

Инструменты проектного управления в девелопменте

Белов Дмитрий

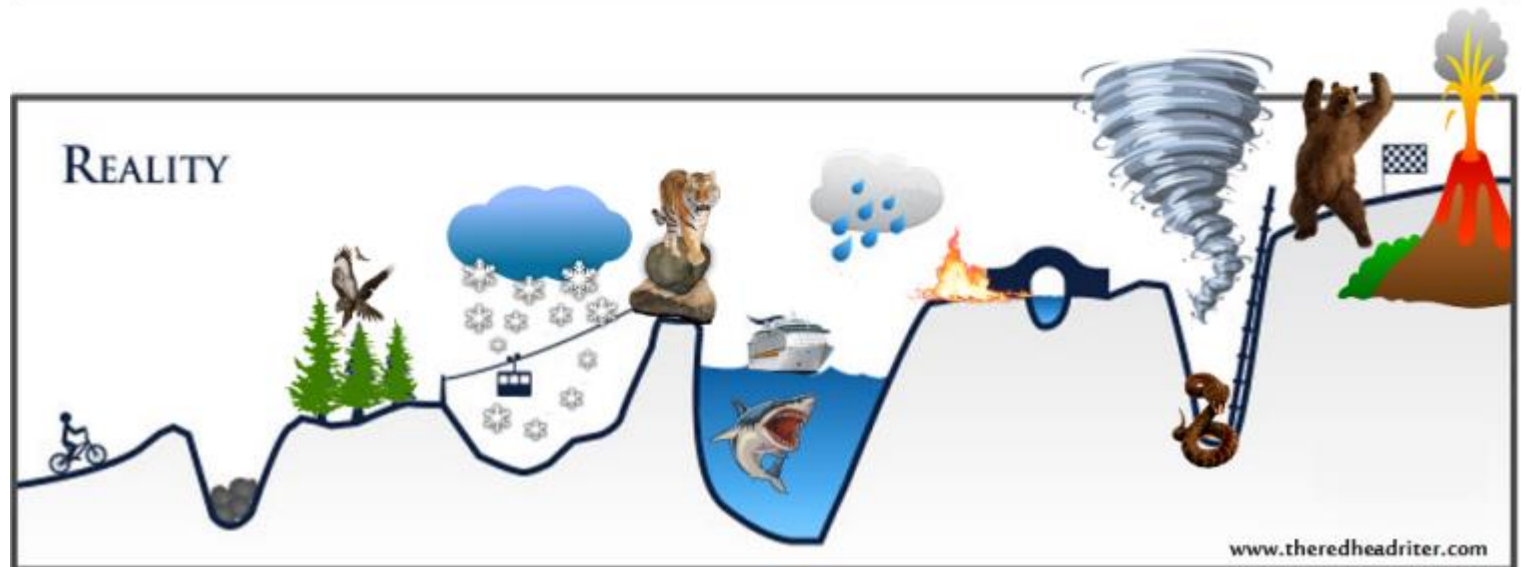
к.э.н., заместитель генерального директора ООО «АВА СИТИ»,
московского подразделения федерального девелопера **AVA GROUP**

Каждый проект уникален

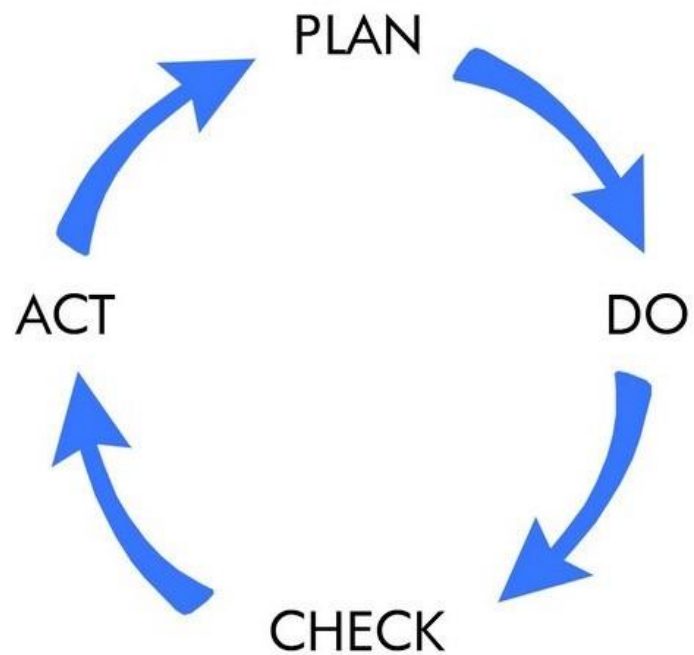
Ожидание



Реальность



Инструменты. Календарно-сетевой график



Инструменты. Календарно-сетевой график

Номер	Режим задачи	Название задачи	Длительность	Начало	Окончание	Ответственный
1		Проект	1536 дней	Пт 09.12.16	Пн 07.11.22	
1.1		Прединвестиционная стадия реализации	210 дней	Пт 09.12.16	Чт 28.09.17	ИнвестДепарта
1.2		Проектирование	1273 дней	Пн 07.08.17	Пт 01.07.22	РП
1.3		Разработка РД	190 дней	Пн 28.05.18	Пт 15.02.19	РП
1.4		Получение разрешения на строительство	34 дней	Пн 02.07.18	Чт 16.08.18	УК
1.5		Проектное финансирование	31 дней	Пт 01.06.18	Пт 13.07.18	ФинБлок
1.6		СМР	1130 дней	Пн 02.07.18	Пн 07.11.22	ГП
1.7		Продажи	500 дней	Пн 02.07.18	Пт 29.05.20	КоммБлок

Название: Длительн.:
 Фикс. объем работ Планирование вручную

Начало: Окончание:
 Тип: % завершения:

Ид.	Название ресурса	Единицы	удозатрап	Ид.	Название предшественника	Тип	Запазд.
				62	Получение ТУ на теплоснабжение и за	ОН	0д
				65	Получение ТУ на водоснабжение и зак	ОН	0д
				68	Получение ТУ на канализование и зак	ОН	0д
				71	Получение ТУ на ливнесток и заключе	ОН	0д
				74	Получение ТУ на электроснабжение и	ОН	0д
				77	Получение ТУ на сети связи и заключе	ОН	0д

ФОРМА ЗАДАЧ

- + Показать подзадачи
- Скрыть подзадачи
- + Все подзадачи
- Уровень 1
- Уровень 2
- Уровень 3
- Уровень 4
- Уровень 5
- Уровень 6
- Уровень 7
- Уровень 8
- Уровень 9

Инструменты. Финансовая модель

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	ИТОГО
Операционная деятельность													
Поступление денежных средств	0	0	1 245	2 702	2 932	3 181	3 452	3 745	4 063	4 409	4 784	5 190	35 704
Доход от реализации продукции	0	0	1 245	2 702	2 932	3 181	3 452	3 745	4 063	4 409	4 784	5 190	35 704
Выбытие денежных средств	312	403	497	601	610	624	714	1 051	1 113	1 204	1 325	1 456	9 909
Производственные расходы	0	0,0	84	91	99	108	117	127	138	149	162	176	1 250
Административные расходы	42	43,4	39	43	46	50	55	59	64	70	76	82	669
Расходы по реализации	0	0,0	2	3	3	3	3	4	4	4	5	5	36
Выплаты процентов по займу	270	360,0	353	283	231	180	129	77	26	0	0	0	1 908
НДС к уплате	0	0,0	0	0	0	0	72	385	418	453	492	534	2 354
Корпоративный налог	0	0,0	19	181	230	283	339	399	463	528	591	660	3 692
Итого по операционной деятельности	-312	-403	749	2 102	2 322	2 557	2 738	2 694	2 951	3 205	3 459	3 734	25 794
Инвестиционная деятельность													
Поступление денежных средств	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
От реализации основных средств	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Выбытие денежных средств	3 836	3 836	1 918	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9 591
Строительство	3 836	3 836	1 918	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9 591
Оборудование	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Итого по инвест. деятельности	-3 836	-3 836	-1 918	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-9 591
Финансовая деятельность													
Поступление денежных средств	4 200	4 200	2 160	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10 560
Поступление займа	2 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2 000
Поступление собственных средств	2 200	4 200	2 160	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8 560
Выбытие денежных средств	0	0	143	2 907	2 307	2 586	2 586	2 586	746	143	0	0	14 003
Погашение займа банку	0	0	143	286	286	286	286	286	286	143	0	0	2 000
Возврат собственных вложений 2015 г.				1 722	1 722								3 443
Возврат собственных вложений	0	0	0	900	300	2 300	2 300	2 300	460	0	0	0	8 560
Итого по финансовой деятельности	4 200	4 200	2 017	-2 907	-2 307	-2 586	-2 586	-2 586	-746	-143	0	0	-3 443
ИТОГО ДВИЖЕНИЕ ДЕНЕГ	52	-40	848	-806	15	-28	152	109	2 205	3 062	3 459	3 734	12 761
Аккумуляированный денежный поток	52	12	860	54	69	41	193	301	2 507	5 568	9 027	12 761	

Инструменты. Бюджет проекта

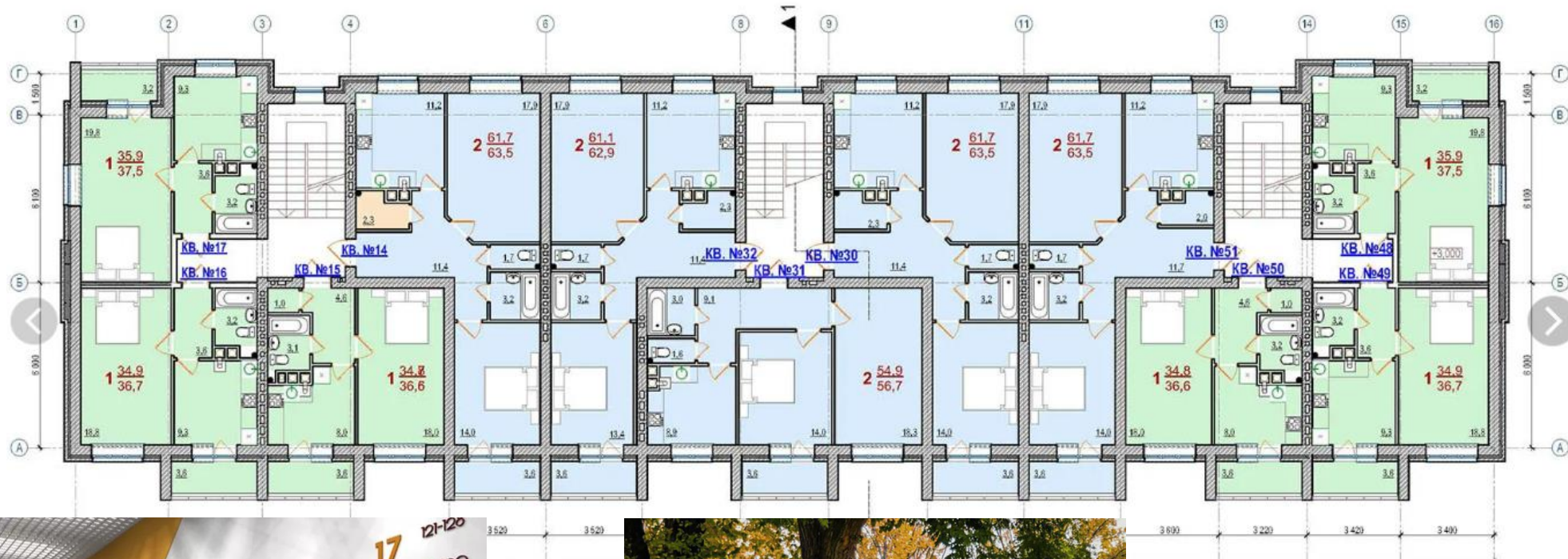
БЮДЖЕТ ПРОЕКТА

№	Наименование работ	Бюджет проекта. тыс. руб.	Бюджетные источники. тыс. руб.			Внебюджетные источники. тыс. руб.		
			федеральный	областной	местный	средств а хоз. субъект а	заемны е средств а	прочие
1.	Работы по формированию и приобретению земельного участка	3 000	-	-	-	3 000	-	-
2.	Выполнение проектно-изыскательских работ	19 458	-	-	-	19 458	-	-
3.	Государственная экспертиза проектной документации	1 642	-	-	-	1 642	-	-
4.	Получение разрешения на строительство объекта	-	-	-	-	-	-	-
5.	Строительно-монтажные работы	289 200	-	-	-	50 900	238 300	-
5.1	Строительство производственных цехов	215 298	-	-	-	50 900	164 398	-
5.2	Строительство загрузочного навеса чистой зоны	20 400	-	-	-	-	20 400	-
5.3	Строительство выгрузочной галереи грибов грязной зоны	16 728	-	-	-	-	16 728	-
5.4	Строительство цеха переработки фасовки и хранения	26 010	-	-	-	-	26 010	-
5.5	Монтаж оборудования	10 764	-	-	-	-	10 764	-
6.	Поставка. монтаж оборудования. пуско-наладочные работы. всего	237 900	-	-	-	45 000	192 900	-
6.1	Закупка, монтаж, пусконаладочные работы основного оборудования Christiaens Group	163 800	-	-	-	45 000	118 800	-
6.2	Закупка прочего и нестандартного оборудования	74 100	-	-	-	-	74 100	-
7.	Развертка информационных сетей	9 000	-	-	-	-	9 000	-
8.	Приобретение техники и транспорта	4 700	-	-	-	-	4 700	-
	ИТОГО:	600 000	-	-	-	120 000	480 000	-

Инструменты. Матрица ответственности

Приложение к приказу о создании дирекции проекта				
№	Департамент / отдел / служба / компания	Должность	Роль в проекте	Ф.И.О.
1	Управление реализации проектов	Руководитель проекта	Директор проекта	Иванов А.А.
2	Коммерческий департамент	Директор по продукту	Директор по продукту	Петров Б.Б.
3	Коммерческий департамент	Заместитель генерального директора по инвестициям	Инвестиционный аналитик	Сидоров В.В.
4	Финансовый блок	Главный экономист	Экономист проекта	Иванов А.А.
5	ООО «Генподрядчик»	Начальник строительного участка	Директор по строительству	Петров Б.Б.
6	ООО «Техзаказчик»	Ведущий инженер ОКС	Заместитель директора проекта	Сидоров В.В.
7	ООО «Техзаказчик»	Инженер ПТО	Главный инженер проекта	Иванов А.А.
8	ООО «Техзаказчик»	Руководитель направления	Главный архитектор проекта	Петров Б.Б.
9	ООО «Техзаказчик»	Ведущий инженер сметчик	Сметчик	Сидоров В.В.
10	ООО «Техзаказчик»	Инженер строительного контроля	Инженер строительного контроля	Иванов А.А.
11	Юридический департамент	Заместитель руководителя департамента	Юрист проекта	Петров Б.Б.

Инструменты. Стандарты



Инструменты. Матрица рисков

Описание риска	Вероятность возникновения	Оценка	Степень влияния на проект	Оценка	Комплексная оценка риска	Стратегия реагирования
Риск №1	40% - 60%	3	Очень высокая	5	8	Корректирующие мероприятия
Риск №2	0% - 20%	1	Высокая	4	5	Отслеживание
Риск №3	80% - 100%	5	Средняя	3	8	Контроль до 01.01.2024. Далее - корректировка и минимизация
Риск №4	60% - 80%	4	Минимальная	1	5	Отслеживание
Риск №5	20% - 40%	2	Средняя	3	5	Контроль

Инструменты. Due diligence

Градостроительный анализ



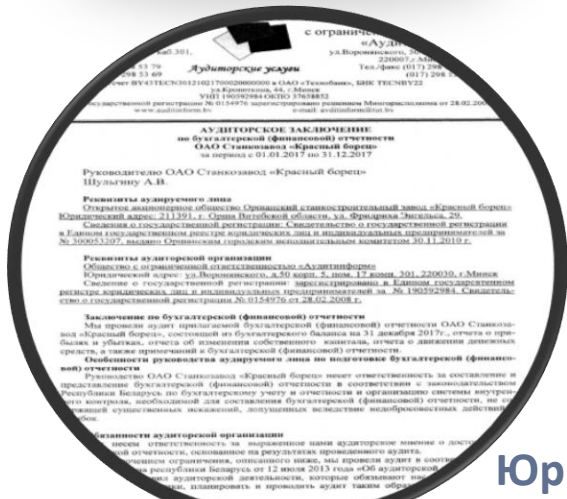
Маркетинговый анализ



Принятие решения



Юридический анализ



Финансовая модель

	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Активы	0	1 245	2 702	2 932	3 181	3 452	3 745	4 059
Средства	312	403	497	601	610	624	714	1 051
Расходы	0	0,0	84	91	99	108	117	138
Проценты по займу	270	360,0	353	283	231	180	129	77
Налог	0	0,0	0	0	0	72	385	418
Инвестиционная деятельность	-312	-403	-497	-2 107	-2 322	-2 537	-2 738	-2 953
Финансовая деятельность	0	0	0	0	0	0	0	0
Собственные средства	2 200	4 200	2 160	0	0	0	0	0
Займы	0	0	0	0	0	0	0	0
Денежные средства	0	0	0	0	0	0	0	0
2015 г.	1 722	1 722						
2016 г.	0	0	900	300	2 300	2 300	2 300	400
2017 г.	4 200	4 200	2 017	-2 907	-2 907	-2 586	-2 586	-2 586
2018 г.	52	-40	848	-806	15	-28	157	

Программные продукты

Календарно-сетевое планирование



MS Project



Oracle Primavera



Spider Project



1C PM

Бюджетирование, финансовое моделирование



MS Excel



1C

Документооборот и постановка задач



Directum



DocsVision

А теперь возвращаемся в жестокую
реальность...

Примеры внедрения

Компания 1, крупная девелоперская компания, решила систематизировать процессы и процедуры проектного управления в компании.

Основные вводные:

- Количество проектов за последний год выросло на 10 единиц, общий портфель проектов в разных стадиях реализации составил 25 единиц.
- Управление проектами осуществлялось командой проекта во главе которой находился руководитель проекта, директор по строительству и координатор проектов. Подчинение команды непосредственно вице-президенту по девелопменту холдинга.
- Необходимые ресурсы, будь то юристы, экономисты, технические специалисты, тендерный комитет и т.д., выделялись по мере обращения по конкретной задаче.
- Функционирующая система документооборота, бухгалтерского учёта и постановки задач.

Основные задачи:

- Единообразии предоставления информации руководству.
- Регулярное обновление статуса «паспорта проекта».
- Ведение графика реализации проекта в едином формате.

Примеры внедрения

Что было сделано:

- Нанят специалист по календарно-сетевому планированию.
- Проведено обучение команд проектов работе в Project силами внешних консультантов.
- Начата подготовка формата ГРП.
- Выполнена работа с проектными организациями по увязке ГРП и проектов в BIM.
- Внедрено большое количество отчётных форм, таблиц, «паспортов проектов».

Примеры внедрения



Результат:
НЕ ВЗЛЕТЕЛО

Примеры внедрения

Компания 2, большая инвестиционно-строительная группа компаний полного цикла.

Основные вводные:

- Компания переживает «болезнь роста»: увеличивается количество приобретённых активов разных направлений; нанимается большое количество сотрудников для реализации проектов; открываются новые направления бизнеса.
- Каждым направлением деятельности управляет руководитель, имеющий статус партнёра, де-юре в составе группы, де-факто существующий внутри себя.
- Основной акционер получает одну и ту же информацию из различных источников, либо разную из одного.

Основные задачи:

- Единообразие предоставления информации руководству.
- Приведение вертикально-интегрированной системы в матричную.
- Создание функционирующей системы с «единым окном» в лице руководителя проектов и наделение полномочиями принятия решений.

Примеры внедрения

Что было сделано:

- Привлечены консультанты международного уровня по внедрению проектного управления.
- Назначены ответственные за реализацию.
- Разработан план мероприятий.
- Созданы типовые проекты документов.
- Предложен вариант системы мотивации сотрудников.
- Выданы рекомендации о покупке программных продуктов.
- Созданы регламенты и кадровые документы.
- Подготовлены решения по внедрению со сроками, задачами и конечными документами.

Примеры внедрения



Результат:
НЕ ВЗЛЕТЕЛО

Но не всё так плохо!

Примеры внедрения

Компания 3, большая инвестиционно-строительная группа компаний полного цикла.

Основные вводные:

- Компания переживает «болезнь роста»: увеличивается количество приобретённых активов разных направлений; нанимается большое количество сотрудников для реализации проектов; открываются новые направления бизнеса.
- Каждым направлением деятельности управляет руководитель, имеющий статус партнёра, де-юре в составе группы, де-факто существующий внутри себя.
- Основной акционер получает информацию, осуществляя полный контроль деятельностью компании, от миллиардных инвестиций, до согласования покупки бумаги формата а4.

Основные задачи:

- Единообразие предоставления информации руководству.
- Приведение вертикально-интегрированной системы в матричную.
- Создание функционирующей системы с «единым окном» в лице руководителя проектов и наделение полномочиями принятия решений.
- Уход от операционного управления и контроль на расстоянии.

Примеры внедрения

Что было сделано:

- Привлечены **консультанты имеющие практический опыт** по внедрению проектного управления и опыт работы в системе матричного управления.
- Проведена большая работа по оценке всех бизнес-процессов.
- Определены основные пользователи и ответственные лица.
- Разработан план мероприятий.
- Проведён ряд «стратегических сессий» по определению ключевых задач и проблематики внутри компании.
- Выявлены слабые стороны при внедрении в практическую деятельность и пути решения данной проблемы.
- Созданы типовые проекты документов.
- Предложен вариант системы мотивации сотрудников.
- Созданы регламентирующие проектную деятельность документы.
- Подготовлены решения по внедрению со сроками, задачами и конечными документами.

Примеры внедрения



Результат:
ВЗЛЕТЕЛО!

Внутрикорпоративное противодействие

Всё и так работает, зачем
менять?!

Какие ещё бюджеты?! У меня
стройка стоит!

Я ничего не понимаю, и не
собираюсь! МНЕ это не
нужно!

Мы уже построили
500 тыщ миллионов
квадратов и ничего, всё стоит!

Вот ВАМ это нужно, вот ВЫ
САМИ это и делайте!

Какие ещё превышения
бюджета?! Всё тут верно! Я
пойду жаловаться!

Как-то же справлялись 10 лет
без всего вот этого вот!

У вас что, работы мало?!

Вам реально делать нечего?
Упражняйтесь, ну-ну, а нам не
мешайте работать!

И как это твой график ВДРУГ
дисциплинирует строителей?!
Ты стройку-то хоть раз видел?

Зачем вы усложняете
рабочий процесс?

Делайте, что хотите, но в
18:00 я ухожу домой!

Спасибо за ваше внимание!*

*Надеюсь, я вас не утомил...