

Эффективность системы управления проектами



Татьяна ШКОЛЬНИК,
эксперт, ГК «ИНТАЛЕВ»

Система управления проектами по КПЭ. Почему эффективно внедрять?

В настоящее время заметно вырос интерес к методам оценки проектной деятельности и эффективности управления проектами. То есть оценка результатов бизнеса становится важна не только в целом, но и по конкретным программам, проектам, мероприятиям, заказам и т. д. Вопросы балансировки портфеля, определения долей проектов и их весов в затратах, рентабельности и сроках отвлечения ресурсов на реализацию (в том числе персонала) создают особый характер бюджетирования с попроектным/позаказным учетом и планированием.

В качестве примера мы будем рассказывать о нашем заказчике – группе компаний N, которая состоит из инвестиционной

Уменьшение жизненного цикла товаров и услуг, необходимость резкого сокращения сроков разработки и внедрения новых сервисов, а также увеличившееся внимание к персонализации предложений на рынке, позволяющих удерживать клиентов, задают повышенные требования к динамичности управления и закладывают тенденцию смещения структур управления от классических функциональных подходов (с управлением исключительно на уровне финансовых показателей) в сторону проектной деятельности. В связи с этим закономерно возникает проблема оценки эффективности системы управления проектами.

головной компании, строительной компании, проектной компании и управляющей компании (обслуживание построенных объектов). Наличие в портфеле большого числа объектов разной степени готовности ставит задачу разработать и автоматизировать инструмент, позволяющий выявлять проекты-доноры с высокой эффективностью и проекты с пороговым значением рентабельности. Причем принимать управленческие решения о целесообразности последних, а в случае имиджевой или стратегической их необходимости понимать размер их доли в общем портфеле и балансировать структуру портфеля таким образом, чтобы обеспечить общую финансовую устойчивость.

Составляющие системы управления проектами/портфелем проектов

Классические планы варьировались в основном в рамках уточнения прогноза размера план-фактных отклонений, тогда как в проекте большее внимание уделяется механизмам наиболее раннего выявления триггеров изменений (факторов

рисков и возможностей). Исходя из этого отдается предпочтение гибким прогнозным моделями, которые позволяют задавать условия и моделировать ситуации и их последствия. Кроме того, только финансовых триггеров становится недостаточно: они возникают уже как следствие операционной деятельности и в этот момент управляемы лишь в контексте корректировок будущих параметров, и следовательно, акцент смещается в сторону натуральных показателей линейного порядка и их влияния на финансовые. То есть в зависимости от того, как операционная деятельность обеспечивает или не обеспечивает успешность выполнения финансовых показателей, выясняется, что тут одной логической связи недостаточно – нужен математический расчет.

Для возможности сравнения проектов между собой необходимо определение натуральной единицы измерения результата проекта, его эффективности, кроме денежного параметра, единой базы для оценки. Это переход от системы функциональных обособленных единиц со своими критериями оценки эффективности подразделения в сторону сквозной целевой единицы объемов.

В нашем примере на стадиях маркетингового анализа, планирования и проектирования – очевидной единицей измерения являются квадратные метры жилья/коммерции, однако себестоимость этого квадратного метра существенно зависит от проектного решения, расположения, выбора материалов (фасада и т. д.), квартирографии и эффективной доли «непродаваемой площади» (МОП – места общего пользования и технические помещения). Последняя крайне важна, поскольку несет на себе затраты, сопоставимые с продаваемой площадью, а размер ее формально не важен внешним организациями, на которые в большей степени ориентируется проектировщик, так как его цель – согласование проекта. С момента получения разрешения на строительство на самой стройке жилья, квадратных метров, как таковых, в общем-то и нет: есть метры кубические или погонные, тонны и т. д. В то время как квадратные метры и квартиры являются основной базой дохода и себестоимость считается также на 1 продаваемый квадратный метр, хотя окончательно формируется эта себестоимость существенно позже старта продаж и установления стоимости метра к продаже.

Собственно, с управленческой точки зрения такая себестоимость просто констатирует факт. Да и каждый проект уникален по проектному решению, по техническим условиям: как тут понять эффективным ли было это решение, подкачали ли тендеры или строители подвели? Вот тут и помогла бы единая мера для всех проектов и объектов и поперечный учет. Тогда можно понять, почему этот монолитный каркас 1 м² жилья объекта А обошелся нам в Х рублей, а объекта В на 2000 рублей дороже? А факторный анализ (также являющийся элементом модели) позволяет понять, что произошло это из-за завышенного коэффициента армирования,

некачественной работы по геодезическим изысканиям, которая, в свою очередь, появилась из-за сокращения сроков, отведенных на этот этап. То есть отвечать за это должен ГИП проекта, а в подчинении у него фактор маркетологов, которые затянули свой этап.

В ГК N график проекта являлся лишь с момента получения разрешения на строительство и, соответственно сроки на подготовительные этапы анализа и планирования проекта (маркетинг, финансы – расходы и источники, подбор земли в портфель, ППТ и эскизное проектирование, коммерция – доходы, проектирование) не формализованы. А ведь по сути управлять себестоимостью на этапе тендеров, а тем более стройки поздно, так как большинство затрат уже заложено натуральными показателями проектной документации. А проектировщики, ориентируясь не на бизнес-задачи, а на согласующие органы и защищенность своего блока работ, стараются укрупнить данные проектной документации, подготавливаемой для получения разрешения на строительство. Тогда как сметчикам и тендерным специалистам очень важно заранее знать параметры, достаточные для понимания объемов работ, технических характеристик материалов и соответственно стоимости, чтобы иметь время на поиск на рынке лучших решений, материалов и лучших предложений по работам. По нашему же опыту работы со строительными компаниями, тендеры обычно работают в авральном режиме и времени на исследовательско-аналитическую работу у них просто нет, да и дальнейшие соглашения по дополнительным объемам съедают большое количество времени. Вместе со специалистами проектного офиса ГК N мы прикрепили стадии проекта, начиная от анализа ресурсоемкости портфеля, выявления необходимого объема в квадратных метрах

к приобретению, выбора участка земли к застройке, маркетингового исследования (стадия, на которой коммерсанты и маркетологи разрабатывают концептуальные требования к проекту, позволяющие выполнить план по доходам), ППТ и эскизный проект, финансовое моделирование, стадия П и далее стандартный график тендеры/закупки параллельно с разработкой РД и стартом строительных работ, завершение же проекта включает в себя стандартный этап получения акта ввода в эксплуатацию, а также передачу объектов (квартир, коммерческой недвижимости, социальных объектов, дорог, сетей, котельных и т. д.) и обслуживание управляющей компанией. Эти стадии становятся основой операционного цикла – будущей целевой воронки (см. ниже).

Определив нормативные объемы работ/материалов на единицу продаваемой площади и нормативы оптимального выхода продаваемой площади на этаж, на объект и на проект при проектировании, можно еще на ранних этапах, задолго до разрешения на строительство проанализировать, насколько финансово эффективно будет проектное решение.

У ГК N план продаж ставился в рублях, плановая же структура продаж не задавалась, что привело к тому, что в запасе оказывались неликвидные квартиры, содержание которых ложилось на плечи управляющей компании. Выработанная совместно плановая структура продаж (что, в каком объеме, кому, в каком периоде, по какой цене и кто будет продавать) помогла увидеть эффективность продаж. Коммерческий директор получил инструмент контроля и управления через среднее значение продаваемой площади (если средний метр растет – продаем больше трехкомнатных, падает – студии и однокомнатные) и при малейших колебания спроса возможность быстро реагировать на него. Отслеживаете ли

вы, что и когда продают ваши менеджеры? Есть ли у вас инструмент, позволяющий сразу понять, уходят ли ликвидные студии и однокомнатные на нулевом этапе по минимальной цене при отсутствии проблем с финансированием стройки, оставляя в товарном запасе трехкомнатные? Насколько эффективно взаимодействие с агентствами-посредниками, создают ли они конкуренцию внутренним менеджерам?

Сформировать и отслеживать пул этих и других триггеров можно благодаря постановке системы бюджетирования, ориентированного на результат (БОР).

Шаги построения системы КПЭ по методологии БОР

Целевая воронка

Целевая воронка – это описание последовательности процесса реализации проекта в форме показателей результата каждого этапа. Целевая воронка охватывает процесс планирования и анализа до момента непосредственной реализации проекта, сам процесс реализации и продажи (до или после). Если в классических моделях применяется принцип конверсии потенциального объема натурального результата в реализованный/оплаченный объем, то в проекте, как правило, только на стадиях анализа и планирования абсолютное значение объемов может меняться, после этого заданный объем уже будет неизменен и большее внимание уделяется факторам времени, стоимости, наличию и достаточности ресурсов и качества, которое, как правило, выражается в том же изменении сроков реализации или стоимости (текущей или дальнейшей при эксплуатации).

Показатели эффективности для участников проектной деятельности

Таким образом, к стандартным факторам стоимости

в формате удельных (приведенной стоимости за единицу), общей суммы затрат и времени как нормативной длительности этапа добавляются факторы, отслеживающие «физику» работ. То есть до момента фиксации выполнения работ для оплаты возникает сам физический результат – метры, тонны, штуки и т. д. Именно регулярный ежедневный/еженедельный контроль их появления во времени позволяет понимать вероятность выполнения этапа в срок и обоснованность дополнительных соглашений на измененный объем. И общие метрики эффективности проекта по РМВОК (процент выполнения проекта, сроков и стоимости) можно рассчитать формулами из первичных данных, собранных с достаточной аналитичностью.

Отслеживая отклонения (по срокам, объемам, деньгам), можно оценить как степень влияния подразделений на ход проекта, так и эффективность администрирования проекта/портфеля в контексте управления общими ресурсами – протяженность сетей, дорог, коэффициент использования земельного участка или сроки реализации социальных объектов.

Финансовые показатели объема капитальных вложений, размер и ликвидность непроданного запаса, себестоимость единицы продукции и т. д. – выстраивая из них логическую иерархию, мы получаем комплексную модель с иерархической структурой от основной цели компании вниз на драйверы ее достижения (ключевые показатели топ-менеджеров), далее раскрывающиеся на различные показатели линейных руководителей. Модель предусматривает возможность расчета любых показателей на базе имеющихся в модели при достаточности аналитики.

Пример перечня показателей верхнего уровня для строительно-монтажного управления (СМУ):

Эффективность СМУ

Результативность

Количество м² жилья/встроенных помещений (паркинги, коммерция), сданных в эксплуатацию

Доля МОП и технических помещений, сданных в эксплуатацию

Отклонение по м²

Количество м² жилья/встроенных в разрешении/экспертизе

Доля МОП и технических помещений в разрешении/экспертизе

% завершения проекта в периоде

Отклонение по срокам

Отклонение по объемам

Экономичность

Себестоимость м²

Изменение суммы затрат

Экономическая модель

Сформировав логически связанный перечень показателей, оценивающих эффективность деятельности, получаем необходимость автоматизировать их учет и контроль, а для этого надо понять, как их рассчитывать. Для этих целей строится экономическая модель, включающая в себя формулы расчета и паспорт показателя: единицы измерения, аналитики, место в иерархии показателей, лицо, ответственное за значение показателя, периодичность сбора данных и т. д. Кроме имевшихся ранее показателей используются и технические, необходимые для формирования математических связей при автоматизации модели. При тестировании модели она заполняется данными прошлого периода, что позволяет не только проверить корректность построенных математических связей, но и понять степень влияния каждого показателя на итоговый результат. Именно на принципах существенности влияния показателя основывается в дальнейшем система стимулирования. ■

Таблица показателей для экономической модели

Показатель	Единица измерения	Тип (план/факт)	Краткое название	Формула план	Формула факт
Эффективность СМУ	%	формульный	A	B * C	
Результативность	%	формульный	B	D Факт / D План	
Количество м ² жилья/ встроенных помещений (паркинги, коммерция), сданных в эксплуатацию	м ²	ссылка/элементарный	D	H	элементарный
Количество м ² МОП и технических помещений, сданных в эксплуатацию	м ²	формульный / элементарный	E	H План * J План	элементарный
Доля МОП и технических помещений, сданных в эксплуатацию	%	ссылка/формульный	% МОП, сданные	J План	E Факт/(D Факт + E Факт)
Отклонение по м ²	м ²	нет/формульный	Изм. м ²	Автоматически 0	D Факт – D План
% завершения проекта в периоде	%	элементарный/ формульный	% завершения	элементарный	$((I_{-1} \text{ Факт} / I_{-1} \text{ План} * K_{-1} \text{ Факт} / K_{-1} \text{ План} * M_{-1} \text{ Факт} * L_{-1} \text{ Факт} / L_{-1} \text{ План}) + Z_{-1} \text{ Факт} / Z_{-1} \text{ План}) / 2$
Удельный вес стадии 1	%	элементарный	M_1	элементарный	элементарный
% физического выполнения работ стадии 1	%	элементарный/ формульный	I_1	элементарный	F_1 Факт/ F_1 План
Объем работ стадии 1	Ед	элементарный	F_1	элементарный	элементарный
Отклонение по объемам	ед.	нет/формульный	Изм. объем	Автоматически 0	F_1 Факт - F_1 План
% Обеспеченности материалами и документацией	%	элементарный	K_1	элементарный	элементарный
Количество недель стадии 1	Неделя	элементарный	L_1	Элементарный	элементарный
Отклонение по срокам	Дней	нет/формульный	Изм. сроков	Автоматически 0	L_1 Факт – L_1 План
Количество м ² жилья /встроенных в разрешении/экспертизе	м ²	элементарный	H	элементарный	элементарный
Доля МОП и тех помещений в разрешении/экспертизе	%	элементарный	J	элементарный	элементарный
Экономичность	%	формульный	C	N Факт/N План	
Себестоимость м ²	тыс. руб./м ²	формульный	N	Сумма (Z-1; Z_2; Z-N) / D	
Итого затрат стадии 1	Тыс. руб.	элементарный	Z_1	элементарный	элементарный
Изменение суммы затрат	тыс. руб.	нет/формульный	Изм. затрат	Автоматически 0	Сумма затрат 1 Факт – Сумма затрат 1 План

"+" – математическое действие "сложение"

"-" – математическое действие "вычитание"

"*" – математическое действие "умножение"

"/" – математическое действие "деление"