО», «Астерос», Gulliver, курировал ряд зарубежных проектов.

Преподает проектное

управление в учебном центре IBM EE/A и в Бизнес-школе директоров фирм-франчайзи «1С».

Наука управления проектами в том или ином виде существует уже более полувека. За это время были разработаны международные и национальные стандарты, которые многие компании пытались адаптировать под себя. Надо признать, не всегда успешно. Запуская новый проект в своей компании или в организации внешнего заказчика, мы вовлекаем в него массу людей и ресурсов. Фиксируем границы проекта, определяем риски и сосредотачиваем усилия на достижении конечной и согласованной цели.

Сотрудники, которые имеют непосредственное отношение к реализации цели или принимают ключевые решения по проекту, не всегда обладают профессиональными знаниями в этой области.

Как же сократить время на обучение и найти общий язык между такими специалистами? Как минимум, нужно договориться об использовании единого показателя, который будет прост и понятен участникам с разным уровнем подготовки. На мой взгляд, единые и понятные для всех показатели хода проекта – это финансовые, а также индексные производные от них.

Начнем статью с небольшой зарисовки: диалога руководителя проекта с заказчиком — директором по финансам, развитию, генеральным директором и т. д.

Заказчик: Как ситуация в нашем проекте?

Руководитель проекта: Всё идет по плану! Мы успешно завершили несколько критически важных работ. Если хотите посмотреть, вот диаграмма Ганта с отметками о выполнении работ (рис. 1).

Заказчик: Что-то не могу разобраться, так много информации...

Руководитель проекта: Вот здесь слева — это структурная декомпозиция работ проекта, рядом — длительность работ, затем время начала и окончания работ и ресурсы, далее по горизонтали — кварталы, а чуть ниже — месяцы, стрелочки показывают взаимосвязи работ, а черные полосы — суммарные работы, то есть более высокий уровень структурной декомпозиции. Мы находимся вот здесь. Но при этом вот эти работы № 12 еще не полностью завершены, мы здесь немного отстаем, а работы № 16 завершили раньше намеченного срока. Вот здесь показан наш резерв...

Заказчик: Стоп-стоп. Слишком много информации. Так в каком состоянии находится наш проект? Сколько реально выполнено?

Руководитель проекта: Выполнены работы №№ 1–16, за исключением части работы № 12 и зависимой от нее работы № 17.

Заказчик: А сколько должно быть выполнено по плану?

Руководитель проекта: По плану мы должны быть здесь. Сейчас у нас есть небольшое отставание.

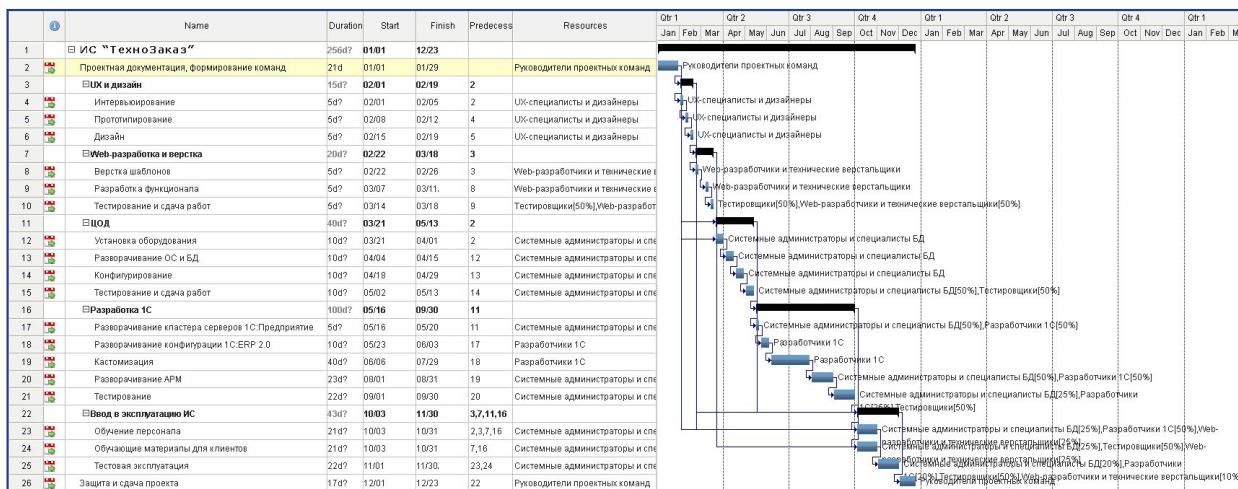
Заказчик: Что значит небольшое? Насколько конкретно мы отстаем?

Руководитель проекта: В работе № 12 не выполнена настройка узла...

Заказчик: Это детали. Мне нужна общая картина, насколько мы отстаем и чем это может нам грозить в конце проекта?

Руководитель проекта: Чтобы показать общую картину и сделать прогноз влияния отставаний на конечный результат, мне необходимо сделать дополнительные оценки и специальный отчет...

Рис. 1.
План-график проекта.



Увы, подобный диалог руководителя проекта с заказчиком вполне типичен. Заказчики и другие заинтересованные лица не всегда обладают профессиональными знаниями в области управления проектами. Инструменты, привычные для руководителя проекта, для них нередко слишком сложны и непонятны. Здесь и встает вопрос об использовании единого показателя, который будет прост и понятен участникам с разным уровнем подготовки.

Почему важен учет в финансовом выражении?

Деньги исторически стали универсальным расчетным средством. Принципы их использования, накопления и траты современный человек усваивает с детства. Объяснить кому-то содержание работ в рамках проекта и объем трудозатрат, вытекающий из этого, может быть сложно. Но всегда можно узнать стоимость работ и сравнить с конкурентами.

Привести процессы, происходящие на проекте, к денежному выражению и наглядно показать динамику — это самое приемлемое решение, понятное для подавляющего большинства заинтересованных лиц и команды проекта.

Предположим, мы обсуждаем с заказчиком особенности будущей IT-системы. Главные критерии — удобство и функционал самой системы, сроки ее создания, стоимость реализации проекта и дальнейшего владения IT-системой. Изменение любого важного параметра приведет к изменению бюджета, а бюджет затрат отразит сложность работ и сроки. Привести процессы, происходящие на проекте, к денежному выражению и наглядно показать динамику — это самое приемлемое решение, понятное для подавляющего большинства заинтересованных лиц и команды проекта.

Какие финансовые показатели существуют для управления проектом?

Мы не ставим цель полностью охватить в этой статье финансовые показатели, которые существуют в управлении проектом. Остановимся на четырех основополагающих и абсолютных показателях, входящих в методологию управления освоенным объемом.

Метод освоенного объема (Earned Value Management, EVM) — система методик, объединённых под общим названием, использующихся для измерения и контроля эффективности выполнения проектов. Метод опирается на расчет финансовых, а также производных от них показателей.

Эти показатели измеряются в деньгах — рублях, долларах, евро или иных условных единицах, зафиксированных в плане управления стоимостью, — и являются отражением стоимости работ из согласованного календарного плана, а также производных от этого значения.

Плановый объем (Plan Value, PV) — одобренный бюджет, выделенный на запланированные работы. Выделяют и анализируют два вида планового объема:

- **кумулятивный плановый объем** демонстрирует денежные средства, которые были затрачены с начала проекта до текущего момента;
- **текущий плановый объем** — одобренный бюджет на выполнение работ, запланированных на определенный период времени.

Бюджет по завершению (Budget at Completion, BAC) — это полный плановый бюджет проекта, денежное выражение кумулятивного планового объема работ (PV) на дату окончания проекта. Это та сумма, которая согласовывается с заказчиком и которая фигурирует в договорах на выполнение проекта или тендерных заявках.

Освоенный объем (Earned Value, EV) — плановая стоимость фактически выполненных работ. Этот показатель дает представление в денежном измерении о том, сколько должно было стоить то, что уже выполнено.

Фактическая стоимость (Actual Cost, AC) — это реальная стоимость фактически выполненных работ.

Важно понимать, что фактически выполненные работы не могут оцениваться только по количеству затраченного времени или потребленных ресурсов на выполнение задачи, потому что понесенные трудозатраты сами по себе не являются результатом проекта. Нас интересует извлечение пользы из проделанной работы. Поэтому еще на этапе подготовки проектной документации следует договориться между исполнителями, руководителем проекта и ключевыми заинтересованными сторонами проекта о том, каким образом будут определяться и фиксироваться завершённые операции и этапы работ. Договоренности нужно зафиксировать в плане управления стоимостью.

Еще на этапе подготовки проектной документации следует договориться о том, каким образом будут определяться и фиксироваться завершённые операции и этапы работ. Договоренности нужно зафиксировать в плане управления стоимостью.

Проектный опыт компании «1С-Рарус» показывает, что в большинстве случаев наиболее эффективной является бинарная система «сделано/не сделано». Исключение составляет проект, в рамках которого заказчик покупает ресурсы, время специалистов, а не бизнес-результат.

Сквозной пример

А теперь попробуем разобраться, как эти показатели помогают в управлении проектом. Для примера возьмем проект, в котором действительно требуется серьезный контроль со стороны руководителя проекта, так как в проекте будут участвовать несколько команд: программисты «1С:Предприятие», web-разработчики, дизайнеры и UX-специалисты со стороны исполнителя, а также рабочая группа со стороны заказчика.

Легенда. Компания «ТехноЗаказ» производит сложное технологическое оборудование под заказ. Руководство намерено сократить затраты, уменьшить количество персонала, задействованного на приемке и детализации поступающих заказов, повысить контроль за себестоимостью выпускаемой продукции. В проекте будут использоваться решения «1С:ERP Управление предприятием 2.0», «1С-Битрикс: Enterprise» и серверное программное обеспечение Microsoft (операционные системы, системы виртуализации и базы данных). Работа информационной системы будет выглядеть так:



- клиент «ТехноЗаказ» заходит на сайт компании, сделанный на платформе «1С-Битрикс», и, используя специальный конфигуратор, составляет заказ;
- данные о заказе передаются в единую базу данных, откуда их по регламентной задаче получает «1С:ERP Управление предприятием 2.0»;
- в «1С:ERP Управление предприятием 2.0» появляются задачи для производственных подразделений компании;
- по мере выполнения и формирования заказа сотрудники «ТехноЗаказ» изменяют статусы задач и осуществляют их передачу между внутренними подразделениями компании;
- все изменения статусов через единую базу данных отражаются в «Личном кабинете» клиента на сайте, вплоть до сообщения о готовности оборудования к отгрузке со склада компании.

«ТехноЗаказ» выделила на реализацию проекта 50 млн руб. Половина средств пойдет на покупку оборудования, обустройство дата-центра, закупку лицензий на ПО. Оставшаяся половина будет использована на фонд оплаты труда. Работы по проекту начнутся 1 января и завершатся 23 декабря.

Детализацию для нашего сквозного примера утрируем, чтобы не усложнять восприятие информации. Взаимодействие между проектными командами будет последовательным, и, пока не закончен предыдущий этап работ, к новому мы не приступаем.

Так как изначально работы планировались исходя из ограничений бюджета, то на текущем этапе мы принимаем бюджет по завершению (BAC) равным 50 млн руб. Предположим, сегодня 1 марта. Мы договорились с участниками проекта, что выполняемые задачи и этапы проекта имеют только два статуса — «выполнено» или «не выполнено». По плану мы должны уже завершить два больших этапа: «Проектная документация, формирование команд» и «UX и дизайн сайта». Сейчас мы находимся на третьем этапе — «Web-разработка и верстка». Давайте попробуем расписать упомянутые выше показатели, чтобы понять, в каком состоянии на самом деле находится проект.

Для большего соответствия календарному плану выписываем наши значения плановых объемов (PV) текущим и накопительным (кумулятивным) итогом по неделям проекта (таблица 1).

Таблица 1. Плановые объемы текущим и накопительным (кумулятивным) итогом.

Недели проекта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Плановый объем, текущий, руб.	500 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	750 000	500 000	500 000	500 000	750 000	750 000
Плановый объем, кумулятивный, руб.	500 000	1 500 000	2 500 000	3 500 000	4 250 000	4 750 000	5 250 000	5 750 000	6 250 000	7 000 000

Теперь также определяем освоенный объем (EV) — плановую цену реально выполненных работ (таблица 2).

Таблица 2. Освоенные объемы текущим и накопительным (кумулятивным) итогом.

Недели проекта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Освоенный объем, текущий, руб.	500 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	700 000	450 000	400 000	400 000	550 000	750 000
Освоенный объем, кумулятивный, руб.	500 000	1 500 000	2 500 000	3 500 000	4 200 000	4 650 000	5 050 000	5 450 000	6 000 000	6 750 000

Видно, что отставание есть. Оно не так критично, но не стоит забывать о том, что впереди еще 40 недель работы по проекту. Теперь пришло время посчитать фактическую стоимость работ (AC) (таблица 3).

Таблица 3. Фактическая стоимость работ текущим и накопительным (кумулятивным) итогом.

Недели проекта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Фактическая стоимость, текущая, руб.	400 000	800 000	900 000	950 000	1 050 000	500 000	500 000	550 000	500 000	950 000
Фактическая стоимость, кумулятивная, руб.	400 000	1 200 000	2 100 000	3 050 000	4 100 000	4 600 000	5 100 000	5 650 000	6 150 000	7 100 000

Кажется, ситуация усугубляется, мы выполнили работ на 6 750 000 руб., а затратили 7 100 000 руб. Для наглядности давайте объединим кумулятивные данные по трем показателям (таблица 4).

Таблица 4.

Недели проекта	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Плановый объем, кумулятивный, руб.	500 000	1 500 000	2 500 000	3 500 000	4 250 000	4 750 000	5 250 000	5 750 000	6 250 000	7 000 000
Освоенный объем, кумулятивный, руб.	500 000	1 500 000	2 500 000	3 500 000	4 200 000	4 650 000	5 050 000	5 450 000	6 000 000	6 750 000
Фактическая стоимость, кумулятивная, руб.	400 000	1 200 000	2 100 000	3 050 000	4 100 000	4 600 000	5 100 000	5 650 000	6 150 000	7 100 000



Мы видим, что в начале проекта фактические затраты, которые мы несли, были меньше плановых, но к 10-й неделе фактические затраты превысили плановые, а освоенный объем стал отставать от планового.

Итак, мы рассмотрели базовые финансовые показатели выполнения проекта, договорились, что будем использовать их в качестве основы при анализе состояния проекта, и увидели отклонения. Что с ними делать дальше, чтобы красноречивые на бумаге числа принесли пользу нам и заказчику? Об этом мы поговорим во второй части статьи.