

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ КАК ЭЛЕМЕНТ ЭФФЕКТИВНОЙ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ

В статье раскрывается важность совершенствования корпоративной системы управления, в частности контроля за инвестиционной деятельностью компании на уровне совета директоров. Автор рассматривает принципы и степень участия совета директоров в процессе контроля за инвестициями компании и в реализации инвестиционных проектов.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: корпоративное управление, совет директоров, Кодекс корпоративного управления, инвестиции, инвестиционный проект, проектное управление

...Надеюсь, что развитие культуры корпоративного управления и повысит конкурентоспособность нашего финансового рынка, и укрепит доверие инвесторов к рынку, и, конечно, самое главное, сделает компании более эффективными...

Д.А. Медведев на заседании Правительства
13 февраля 2014 г.

Сегодня новый Кодекс корпоративного управления (ККУ), утвержденный 21 марта 2014 г. Банком России, активно обсуждается в экспертных сообществах. Большинство директоров, экспертов и руководителей уже согласились с тем, что новая редакция ККУ действительно решает ряд актуальных задач, в том числе касающихся системы корпоративного управления акционерными обществами: состава и деятельности совета директоров (СД) и его комитетов, наделяния акционеров расширенными правами в части подготовки и проведения собраний, модернизации дивидендной политики. В новой редакции ККУ значительно расширены и уточнены критерии независимости членов СД. Особое внимание уделяется вопросу оценки эффективности совета директоров, существенно



Персод Наталья Леонидовна — заместитель председателя наблюдательного совета НИИ Корпоративного и проектного управления. С 2009 г. по 2013 г. — начальник управления информационно-аналитических систем ОАО «Газпром автоматизация». Награждена золотым знаком отличия «За профессиональное мастерство» и многочисленными грамотами ОАО «Газпром» (г. Москва)

переработаны и уточнены принципы и подходы к вознаграждению членов СД и исполнительного руководства. Кроме того, в новом кодексе подробно изложены принципы организации системы управления рисками, внутреннего контроля и функции внутреннего аудита, соответствующие международным стандартам.

В данной статье мы подробно остановимся на совершенствовании корпоративной системы управления, в частности на теме организации контроля на уровне совета директоров, рассмотрим его принципы и степень участия СД в процессе контроля инвестиционной деятельности компании.

Сегодня инвестиционная деятельность является необходимым условием развития и инструментом достижения стратегических целей каждой крупной компании и государства в целом. Согласно открытым источникам, Правительство России утвердило 34 государственные программы, подавляющее большинство которых планируется реализовать в период с 2013 по 2020 гг. Общий объем финансирования государственных программ с учетом приведенных данных оценивается в сумму 80 трлн руб. Что касается деловой сферы, то, проанализировав открытые данные годовых отчетов крупнейших компаний российского ТЭК, можно увидеть, что они тратят на инвестиционные проекты более 30% от выручки (табл. 1).

Таким образом, вопрос контроля инвестиционных проектов на текущий момент является одним из наиболее приоритетных. Однако необходимо отметить, что большинство применяемых в настоящее время механизмов контроля

на корпоративном уровне ориентированы на оценку эффективности реализации либо проекта в целом, либо отдельных его этапов. Очевидно, что при таком подходе возможности влиять на ключевые показатели проекта сильно ограничены. Практика показала, что эффективнее обеспечить применение управляющих и корректирующих воздействий на протяжении всего жизненного цикла проекта.

Для начала рассмотрим понятийный аппарат проектного управления. В рамках инвестиционной деятельности руководству компании придется решать значительное количество задач, детально изучать которые зачастую нет возможности. В такой ситуации легче всего добиться результата, если в основе корпоративной системы управления инвестиционной деятельностью лежит проектный подход. В рамках данного подхода она рассматривается как деятельность по реализации совокупности проектов (программ, портфелей).

Инвестиционный проект состоит из двух основных взаимосвязанных процессов — процесса управления проектом и процесса его реализации. Кроме того, проект как вид деятельности направлен на достижение определенного результата — создание продукта или услуги и имеет ряд ограничений:

- по срокам реализации;
- по привлекаемым ресурсам;
- по качеству получаемых результатов;
- по допустимому уровню риска.

Сроки реализации проекта, привлекаемые ресурсы (финансовые, человеческие, материально-технические и т.п.), планируемые результаты

Таблица 1. Затраты компаний российского ТЭК на инновационную деятельность

Компания	Затраты на инвестиционную деятельность в 2013 г., млрд руб.	Выручка, млрд руб.	Процент от выручки
ОАО «Газпром»	–1500	–5000	34
ОАО «НК «Роснефть»	–2200	4690	47
ОАО «Россети»	255,2	759,8	34

(с учетом требований к качеству, допущений и уровня риска) являются *ключевыми показателями проекта*. Достижение ключевых показателей свидетельствует об успешной реализации проекта (достижении цели проекта). Промежуток времени от момента появления проекта до его завершения составляет *жизненный цикл проекта*, который состоит из стадий, фаз и этапов реализации.

Жизненный цикл инвестиционного проекта включает:

- 1) предынвестиционную фазу;
- 2) фазу проектирования;
- 3) фазу реализации;
- 4) фазу сдачи в эксплуатацию.

Процесс управления проектом состоит из набора временных периодов, направленных на достижение единой цели, которые называются *фазами управления проектом*. Выделяют следующие периоды управления проектом:

- 1) фазу инициирования;
- 2) фазу планирования и организации;

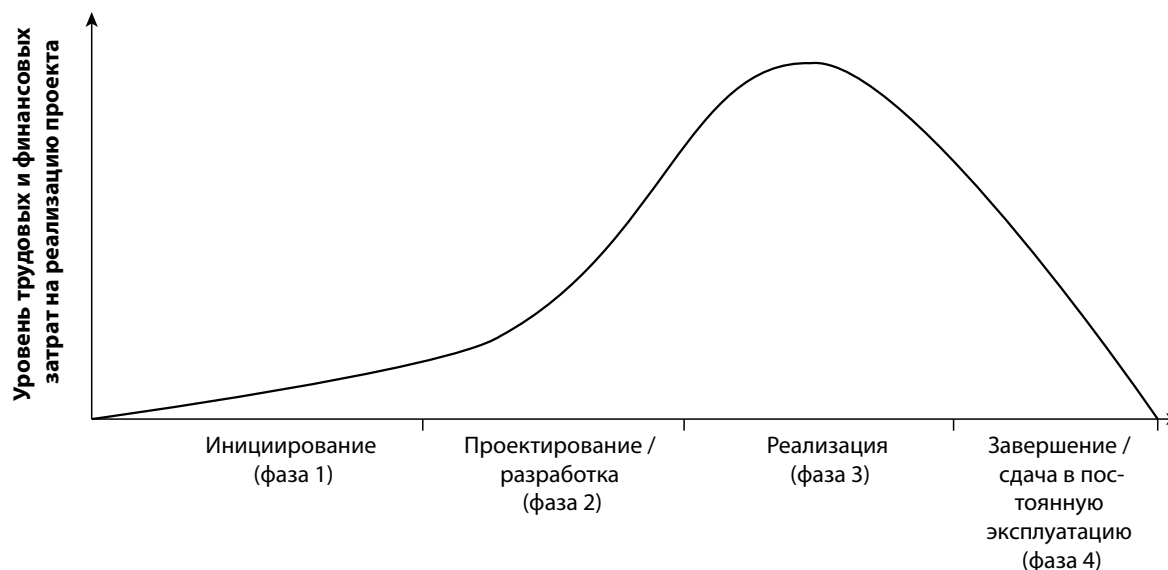
- 3) фазу выполнения и контроля;
- 4) фазу завершения.

Фазы выполняются последовательно и итерационно повторяются в процессе реализации проекта. Фазы управления в рамках одной итерации образуют *цикл управления проектом*. В случае возникновения изменений ключевых показателей проекта возможен возврат на одну из предыдущих фаз управления. Каждая из них ограничена по времени и включает в себя работы и показатели, характеризующие достижение поставленных в ней целей. График распределения трудозатрат в разрезе фаз показан на рис. 1.

В каждой фазе управления проектом выполняется определенный набор операций, которые сгруппированы по следующим *предметным областям управления*:

- управление содержанием проекта;
- управление сроками проекта;
- управление человеческими ресурсами в проекте;

Рис. 1. График распределения трудозатрат в каждой фазе



- управление интеграцией проекта;
- управление коммуникациями в проекте;
- управление стоимостью проекта;
- управление рисками и проблемными ситуациями проекта;
- управление качеством проекта;
- управление закупками и контрактами проекта.

Состав выполняемых операций каждой из областей управления и их длительность зависит от текущей фазы реализации проекта и фазы управления проектом. Наиболее активным считается период от второй половины фазы проектирования до фазы завершения проекта (рис. 2). Повышенная активность связана прежде всего с наибольшей вовлеченностью в проект всех участников (пользователей, административно-хозяйственных служб, внешних надзорных компаний и т.д.). Именно в этот период требуется полная синхронизация работ по всем предметным областям управления, т.к. работы и соответствующие

результаты взаимосвязаны между собой, сбой в работе одного из участников приводит к негативному влиянию на результаты другого. Данный период называют *периодом высокой активности проекта*. Реализация проекта в период высокой активности требует особого внимания, постоянного мониторинга и регулярной оценки рисков.

Почему участие совета директоров в рамках инвестиционной деятельности компании так актуально? Рассмотрим существующую степень участия СД в реализации инвестиционных проектов (табл. 2) и график вовлеченности СД в проект в зависимости от фазы реализации (рис. 3).

Из приведенных иллюстраций видно, что совет директоров в приоритетном порядке участвует только в фазе 1 — в инициировании проекта. Почему? Дело в том, что основной целью фазы 1 является обоснование вложенных инвестиций. Работы в данной фазе включают в себя сбор и обработку информации, предварительное исследование рынка, анализ данных (в том числе

Рис. 2. График активности проекта

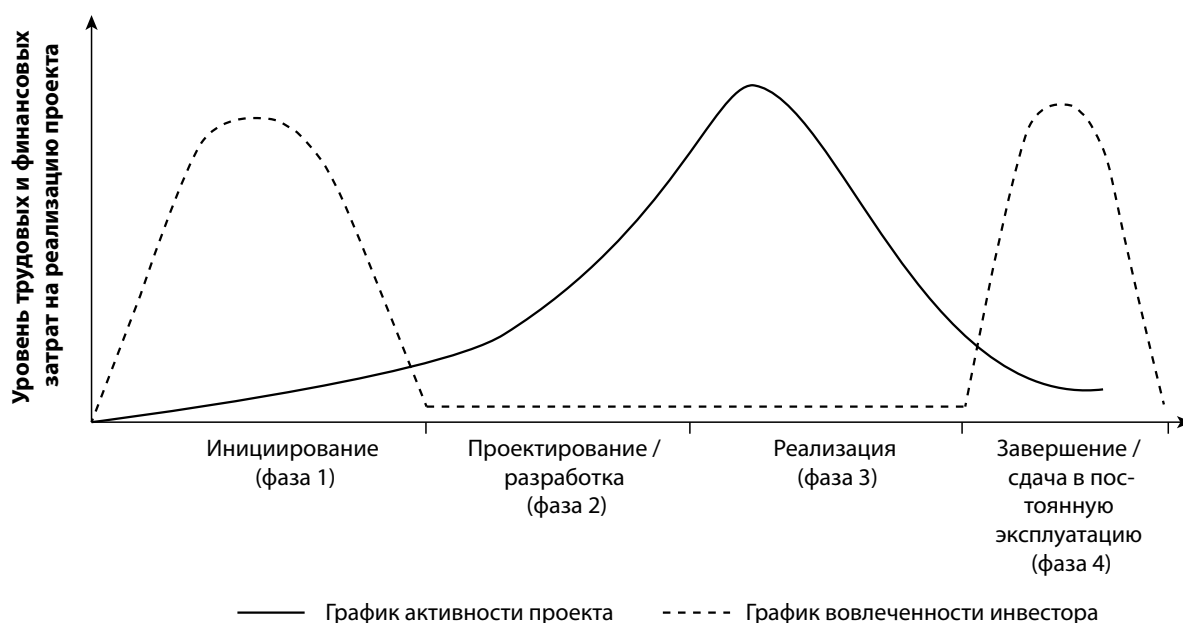


Таблица 2. Степень участия СД в рамках реализации инвестиционного проекта

Фазы реализации инвестиционного проекта	Степень участия СД в управлении инвестиционным проектом и контроле
Инициирование	<ul style="list-style-type: none"> ■ Рассмотрение оценок экономической эффективности инвестиционных проекта / программы ■ Принятие решений о целесообразности реализации проекта / программы ■ Утверждение инвестиционных программ
Проектирование / разработка	Рассмотрение статуса и достигнутых результатов в рамках годового отчета
Реализация	Рассмотрение статуса и достигнутых результатов в рамках годового отчета
Завершение / сдача в постоянную эксплуатацию	Утверждение акта о закрытии проекта

цен), расчет показателей эффективности проекта. Вместе с тем ведется рассмотрение потенциальных источников финансирования, согласовываются условия привлечения капитала. Фаза инициирования завершается принятием со стороны СД решения о целесообразности реализации проекта и утверждением бюджета проекта

в рамках инвестиционной программы. На последующих этапах инициатива передается исполнительным органам компании, и в дальнейшем СД видит результат только «на бумаге», в то время как основные проблемы и риски возникают именно в процессе проектирования, реализации и проведения испытаний.

Рис. 3. График зависимости вовлеченности СД в проект от фазы реализации проекта

Какие стратегически важные вопросы выпадают из поля зрения СД?

1. *Ключевые показатели проекта.* Инвестиционные проекты / программы характеризуются рядом показателей, основными из которых являются сроки и стоимость реализации. Однако соблюдение сроков и стоимости нельзя считать однозначным критерием успеха реализации инвестиционного проекта и деятельности компании в целом. Вследствие неэффективного управления инвестиционной деятельностью могут быть не достигнуты цели реализации инвестиционного проекта и не соблюдены требования, предъявляемые к качеству его результатов. Учитывая этот факт, в рамках формирования процедуры контроля необходимо четко определиться с ключевыми показателями проекта и критериями их достижения.

2. *Актуальность реализации проекта.* Как правило, работы по реализации инвестиционного проекта от фазы инициирования до фазы завершения в среднем занимают от трех до пяти лет. Очевидно, что в отсутствие информации о ходе реализации проекта через пять лет возникает вопрос о том, отвечает ли проект поставленным целям. Эта задача относится к стратегическим и требует особого внимания со стороны СД в отношении контроля актуальности инвестиционных вложений.

3. *Быстрое развитие технологий.* Сегодня методологическое и инфраструктурное оснащение проекта — важный и сложный вопрос. В условиях быстро развивающихся технологий целесообразность решений, изначально заложенных в плановые документы, становится актуальной в процессе реализации проекта. Так, например, часто мы сталкиваемся с тем, что закупка оборудования или программного обеспечения требуется через два-три года после страта проекта. К моменту выполнения закупочных мероприятий возможно появление более эффективных и современных продуктов, а иногда запланированное согласно экономическому обоснованию и прочим документам фазы инициирования оборудование вовсе снимают с

производства (в частности, так поступают зарубежные компании в рамках обновления продуктовых линеек).

Таким образом, необходимость регулярного мониторинга в управлении проектом, в том числе на стратегическом уровне, закладывает объективные предпосылки для создания нового подхода к повышению эффективности действующих механизмов контроля в части реализации крупномасштабных проектов и программ.

Достижение запланированного эффекта от реализации инвестиционных проектов / программ — одна из основных задач СД, требующая регулярного контроля. Для того чтобы механизм контроля заработал, наряду с уже существующими комитетами (по аудиту, стратегическому развитию, по назначениям и вознаграждениям и т.д.) необходимо создать соответствующую организационную единицу на уровне СД — комитет (либо подкомитет в рамках комитета по аудиту / по инвестициям / по управлению рисками, центр) по мониторингу крупномасштабных инвестиционных проектов / программ (далее — комитет) (рис. 4).

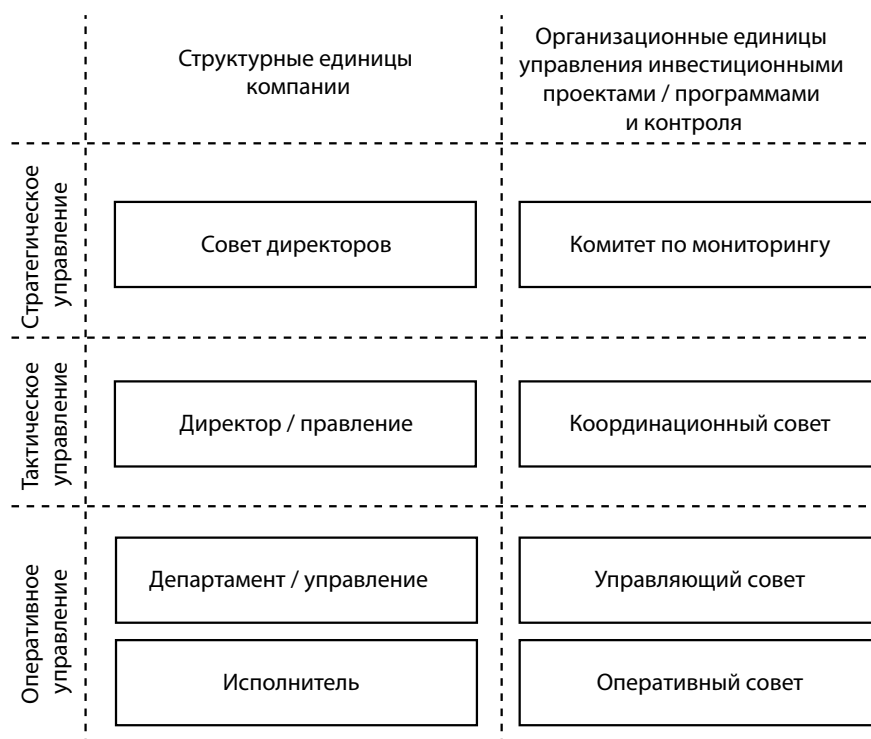
Комитет создается для стратегического управления крупномасштабными проектами и программами в целях повышения эффективности организации и выполнения работ. Основными задачами его работы должны стать:

- контроль за функционированием системы управления крупномасштабных проектов и программ по всей вертикали управления: от операционного до стратегического уровня.

- регулярность проведения мониторинга, оценки ключевых показателей проектов / программ;

- своевременное реагирование на риски и принятие решений, выходящих за рамки полномочий исполнительных органов управления инвестиционной деятельностью.

В состав комитета входят председатель, сопредседатель, секретарь, рядовые участники и внешние эксперты. Персональный состав комитета определяется внутренними нормативными

Рис. 4. Комитет по мониторингу крупномасштабных проектов и программ

документами компании, приказами и распоряжениями. Председатель комитета отвечает за организацию стратегического управления проектом, контроль соответствия его основных результатов поставленным целям и обеспечение проекта кадровыми, материально-техническими, информационными и прочими ресурсами. Председатель утверждает план проведения заседаний комитета, повестку дня, решения комитета, непосредственно руководит ходом заседаний. Сопредседатель в отсутствие председателя выполняет все его функции. Члены комитета отвечают за организационное, методологическое, информационное и техническое обеспечение проекта, а также за соответствие результатов проекта поставленным целям. Они имеют право инициировать заседание комитета.

Комитет выполняет следующие основные функции:

- регулярно заслушивает информацию о ходе реализации проекта;
- обеспечивает рассмотрение вопросов финансирования проекта;
- утверждает существенные изменения проекта; принимает решения по вопросам, находящимся в зоне его ответственности;
- решает вопросы координации работ с другими проектами в рамках программы, влияющие на стратегию развития компании.

Комитет собирается не реже одного раза в три месяца, его решения оформляются в виде протоколов.

Подводя итоги, следует еще раз подчеркнуть, что внедрение комитета по мониторингу в

структуру совета директоров ни в коем случае не означает сведение функций СД к оперативному уровню работы с исполнителями. Наоборот, на стратегическом уровне комитет, регулярно получающий от исполнителей проекта точные данные по проблемам, поможет решать структурные проблемы с ресурсами, финансами и сроками, возникающие на стадии реализации, оперативно и в режиме реального времени, что зачастую невозможно сделать на оперативном уровне, т.е. на уровне команды проекта.

Практика показывает, что выполнение всех вышеуказанных рекомендаций делает комитет

по мониторингу при совете директоров эффективно работающим инструментом, позволяющим вовремя реагировать на все изменения на протяжении всего жизненного цикла проекта и нивелировать все риски, возникающие в ходе его реализации (или, по крайней мере, их подавляющее большинство).

В завершение необходимо отметить, что предлагаемая структура для мониторинга крупномасштабных инвестиционных проектов и программ способствует переходу к целевому программному управлению, изложенному в рамках Бюджетного послания Президента РФ В.В. Путина в июне 2012 г.