

Управление погодой для снижения рисков проекта

Фрагмент из книги В.А. Первушина «Неделя начинается с субботы. Сказка для менеджеров младшего возраста».

Приведенная история полностью основана на реальном проекте, реализованном по заказу Министерства по чрезвычайным ситуациям России.

Компания ТСМ получила заказ на оснащение региональных учебных центров Министерства по проектному управлению (МиниПУп) республики Манегения в нескольких десятках городов.

Необходимо было в кратчайшие сроки обеспечить закупку, комплектацию, доставку, монтаж оборудования для обеспечения деятельности подчиненных структур (свыше 100 наименований, несколько десятков подрядчиков) в региональных центрах министерства, расположенных в городах от столицы Иннополиса до самых окраин Манегерии. Тщательное планирование проекта позволило сэкономить значительные суммы, причем даже с учетом доставки в отдаленные районы стоимость оснащения одного учебного центра оказалась значительно ниже, чем у конкурента, обеспечивающего оснащение регионального центра в окрестностях Иннополиса.

Договор был подписан в августе, когда конкурент компании ТСМ уже почти 8 месяцев занимался оснащением аналогичного центра вблизи Иннополиса. С бюджетным финансированием, как вы знаете, всегда проблема. Вот и здесь прошел октябрь, сроки поджимали, а денег все не было. Заместитель министра предложил просто закупить оборудование, не монтируя его, так как времени, по его мнению, уже не оставалось. Когда же Директор компании ТСМ объяснил, что компания пока успевает, так как все время корректируется график, в котором все было расписано буквально по часам, Замминистра не поверил – его опыт говорил о том, что многие компании заинтересованы лишь в получении денег, а вот с выполнением обязательств бывают проблемы.

Тем не менее, времени оставалось все меньше – проект обязательно должен был завершиться до конца года.

Наконец, деньги пришли 11-го ноября. Казалось бы, катастрофа. Но ровно через месяц, 11-го декабря, директор компании доложил Замминистра МиниПУп о том, что все оборудование доставлено и смонтировано.

Замминистра сначала не поверил, позвонил куда-то в глубинку начальнику одного из центров с вопросом, смонтировано ли оборудование. Тот доложил, что полностью все сделано и даже совершенно не испугался проверки, которой ему пригрозил Замминистра.

Как же удалось в срок выполнить чрезвычайно напряженную задачу?

Одна из проблем заключалась в необходимости доставки оборудования в самый отдаленный регион Манегерии. Доставка туда была возможна только самолетом, причем с промежуточной посадкой и дозаправкой в этом пункте.

Для идентификации рисков были использованы две контрольные формы: окружение проекта и перечень работ проекта.

В проекте была реализована полноценная система управления рисками. Директора волновали два момента: в промежуточном пункте выгружался попутный груз и могли по ошибке выгрузить и наш груз. Второй момент – в конечном пункте очень часто портится погода и местный аэропорт подолгу не принимает самолеты.

Для защиты от ошибочной выгрузки был разработан комплекс мер: на все ящики наклеили большие этикетки с названием пункта назначения, бортмеханику выплачен аванс за обеспечение сохранности груза, сами ящики были укутаны километрами скотча.

В промежуточном пункте для разгрузки попутного груза прислали служащих Проектной армии – отделение ДУХов. Как известно, указание им обычно дается простейшее, доступное их восприятию: круглое катать, плоское таскать!

ДУХи, получившие такое напутствие, заодно выгрузили много чужого груза, который потом был частично разграблен. Почти у всех, кроме груза компании ТСМ, потому что, когда в точке назначения его приехал забирать Начальник местного центра, он долго ругался: «И кому только в голову могло взбрести так все укутать скотчем, что ничего невозможно достать!».

Теперь насчет погоды. Директор обратился в наш Гидрометцентр с просьбой дать эксперта, специалиста по предсказанию погоды, желательно опытного, в возрасте. Там посоветовали обратиться к старичку, про которого говорили, что он непогоду спинным мозгом чувствует.

Старичок оказался весьма шустрым. Первым делом он спросил: «Вам какая погода нужна, официальная или реальная?». Директор ответил: «Конечно реальная!». Дедок что-то там поколдовал с картами погоды, показалось, даже пошептал какие-то заклинания, выдернув волосок из бороды (как старик Хоттабыч) и выдал «окно» для самолета. Оно не совпадало с официальным прогнозом, но директор поверил профессионалу и не ошибся. После того, как самолет приземлился, разыгрался буран и аэропорт не принимал никакие рейсы.

Получается, если бы директор не искал возможности реально учесть непогоду, груз не попал бы заказчику в срок. Конечно, можно было бы сослаться на это препятствие как на форс-мажор, но проект не был бы реализован.