

Применение стандарта управления проектами на примере предприятия пищевой промышленности

Кургузова Е.Я.

кафедра экономики и финансов СПбГУНиПТ

Стандарт управления проектами предприятия представляет собой совокупность документов, объясняющих или предписывающих как, в какой последовательности, в какие сроки, с использованием каких шаблонов нужно выполнять те или иные действия в процессе управления проектами. Эти документы образуют нормативно-методическое обеспечение системы управления проектами.

Ключевые слова: стандарт управления проектами, финансовое управление.

Как известно, стандарт управления проектами предприятия представляет собой, прежде всего, совокупность документов, объясняющих или предписывающих как, в какой последовательности, в какие сроки, с использованием каких шаблонов нужно выполнять те или иные действия в процессе управления проектами. Эти документы не являются принадлежностью какого-либо одного проекта и образуют нормативно-методическое обеспечение системы управления проектами в целом, а их количество может быть достаточно велико.

Для управления проектами на предприятии может создаваться служба управления проектами, которую должна занимать разработка методологии управления проектами, в том числе:

- разработка, совершенствование, согласование корпоративного стандарта управления проектом, включая весь комплекс организационных документов процедур, инструкций, шаблонов управленческих документов;
- разработка требований по расширению или уточнению функциональных обязанностей смежных подразделений для обеспечения функций управления проектами;
- выбор и организация адаптации и внедрения программных инструментов управления проектами;
- внутрикорпоративная публикация утвержденных материалов, проведение семинаров по их использованию;
- формирование планов повышения квалификации менеджеров предприятия, организация обучения и сертификации.

Другой важнейшей функцией службы управления проектами может быть непосредственное участие ее сотрудников в проектах компании в качестве управленческого персонала. Это позволяет перейти к сильной матричной организационной структуре предприятия, когда управленческий персонал

проекта предоставляется службой управления проектами, а технический — различными функциональными подразделениями предприятия.

Отдельный и очень важный вопрос — финансовое управление предприятием, реализующим свою деятельность в проектной форме. Здесь должны быть определены взаимоотношения между тремя типами бюджетов — бюджетом проекта, бюджетом подразделения и бюджетом предприятия в целом.

Использование требований стандарта управления проектами является актуальным в сложившихся экономических условиях рынка пищевой промышленности. Это относится и к рынку замороженных овощей, который является сложным и мало изученным, но, тем не менее, достаточно привлекательным для инвесторов. Рост популярности продуктов быстрого приготовления способствует появлению замороженных овощных смесей и картофеля-фри российского производства. Его несомненным конкурентным преимуществом является цена, уровень которой ниже импортного аналога на 25—50%. Таким образом, для российских овощеперерабатывающих предприятий открываются широкие перспективы на динамично развивающемся рынке замороженной овощной продукции.

Рассмотрим некоторые аспекты применения стандарта управления проектом на примере проектирования крупного овощехранилища с цехом переработки картофеля и овощей.

Методики и процедуры определения ассортимента выпускаемой продукции, расчета производственной мощности, определения затрат и прибыли, оценка эффективности проекта входят в стандарт управления проектом.

На сегодняшний день наиболее востребованы на рынке следующие виды продуктов из картофеля и овощей [1]:

- замороженный картофель фри;
- замороженные овощные смеси;
- сульфитированный картофель в вакуумной упаковке.

Производством именно этих продуктов будет заниматься проектируемое предприятие.

Кроме изготовления замороженных полуфабрикатов из картофеля и овощей, предприятие будет заниматься фасовкой свежих картофеля, свеклы, моркови и капусты. Производственные мощности по этому ассортименту представлены в таблице 1.

Таблица 1. Производственная мощность предприятия.

Наименование продукта	Мощность, т/год	Мощность, кг/сутки	Мощность, кг/час	Вес порции, кг
Картофель фри	3500	10234	1279	0,500
Сульфитированный картофель	2000	5848	731	0,500
Овощная смесь №1	1250	3655	457	3,000
Овощная смесь №2	1250	3655	457	3,000
Овощная смесь №3	1000	2924	365	3,000
Картофель, фасованный в сетку	13500	39474	4934	5,000
Морковь мытая, фасованная в пакеты	2500	7310	914	2,000
Свекла мытая, фасованная в пакеты	2500	7310	914	2,000
Капуста, фасованная в сетки	2500	7310	914	10,000
Итого:	30000	87719	10965	

Для производства вышеперечисленной продукции предусмотрено приобретение следующих технологических линий:

- линия для производства замороженных картофеля и овощей;
- линия для производства сульфитированного картофеля;
- линия для фасовки картофеля и овощей, предназначенных для розничной торговли;
- комплекс утилизации отходов.

Были определены затраты на приобретение оборудования, его транспортировку и монтаж, а также по укрупненным показателям базисной стоимости — затраты на строительство здания хранилища.

Определена потребность в инвестициях в оборотные средства. Так как периодичность поставок в днях велика и составляет 100—120 дней по большинству видов сырья, то потребность в оборотных средствах значительна.

В структуре затрат наибольшую долю составляет сырье. Затраты на сырье определялись по нормам выхода продукции и закупочным ценам. Был проведен расчет затрат на сырье в соответствии с производственной мощностью предприятия.

На основе норм времени и норм обслуживания были рассчитаны численность персонала и фонд оплаты труда.

Определены общепроизводственные и общехозяйственные расходы проектируемого предприятия.

Составлен план производства и реализации продукции.

Рассчитана сумма покрытия и прибыли.

Далее по известной методике проводилась оценка эффективности проекта.

Были определены следующие показатели:

- чистый доход проекта;
- чистый дисконтированный доход проекта;
- внутренняя норма доходности проекта, определена с помощью данных о денежных потоках;
- срок окупаемости по потоку реальных денег;
- срок окупаемости по потоку дисконтированных денег.

В плане реализации проекта предусмотрено выполнение следующих укрупненных работ:

- проектирование;
- строительство здания;
- приобретение оборудования;
- монтаж оборудования.

Затраты на проектирование, строительство здания и приобретение оборудования распределялись на соответствующее количество месяцев равными долями.

В финансовой схеме проекта представлен план денежных потоков с учетом календарного плана реализации проекта.

Денежные потоки от инвестиционной деятельности, от операционной Деятельности (прибыль от реализации продукции), вложение собственных средств учредителей, начисленная амортизация могут быть сбалансированы за счет привлечения банковского кредита.

На начальных стадиях проектирования с помощью финансовой модели возможно проанализировать риски проекта и их возможные границы, что составит область допустимых потерь и определит желаемую стратегию.

Были проанализированы следующие виды рисков:

- увеличение закупочных цен;
- уменьшение продажных цен под давлением конкурентов;
- уменьшение объема продаж;
- задержку строительства объекта и ввода его в эксплуатацию.

С помощью финансовой модели выявили те значения, которые не приводят к появлению отрицательных значений кумулятивного денежного потока.

Наиболее чувствительна модель денежных потоков к изменению цен на основное сырьё и на изменение продажных цен на продукцию. Модель выдерживает изменение цен в пределах 3%. Это обстоятельство является наибольшим фактором риска для своевременного возврата кредита. При большем изменении цен на стадии эксплуатации проекта придется увеличивать долю прибыли, направляемую на погашение кредита.

Уменьшение объема продаж возможно до 85% от запланированного выпуска. В этом случае прибыль будет достаточна для погашения кредита, но резерва, практически не будет. Снижение объема продукции до 80% от

запланированного выпуска не обеспечит своевременный возврат кредита. Здесь также придется увеличивать долю прибыли, направляемую на выплату кредита.

Задержка ввода в эксплуатацию проекта соответственно сдвигает срок возврата кредита. Вариант продления срока кредитования в случае срыва сроков строительства должен быть заранее оговорен с банком.

В целях обеспечения качества проекта проводится экспертиза проекта, которая представляет собой детальный анализ определенных областей деятельности в рамках проекта и составления общей картины проекта в целях повышения качества выполнения, как данного проекта, так и проектов предприятия в целом.

Экспертизу осуществляют наиболее квалифицированные и опытные специалисты в области управления проектами. Для проведения экспертизы используются как формализованные данные, полученные в результате процедур аудита и мониторинга проекта, так и сведения, получаемые путем консультаций и собеседований и относящиеся к неформализованным (или слабо формализованным) областям управления проектом (компетентность персонала, межличностные отношения и т.д.).

По результатам экспертизы готовится заключение, содержащее анализ причин, а также рекомендации по организационным решениям и мероприятиям для преодоления неблагоприятного развития данного проекта либо, в случае успешного развития проекта — для систематизации и тиражирования положительного опыта.

Список литературы

1. Эсетова А.М., Махмудова З.А. Формирование экономических условий для вывода на рынок конкурентоспособной инновационной продукции отечественных производителей // Инновации – 2008. - № 2. – С.50-55
2. В.Г. Кайшев, В. М. Черкасова Плодовоовощная промышленность в России в 1999-2003 гг. Пищевая промышленность, № 6, 2004 г.