

Управленческие инструменты повышения эффективности реализации инвестиционных проектов

А.О. Ермаков

руководитель Департамента отраслевых решений ООО «Научно-Исследовательский Институт Корпоративного и Проектного Управления» (г. Москва), аспирант Калужского филиала федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Московский государственный технический университет им. Н.Э. Баумана» (г. Калуга)

Александр Олегович Ермаков, a.ermakov@nii-kpu.ru

В настоящее время во всех странах мира и на всех уровнях управления активно обсуждаются пути повышения эффективности реализации поставленных перед компаниями и государственным структурами целей и задач обеспечения социально-экономического роста.

Конечно, стимулом к имплементации новых инструментов для успешной реализации проектов вне зависимости от экономических сфер и отраслей является неприятный исторический опыт, который никто не хочет повторять.

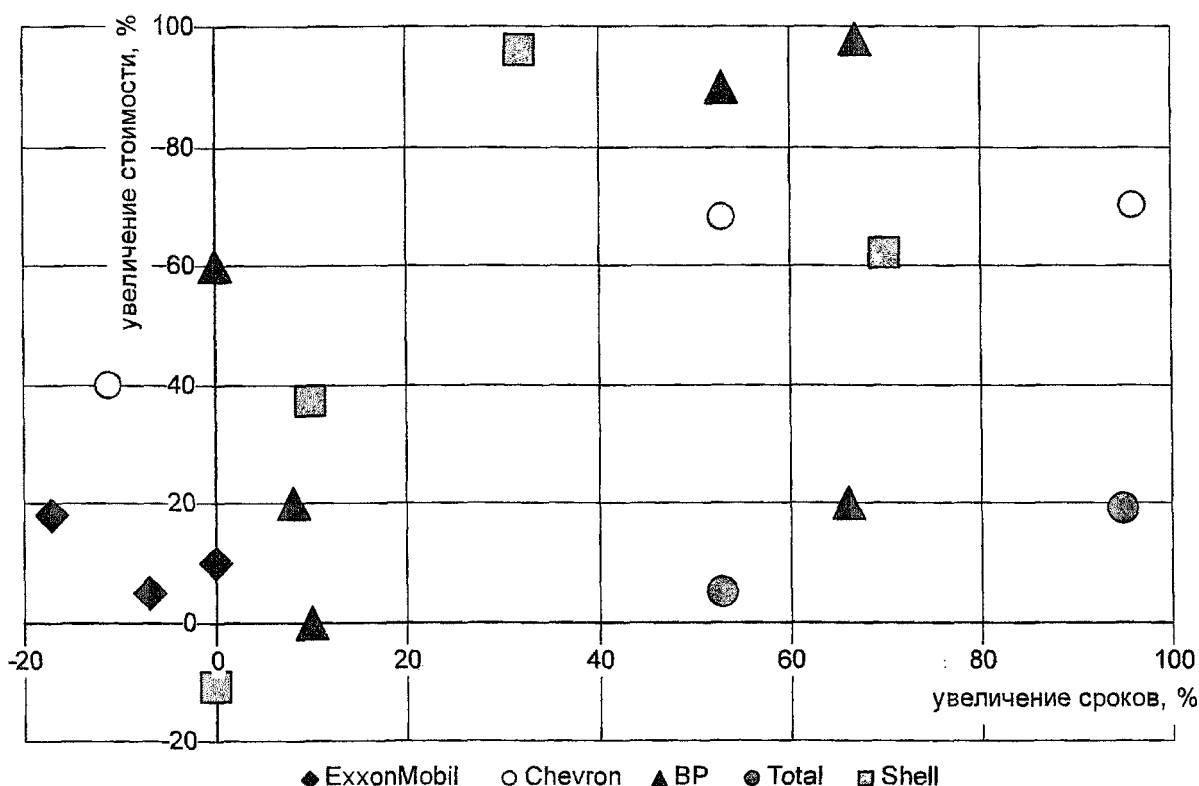
Классическим примером значимого инфраструктурного проекта является строительство тоннеля под Ла-Маншем. Плановая длительность проекта составляла 6,5 года (с 1987 по 1993 год), однако проект был сдан только в 1994 году. При этом еще на протяжении более полутора лет осуществлялось устранение неполадок и сбоев. Если совокупная длительность проекта была превышена всего на 8 процентов, то перерасход средств инвесторов и бюджетных ассигнований за время реализации проекта составил 180 процентов – в соответствии с планом бюджетные ассигнования составляли 2,60 миллиарда фунтов стерлингов, а на реализацию проекта было использовано 4,65 миллиарда фунтов стерлингов (в ценах 1985 года) [8]. Помимо фактического превышения сметной стои-

мости проекта, был значительно превышен срок возврата средств инвесторов – в два раза [9].

Другим примером снижения эффективности реализации проекта может служить строительство грузовой железнодорожной линии, соединяющей Голландию и Германию (Betuweroute). По завершении проекта стоимость с 2,3 миллиарда евро возросла до 5,1 миллиарда, а нарушение сроков строительства составило более полутора лет в связи с необходимостью изменения технологических решений и трассы на стадии реализации проекта. Вместе с этим фактические поступления для инвесторов оказались значительно ниже прогнозных.

Проблемы функционирования построенного в 1998 году аэропорта Чхеклапкок в Гонконге стоимостью в 20 миллиардов долларов США привели к огромному увеличению затрат и снижению доходов аэропорта. Эти проблемы распространились на всю экономику Гонконга, приведя к негативным последствиям для совокупного ВВП. Через девять месяцев работы аэропорта журнал «The Economist» назвал его «провальным» и констатировал, что основные риски могли быть учтены на начальном этапе, при планировании [4].

Следует отметить, что нарушение совокупной стоимости проектов и сроков характерно не только для проектов строительства



Примеры отклонений от сроков и стоимости проектов крупнейших мировых нефтегазовых компаний [6]

транспортной инфраструктуры. Представители консалтингового агентства McKinsey собрали информацию о проектах крупнейших мировых нефтегазовых компаний, исходя из которой можно оценить их отклонения от сроков и стоимости (см. рис.).

Таким образом, можно констатировать, что на успешность реализации проекта оказывают влияние различные факторы и риски, характерные для отдельных фаз жизненного цикла проекта с учетом следующих специфических особенностей [5]:

- стоимость проекта и количество вовлеченного персонала невелики в начале жизненного цикла, достигают пикового значения по мере выполнения работ и затем стремительно снижаются;
- влияние заинтересованных сторон, риск и неопределенность имеют наибольшее значение в начале проекта и уменьшаются к его завершению;
- стоимость внесения изменений и коррекции проекта к его завершению

возрастает.

Применительно к российской практике к наиболее общей проблеме, приводящей к неэффективной реализации проектов, можно отнести дефицит типовой отечественной методологии управления проектами. Это приводит к возникновению ряда коммуникационных и интеграционных проблем в рамках реализации проектов по причине того, что регламентной документацией управления проектами служат зарубежные методики, реализация проектов осуществляется с учетом предметной специфики и менталитета специалистов, а контроль осуществляется согласно техническим регламентам и нормативным документам Российской Федерации.

В настоящее время некоторые из указанных проблем активно решаются органами государственной власти. Так, в апреле 2014 года Министерством экономического развития Российской Федерации выпущены Методические рекомендации по внедрению проектного управления в органах исполни-

тельной власти. Согласно рекомендациям внедрение подобной системы предполагается в течение одного года [1], на практике же этот процесс может занимать до 5 лет, что связано с необходимостью не только издания приказов, распоряжений и регламентов, но и с обучением сотрудников и наладкой специализированных автоматизированных систем управления [2].

В июле 2014 года ОАО «Ростелеком» изменил систему оплаты работ подрядных организаций с 30/70 на 20/80, снизив, таким образом, авансовые платежи на 10 процентов [10]. Подобная ситуация на практике может стать рискованым фактором, оказывающим негативное влияние на весь жизненный цикл реализации проекта. Снижение уровня авансирования работ подрядчиков вызвано необходимостью оптимизации затрат заказчиков, однако, снижая объемы авансирования для подрядных организаций, заказчик не позволяет подрядным организациям пополнять оборотный капитал, что приводит к значительному снижению темпов и качества работ.

Вместе с тем значительное влияние на успешность проекта имеет качество результатов предпроектного обследования и инженерных изысканий, в частности, анализ возможных рисков ситуаций на дальнейших этапах реализации проекта. Негативным примером может служить описанный проект строительства грузовой железнодорожной линии, соединяющей Голландию и Германию (Betuweroute), в ходе реализации которого пришлось отказаться от одной из линий железной дороги, а запроектированная в соответствии с требованиями стандартов Европейского союза система электропитания не поддерживалась голландскими локомотивами.

Еще одной распространенной типовой проблемой для проектов является значительное разнесение по срокам разработки проектной документации и осуществления закупочных процедур. Так, например, с учетом значительной интенсификации научно-технического и инновационного развития

промышленности закупленное оборудование по сметам трех- и пятилетней давности может не только значительно уступать по эксплуатационным характеристикам новым модификациям, но и не поддерживаться производителем.

Рассмотренные типовые проблемы при планировании, контроле и исполнении проектов потребовали в первую очередь от финансовых институтов применения управленческих инструментов. Примером подобной практики можно назвать реализацию с 2010 года Казначейством Великобритании Программы контроля за стоимостью проектов. Согласно отчету Казначейства за 2013 год Программа, основными задачами которой являются внедрение эффективной системы контроля за реализацией проектов и повышение уровня прозрачности и непрерывности инвестиционных процессов, позволяет ежегодно экономить до 15 процентов от плановой стоимости инфраструктурных проектов [7] (см. табл.).

Экономия средств на реализацию инфраструктурных проектов в Великобритании за 2013 год

Наименование сектора/отрасли	Объем экономии от плановой стоимости	
	млн фунтов стерлингов	%
Системы водоотведения	21	12
Автомобильные дороги	473	12
Железнодорожный транспорт	743	15
Системы водообеспечения	1 000	12
Энергетика	1 191	24
Итого	3 428	15

Таким образом, учитывая необходимость исключения перерасхода средств компаний и бюджета страны, целесообразным является применение подтвердивших на практике свою эффективность инструментов управ-

ления проектами, адаптированных к отечественной специфике, в числе которых:

1) комплексный план-факт анализ основных показателей проекта и система регулярного мониторинга хода реализации проекта как инструменты своевременного выявления несоответствий определенных параметров проекта их целевым значениям и выработки соответствующих корректирующих воздействий, а также как инструменты эскалации рисков и проблемных ситуаций на более высокие уровни управления [3];

2) выстроенная система ответственностей (матрица ответственностей), исключая дублирование обязанностей и не оставляющая «пустых» зон на наиболее критичных этапах реализации проектов.

ЛИТЕРАТУРА И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ИСТОЧНИКИ

1. Об утверждении Методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти: распоряжение Министерства экономического развития Российской Федерации от 14 апреля 2014 года № 26Р-АУ. URL: <http://economy.gov.ru/minec/about/structure/depStrategy/201404181>

2. Корпоративная система управления проектами: От методологии к практике /

Р. А. Нугайбеков, Д. Г. Максин, А. В. Ляшук. М. : Альпина Паблшер, 2015.

3. Организация работы совета директоров: Практические рекомендации / под ред. А. Филатова, Э. Джуроева. М. : Альпина Паблшер, 2014.

4. Мегапроекты и риски: Анатомия амбиций / Бент Фливиборг, Нильс Брузелиус, Вернер Ротенгаттер ; пер. с англ. М. : ООО «АЛЬПИНА ПАБЛИШЕР», 2014.

5. Проектное финансирование и анализ : учебное пособие для бакалавриата и магистратуры / М. А. Федотова, И. А. Никонова, Н. А. Лысова. М. : Издательство «Юрайт», 2014.

6. Теория и практика управления // McKinsey&Company. Russia. 2013. № 28.

7. Infrastructure Cost Review: Measuring and Improving Delivery // HM Treasury, July 2014.

8. The Channel Tunnel: Transport Studies In Focus, B. Bradshaw and R. Vickerman, eds., Folkestone: The Channel Tunnel Group Ltd, 1993.

9. Major Projects Association, Beyond 2000: A Source Book for Major Projects // Oxford: Major Projects Association, 1994.

10. Ростелеком перевел подрядчиков на новую схему расчетов. URL: <http://top.rbc.ru/economics/18/07/2014/937317.shtml>

* * *

Окончание. Начало на с. 53

В результате работы форума достигнуты договоренности о сотрудничестве между НОСТРОЙ, НОПРИЗ и НОССИ в вопросах актуализации и совершенствования нормативного методического обеспечения процесса определения стоимости строительства, формирования законодательных, методических и организационных инициатив в целях эффективного развития строительной отрасли.

В рамках мероприятия активно обсуждался, получил поддержку и одобрение проект профессионального стандарта специалиста стоимостного инжиниринга в строительстве, разработанный и представленный СРО «НП «НОССИ».

По итогам Конференции была принята резолюция, согласно которой участниками решено систематизировать свои предложения с целью представления их в ФАУ «ФЦЦС» и Министерство строительства и жилищно-коммунального хозяйства Российской Федерации. Резолюцию с приложением основных материалов решено направить уполномоченным органам государственной власти Российской Федерации, субъектов Российской Федерации и подведомственных учреждений, уполномоченных на осуществление функций по выработке и реализации государственной политики и нормативному правовому регулированию в сфере ценообразования при строительстве объектов капитального строительства, Министерству образования и науки Российской Федерации, Комитету Совета Федерации по федеративному устройству, региональной политике, местному самоуправлению и делам Севера, контрольно-ревизионным органам, региональным центрам по ценообразованию в строительстве.