# УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТНЫМИ РИСКАМИ НА УРОВНЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ

НИИКПУ

НИИ КОРПОРАТИВНОГО И ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

«…Инвестиционные программы естественных монополий — это серьезный источник роста…»

*А.В. Улюкаев,*
*Петербургский международный экономический форум 2014*

# РЕАЛИЗАЦИЯ

**ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ ЛЕЖИТ В ОСНОВЕ**

# ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

**БОЛЬШИНСТВА**

# КОМПАНИЙ

# Государство

Правительство России утвердило **34 государственные программы**. Общий объем финансирования государственных программ составляет **80 трлн. рублей**

# Бизнес

| Компания | Затраты на инвестиционную деятельность в 2013 году | Выручка | % от выручки |
|---|---|---|---|
| **ОАО «Газпром»** | 1,5 трлн. рублей | 5 трлн. рублей | 34% |
| **ОАО НК «Роснефть»** | 2,2 трлн. рублей | 4,69 трлн. рублей | 47% |
| **ОАО «ЛУКОЙЛ»** | 18,6 млрд. долларов США | 141 млрд. долларов США | 13% |
| **ОАО «Россети»** | 255,2 млрд. рублей | 759,8 млрд.рублей | 34% |

# КАК ПРОИСХОДИТ «ОБЫЧНО»?

НА ПЕРВЫХ ЭТАПАХ УДЕЛЯЕТСЯ
**МНОГО ВРЕМЕНИ АНАЛИЗУ ЦЕН,**
**расчетам экономической эффективности,**
**ИЗУЧЕНИЮ ВОЗМОЖНЫХ РИСКОВ…**

**УТВЕРЖДАЮТСЯ**

БЮДЖЕТЫ и ПЛАНЫ….

**ЧТО ПРОИСХОДИТ ДАЛЬШЕ?**

ВМЕСТО ЗАПЛАНИРОВАННЫХ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА МЫ

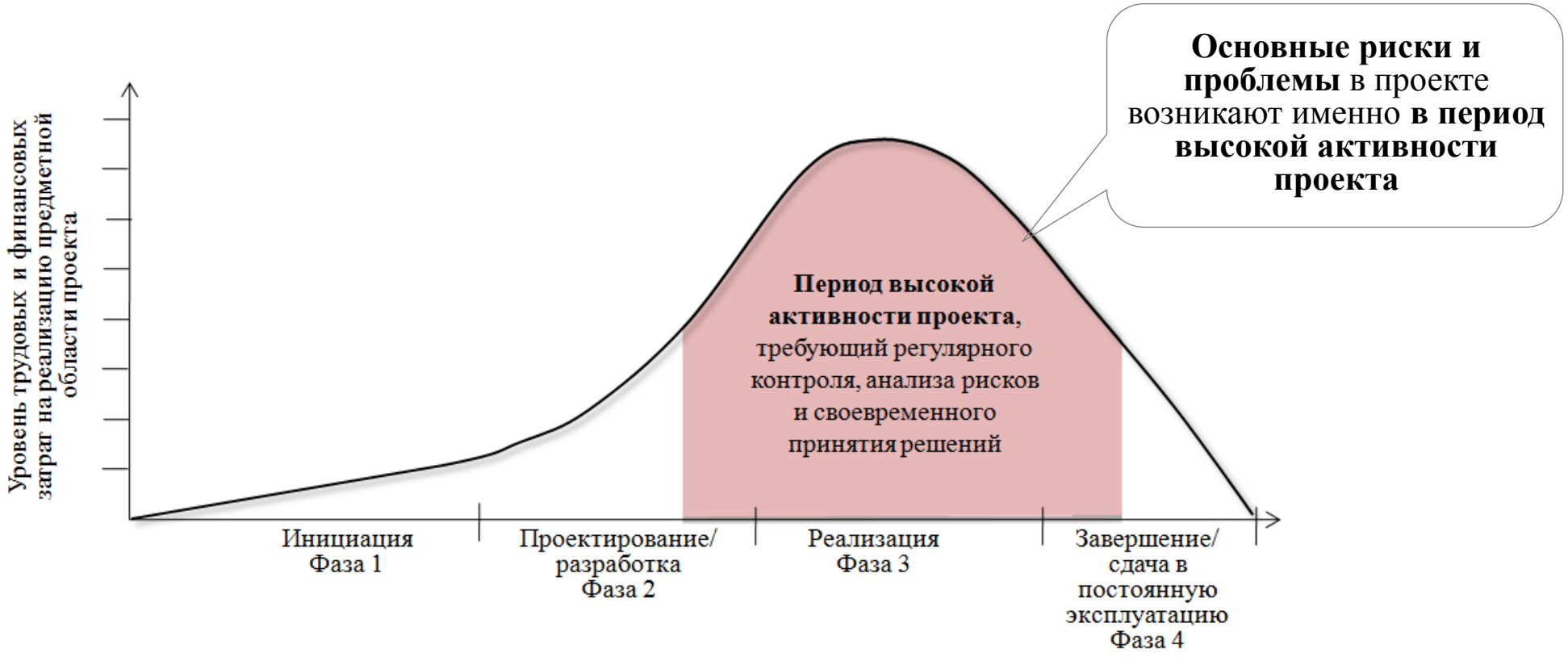
**ВИДИМ:**

**СРЫВ СРОКОВ, УВЕЛИЧЕНИЕ ЗАТРАТ, НЕСОБЛЮДЕНИЕ ТРЕБОВАНИЙ И СНИЖЕНИЕ КАЧЕСТВА**

**ПОЧЕМУ?**

Проблема в том, что

**ИНВЕСТОР ВИДИТ РЕЗУЛЬТАТ ТОЛЬКО НА БУМАГЕ!**




# КАК СНИЗИТЬ РИСКИ ?

## РЕШИТЬ ПРОБЛЕМЫ ПРОЕКТА?

## ПОЛУЧИТЬ ЖЕЛАЕМЫЙ РЕЗУЛЬТАТ?

# НЕОБХОДИМ РЕГУЛЯРНЫЙ КОНТРОЛЬ

# Контроль по областям:

- Сроки
- Финансовые затраты
- Уровень качества
- Использованные ресурсы
- Полученные результаты

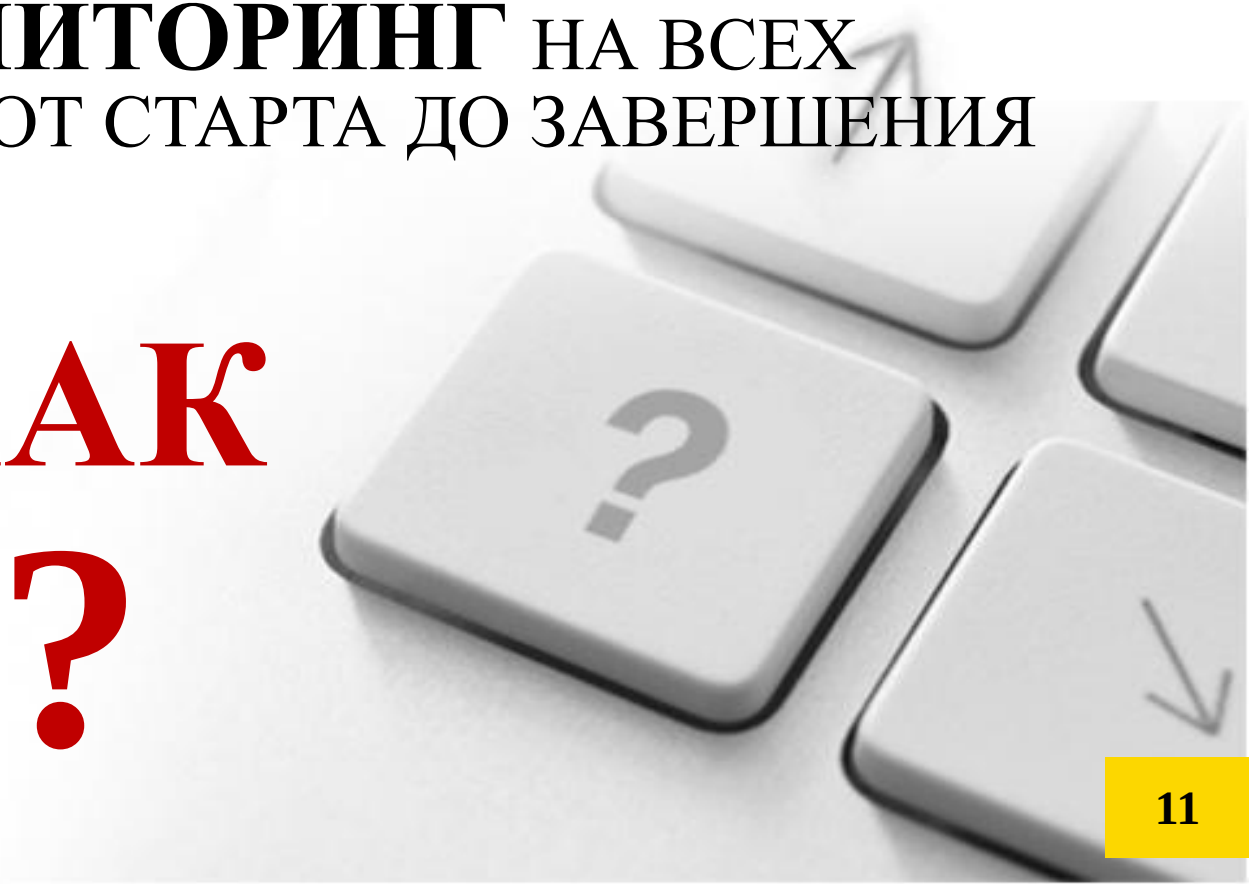
# ПОЧЕМУ?

**КАК ПРАВИЛО, <u>КОНТРОЛЬ ВЫПОЛНЯЕТСЯ ПО ФАКТУ РЕАЛИЗАЦИИ</u>**

# ВЫХОД?

**ПУТЬ К ЭФФЕКТИВНОСТИ – РЕГУЛЯРНЫЙ МОНИТОРИНГ** НА ВСЕХ СТАДИЯХ РЕАЛИЗАЦИИ – ОТ СТАРТА ДО ЗАВЕРШЕНИЯ

# КАК ?



# Организационная структура управления крупными проектами и программами (базовая схема)

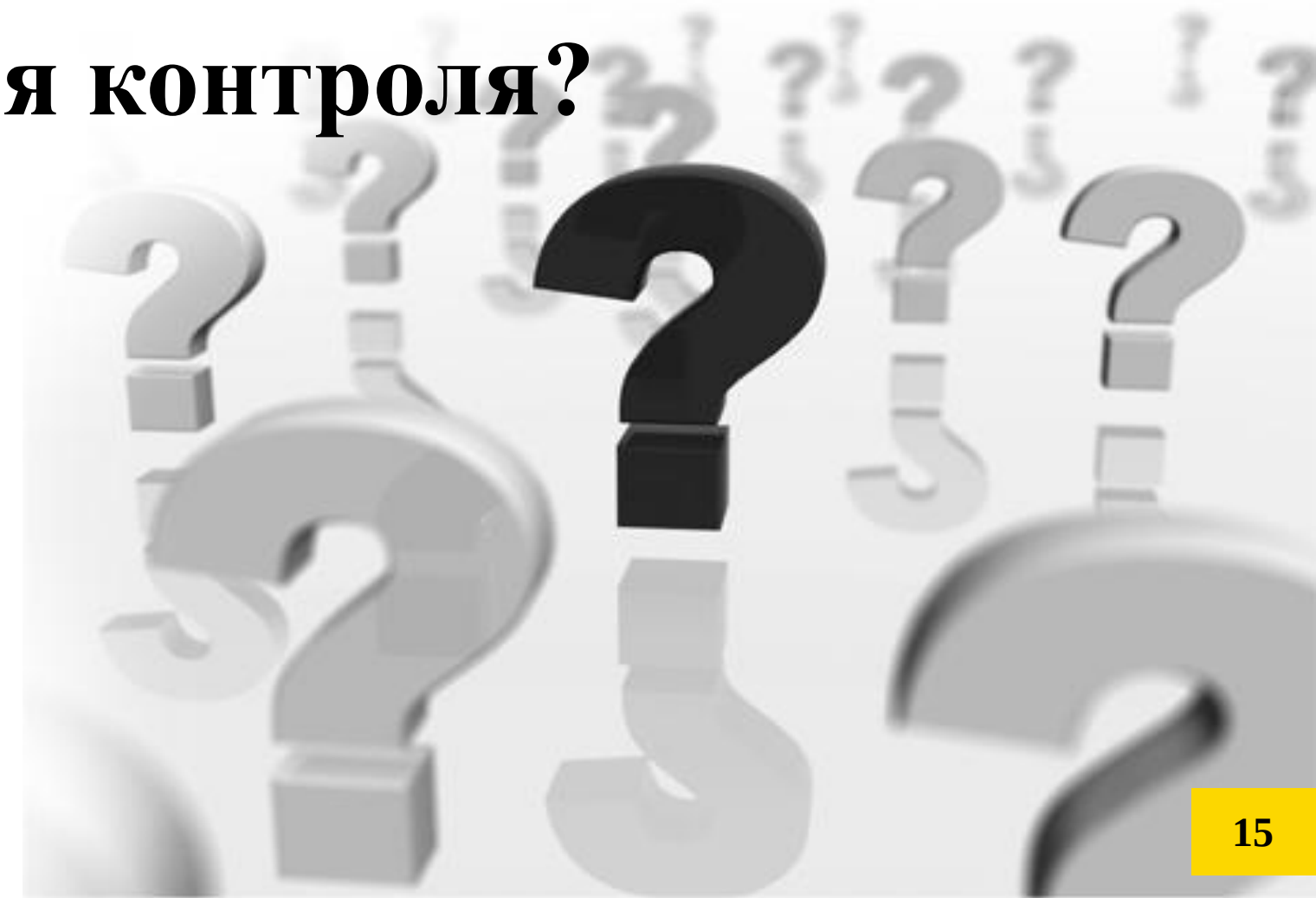
# СОЗДАНИЕ **КОМИТЕТА ПО МОНИТОРИНГУ** КРУПНЫХ ПРОЕКТОВ И ПРОГРАММ **НА УРОВНЕ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ**

# ОСНОВНАЯ **ЦЕЛЬ** КОМИТЕТА ПО МОНИТОРИНГУ

получить **ПОДТВЕРЖДЕНИЕ, что реализация проекта идет в запланированных рамках, и ВСЕ РИСКИ УЧТЕНЫ**

**КАК?**

# **КАКИЕ** ВОПРОСЫ ДОЛЖЕН ЗАДАВАТЬ **КОМИТЕТ ПО МОНИТОРИНГУ для обеспечения контроля?**



Проект реализуется **В СООТВЕТСТВИИ С ПЛАНОМ**? **КАКИЕ** существуют отклонения? По каким работам? **В ЧЕМ** причина? **КАКОВ** план мероприятий по сокращению отставаний? **КАК** мы можем перегруппировать работы, чтобы выдержать срок завершения проекта? **ЧТО И КОМУ** необходимо сделать? **КАКИЕ** есть риски на проекте? **КАКОВ** план минимизации рисков? Не изменились ли цели проекта и **АКТУАЛЬНОсть** в его реализации?

**КАКОВ СТАТУС ПРОЕКТА,**

**В ТОМ ЧИСЛЕ, ВЫДЕРЖИВАЮТСЯ ЛИ ПЛАНОВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРОЕКТА (СРОКИ, БЮДЖЕТ, ПОКАЗАТЕЛИ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ)?**

**КАКИЕ РИСКИ МЫ ПРОГНОЗИРУЕМ?**

**КАКИЕ НА ПРОЕКТЕ ПРОБЛЕМЫ,**

**КАК ОНИ ВЛИЯЮТ НА КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ ПРОЕКТА?**

**ДОСТАТОЧНО ЛИ НА ПРОЕКТЕ РЕСУРСОВ?**

# КОМИТЕТУ ПО МОНИТОРИНГУ НЕОБХОДИМЫ*

**ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ и СПЕЦИФИКА**

**МИРОВЫЕ ПРАКТИКИ**

**ИНСТРУМЕНТАРИЙ**

НИИКПУ НИИ КОРПОРАТИВНОГО И ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

*** Дополнительную информацию по организации Комитета по мониторингу можно получить в НИИ КПУ.**

**ОТЕЧЕСТВЕННЫЙ ОПЫТ и СПЕЦИФИКА -** это использование отечественных особенностей управления с учетом специфики широкого числа функциональных, правовых и организационных направлений, в том числе инструментария отечественной школы и практик управления в части:

- операционной деятельности;
- нормирования и учета деятельности;
- организации и планирования деятельности;
- регламентирования зон ответственности и полномочий;
- регламентирования контроля деятельности;
- методы мотивации (как материальной, так и нематериальной);
- культуры отечественного управления.

# МИРОВЫЕ ПРАКТИКИ

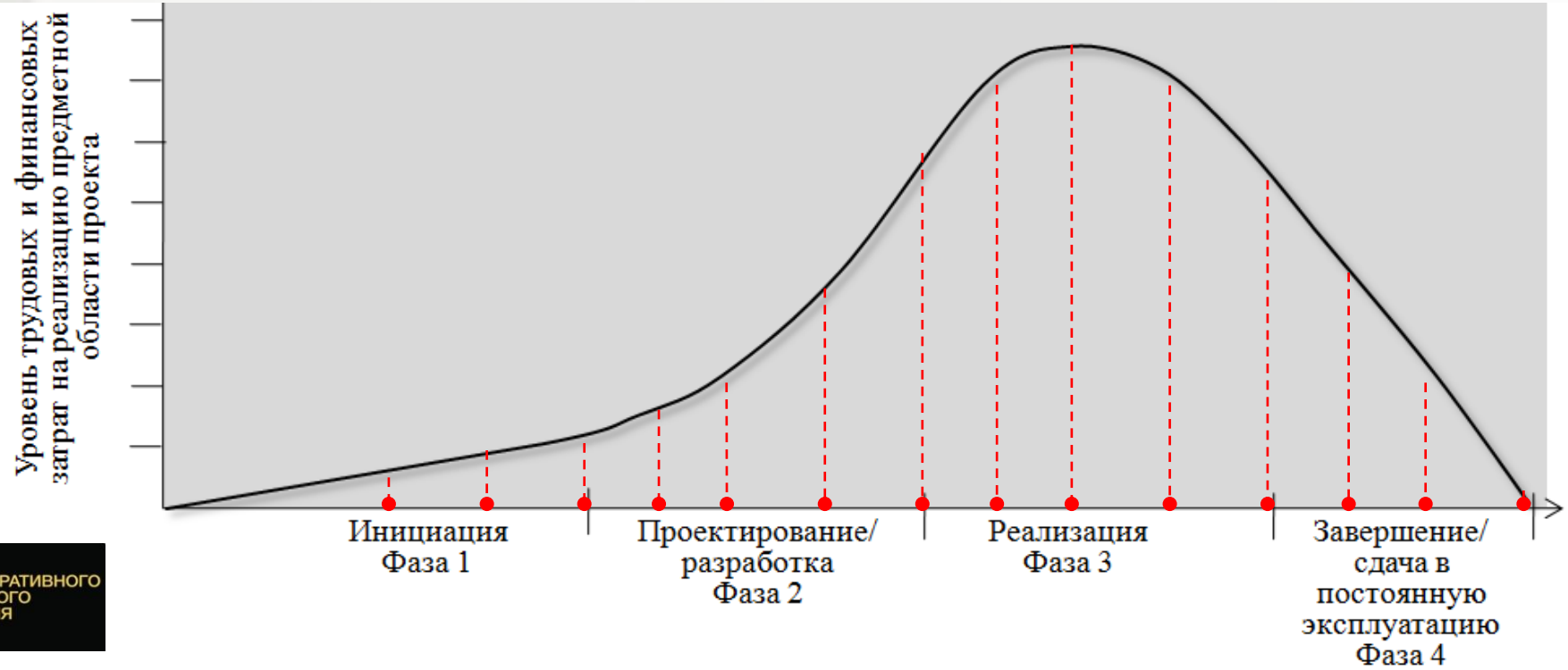
- учет национального и международного опыта управления;
- применение новых подходов к проектному управлению, учитывающих альтернативные точки зрения международного профессионального сообщества,
- учет принципов работы ключевых международных институтов управления.

# НЕОБХОДИМЫЕ ЭЛЕМЕНТЫ

- типовая организационная структура - от операционного до стратегического уровня;
- типовая методология управления.
- система контроля деятельности, в том числе, регулярного мониторинга ключевых показателей деятельности;
- система управления рисками и проблемными ситуациями;
- система принятия решений;
- система мотивации.

# ОСНОВА ОРГАНИЗАЦИИ РАБОТЫ КОМИТЕТА ПО МОНИТОРИНГУ

# РЕГУЛЯРНЫЙ МОНИТОРИНГ




НИИКПУ
НИИ КОРПОРАТИВНОГО И ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

# ЧТО ТАКОЕ МОНИТОРИНГ?

**Рассмотрим на примере проекта по модернизации крупного производственного комплекса**

## КАК ВИДЕЛ ПРОЕКТ ИНВЕСТОР

**Бюджет – 52 млрд. рублей**
**Длительность – 3 года**
**Проектная команда – 500 человек**
**Производственные ресурсы – 70 единиц техники**

**Через ДВА ГОДА после начала проекта по заказу инвестора был проведен мониторинг. КАКОВ РЕЗУЛЬТАТ?**

**по факту через 2 года:**

# ОТСТАВАНИЕ – на 16 месяцев

от плановых сроков

# ПОЧЕМУ?

**ВЛИЯНИЕ ПРОБЛЕМНЫХ ВОПРОСОВ НА СРОКИ СТРОИТЕЛЬСТВА**

**Уже на первых этапах проект столкнулся с рядом РИСКОВ, которые в процессе реализации переросли в ПРОБЛЕМЫ**

**КАКИЕ** ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ ПРИВЕЛИ К ОТСТАВАНИЮ **НА 16 МЕСЯЦЕВ?**

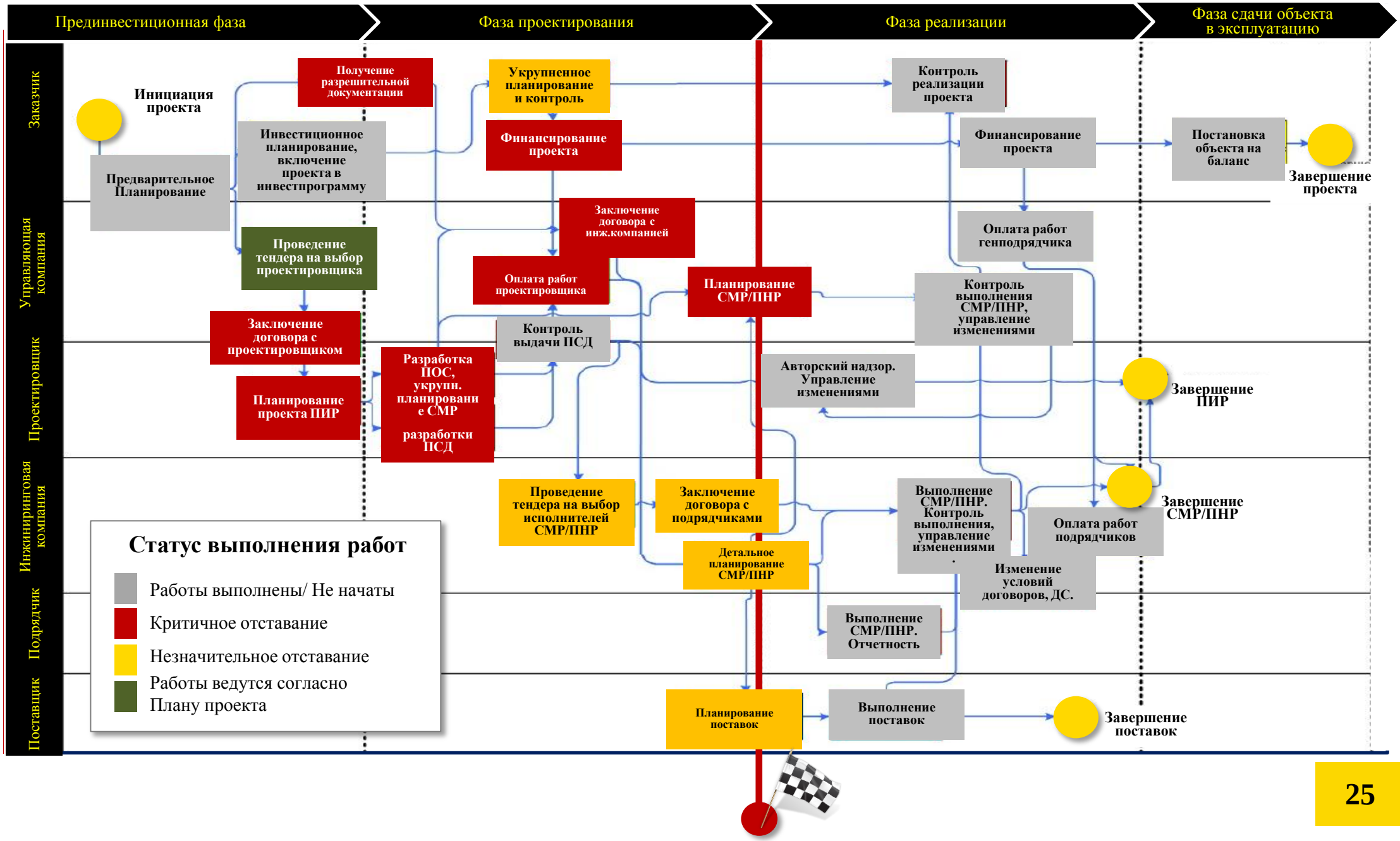
# ОТСТАВАНИЕ СОСТАВИЛО:

- По срокам заключения договоров – **4 мес.**
- По получению исходных данных – **3 мес.**
- По оплате авансов поставщиков – **5 мес.**
- По организации проектного офиса (помещение, оргтехника и т.д.) – **4 мес.**
- По заказу оборудования и материалов с длительными сроками изготовления – **7 мес.**
- Из-за невозможности выполнения части работ, обусловленной условиями крайнего Севера (сезонные работы) – **2 мес.**
- Из-за отсутствия разрешения надзорной организации на возможность применения части оборудования – **3 мес.**
- По согласованию документации – **6 мес.**
- По решению вопросов о дополнительном объеме работ, выходящем за рамки строительства – **7 мес.**

**>90%**

**проблем можно было бы предотвратить**

# **МОНИТОРИНГ** – ЭТО ИНСТРУМЕНТ ДЛЯ СНИЖЕНИЯ ВЛИЯНИЯ РИСКОВ И СВОЕВРЕМЕННОГО ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ



# ВЛИЯНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ПРОЕКТА НА ЕГО КЛЮЧЕВЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ

| Ключевые показатели | План | Факт через 2 года | Комментарии |
|---|---|---|---|
| **Бюджет** | **52 млрд. руб.** | Бюджет освоен **на 52 %** при фактическом выполнении работ на **23%** | |
| **Длительность** | **3 года** | Отставание от первоначальных плановых сроков – **16 мес., актуализированная длительность проекта 5 лет** | |
| **Проектная команда** | **500 чел.** | **1100 чел.** | Увеличение состава команды **более чем в 2 раза** |
| **Производственные ресурсы** | **70 единиц техники** | **100 единиц техники** | Увеличение производственных ресурсов на **30%** |

- **Уже по результатам мониторинга было выявлено, что проект требует увеличения затрат В 2 раза;**
- **Дополнительно выявлены существенные риски, влияющие на затраты проекта и увеличивающие их еще в 2 раза.**
- **Таким образом, ПО ОЦЕНКЕ ЭКСПЕРТОВ, затраты проекта возрастут, как минимум, в 3 раза и составят 160 млрд. рублей.**

# ВЫВОДЫ

1. **Контроль проектной деятельности должен проводиться не по факту вложенных инвестиций, а на регулярной основе в ключевых точках проекта.**
2. Для проведения регулярного мониторинга необходимы:
   - **уполномоченный, ответственный, компетентный контролирующий орган.**
   - реально работающий **инструментарий управления эффективностью реализации проектов.**

НИИКПУ
НИИ КОРПОРАТИВНОГО И ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ

# СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

119048, г. Москва, 3-я Фрунзенская, 19, стр. 1
Тел.: +7 (495) 787-90-03, e-mail: info@nii-kpu.ru
www.nii-kpu.ru, нии-кпу.рф

НИИКПУ
НИИ КОРПОРАТИВНОГО И ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ