

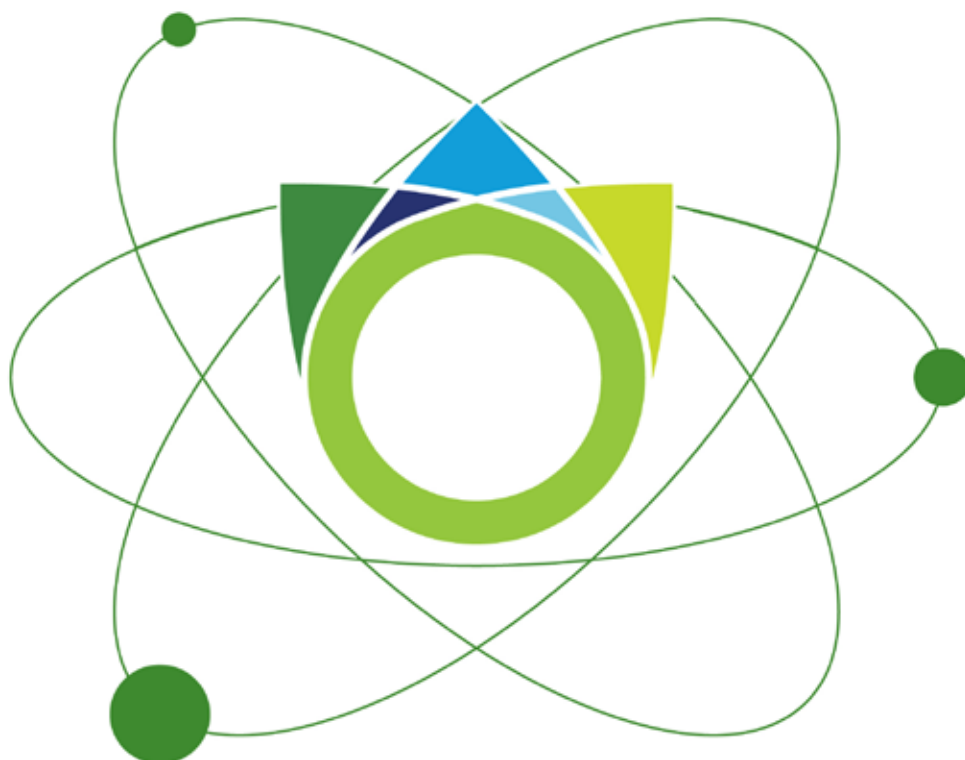


Управление крупными  
капитальными проектами  
и программами  
Опыт, риски, возможности



# Проблемы управления крупными капитальными проектами

- Корпоративные процедуры материнских компаний не обладают достаточной гибкостью, чтобы учитывать специфику осуществления крупных инвестиционных проектов дочерними компаниями
- Слабая изученность и неопределенность геологических характеристик разрабатываемых месторождений
- Техническая сложность проектов в связи с отсутствием инфраструктуры, географической удаленностью, суровыми климатическими условиями и т.д.
- Невысокий уровень развития культуры проектного управления, неполное внедрение инструментов Проектного офиса, неготовность организационных структур к управлению проектами
- Незрелость механизмов сопоставления затрат и сроков реализации зрелых и новых месторождений
- Проектная экономика и анализ жизнеспособности проводится не на всех стадиях жизненного цикла
- Дефицит квалифицированных специалистов
- Отсутствие полномасштабной системы управления рисками
- Принципиальные решения принимаются без учета перспективы увеличения акционерной стоимости



# Сложность задач крупных капитальных проектов

## Соответствие нормам:

- Организационные препятствия;
- Соответствие правовым требованиям;
- Обеспечение позитивного общественного имиджа

## Соответствие ресурсам:

- Квалифицированный персонал;
- Конкурентная оплата;
- Удерживание профессионалов

## Границы проекта

Комплексная разработка проектов

Затраты на проект

Бюджеты/ Масштаб задач

Организационная схема

Изменения в контракте

Сроки/ Реализация

Динамические планы реализации

Различные типы контрактов/ Стратегии реализации

## Доступ к рынку капитала и его требования:

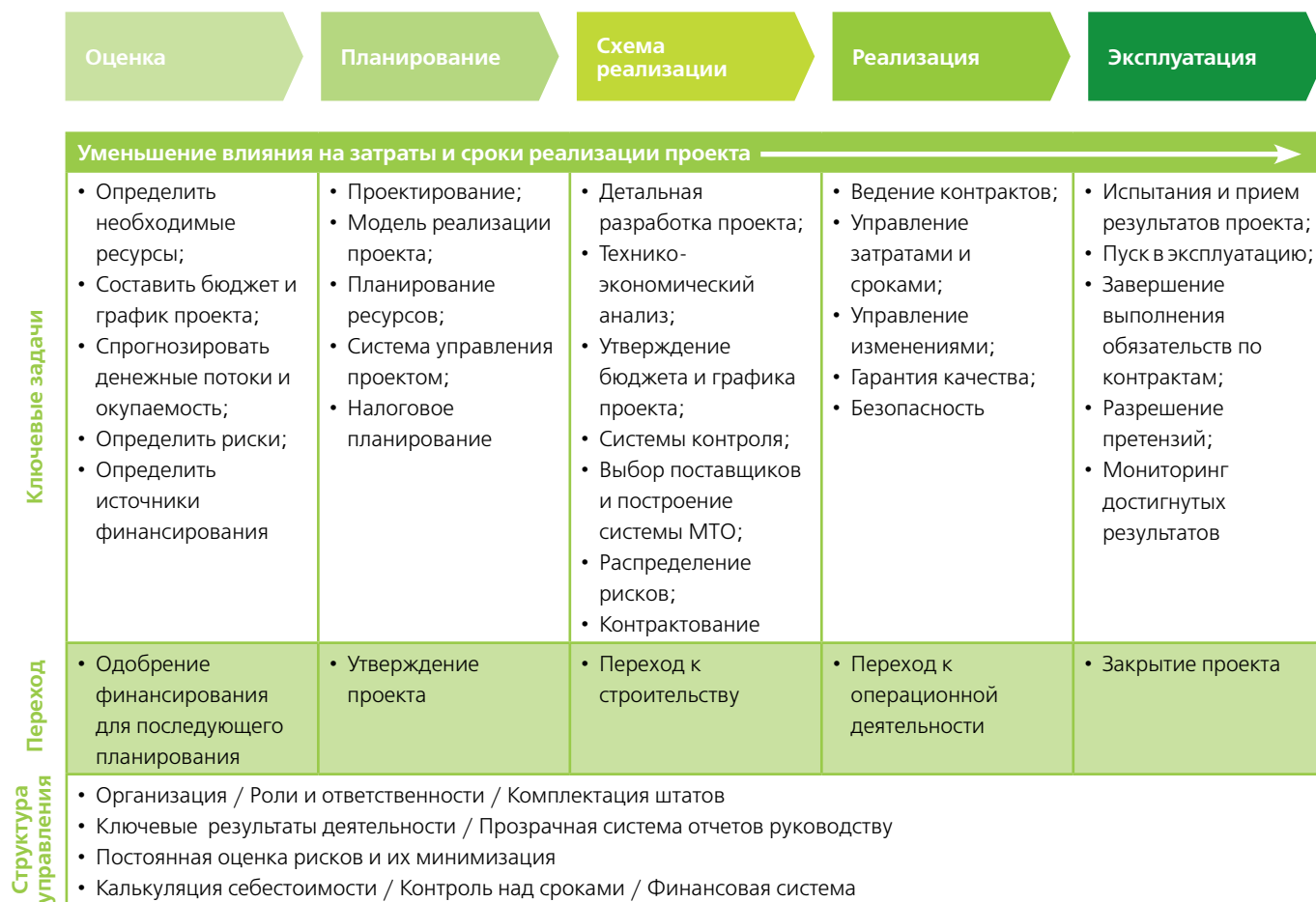
- Соответствие заемных средств и потока наличности масштабам задач;
- Рост затрат и отсрочек по проекту усложняет работу по управлению и привлечению средств для финансирования

## Активная конкуренция:

- Агрессивные временные рамки проекта;
- Ориентация на результат – пуск в эксплуатацию и начало получения денежного потока в кратчайшие сроки

# Лучшие мировые практики управления проектами

## Пятифазная методология управления крупными капитальными проектами



Этот подход успешно используется для нефтегазовой, нефтехимической, энергетической, горнодобывающей и других капиталоемких отраслей промышленности

# Лучшие мировые практики управления проектами

## Управление портфелем проектов обеспечивает:

- Согласование портфеля проектов с бизнес-стратегией и основными факторами стоимости;
- Определение и выбор правильных проектов для достижения бизнес-видения;
- Управление портфелем в целом для достижения запланированных доходов и выгод.

## Управление проектным портфелем



## Управление стратегическим портфелем:

- Выбор проектов, соответствующих стратегии компании
- Планирование портфеля и управление взаимосвязями программ, планирование и обеспечение ресурсами;
- Работа на самом высоком уровне компании
- Определение дорожной карты изменения бизнеса
- Анализ сценариев портфеля и отчетность

## Управление программой:

- Управление реализацией программы или нескольких проектов (детальное планирование, отчетность, управление рисками, решение спорных вопросов, контроль изменений, управление затратами и доходами)
- Объединение проектов в программы позволяет снижать риски, экономить ресурсы и повышать управляемость

## Управление проектом:

- Управление определенным проектом, включая календарный план, ресурсы, затраты и качество для достижения конкретных результатов

## Архитектура программы:

- Внедрение соответствующей управленческой структуры, систем и мощностей для реализации комплексных программ, состоящих из нескольких проектов

## Архитектура изменений:

- Планирование и координация изменений кадровых ресурсов для поддержки эффективной работы на всех уровнях, включая коммуникации и управление участниками проекта

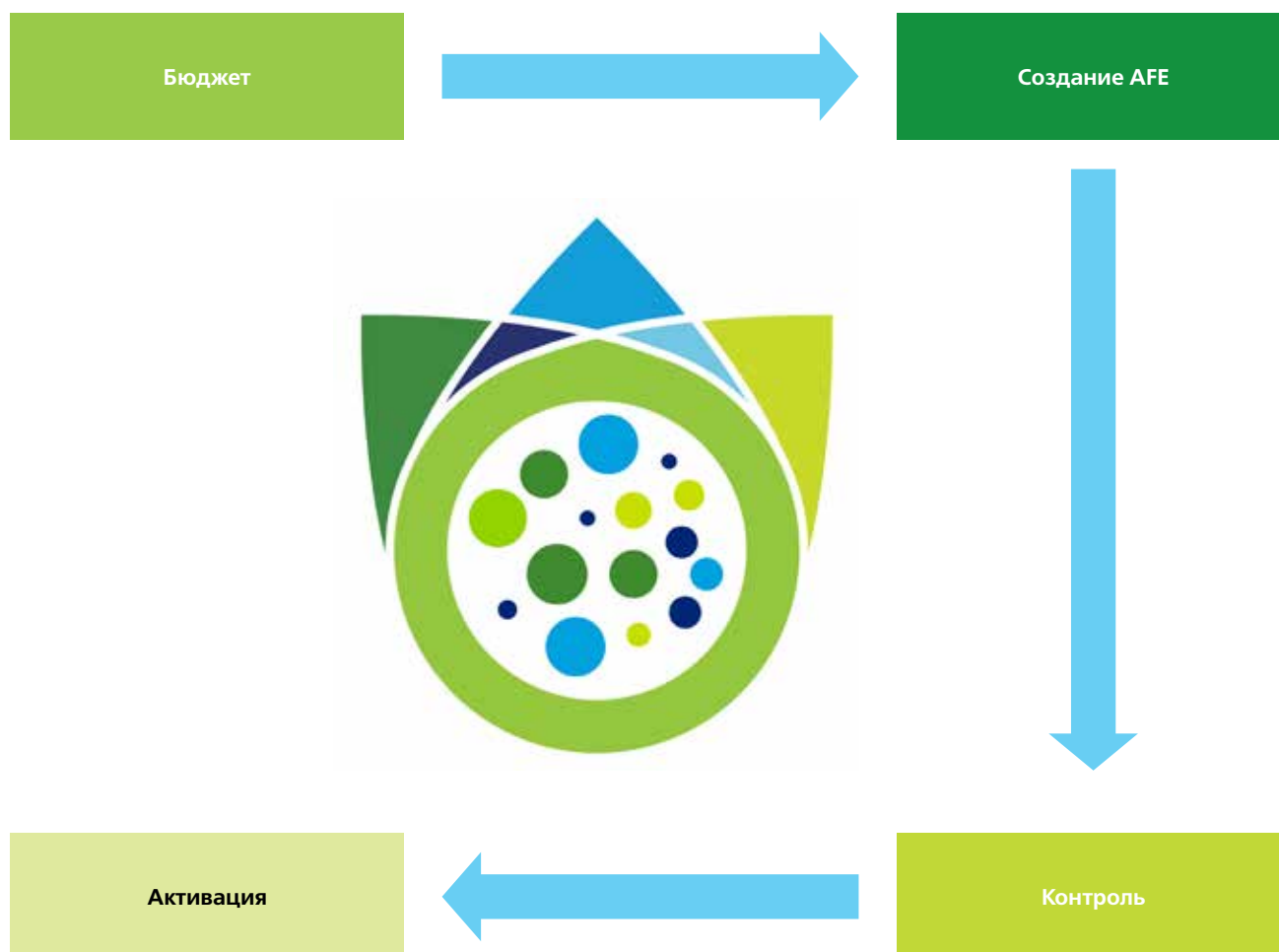
# Лучшие мировые практики управления проектами

## Оценка рисков крупных капитальных проектов

Оценка	Планирование	Схема реализации	Реализация	Эксплуатация
<ul style="list-style-type: none"><li>• Оценить существующие планы управления рисками</li><li>• Оценить существующую оргструктуру и процессы</li><li>• Опросить участников и руководителей проекта, а также выбранных представителей подрядчиков</li><li>• Оценить процедуры, документы, планы и отчеты проводимой стратегии</li><li>• Проанализировать отчеты по затратам на проект, срокам и качеству</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Структурировать и оценить риски, разработать подходы к их минимизации и внедрить план мониторинга</li><li>• Оценить эффективность существующих элементов управления рисками</li><li>• Выявить остаточный риск и определить влияние на успех проекта</li><li>• Там, где остаточный риск существует, провести анализ системы контроля в сравнении с существующими передовым опытом регулирования в отрасли</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Определить целевое состояние регулирующих элементов, для внедрения на проектах где выявлен остаточный риск</li><li>• Разработать оптимизирующие элементы регулирования, необходимые для достижения целевого состояния, включая элементы организации, процесса и информационного управления</li><li>• Разработать матрицу рисков, расставив приоритеты выявленных рисков и соответствующие им стратегии ликвидации</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Разработать программу, ориентированную на постоянное управление рисками через результаты. Эта программа будет:<ul style="list-style-type: none"><li>– Постоянно выявлять и оценивать появляющиеся проектные риски</li><li>– Обеспечивать видимость источников риска и потенциального влияния на результат</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Внедрить программу управления рисками</li><li>• Систематически проводить актуализацию программы с учетом внутренних и внешних факторов</li></ul>

# Лучшие мировые практики управления проектами

AFE как основной инструмент управления капитальными проектами





# Лучшие мировые практики управления проектами

## Создание Проектного офиса



<p><b>Методолог</b> Предоставляет процедуры, методологию и шаблоны для управления проектами в компании</p>	<p><b>Коучер</b> Осуществляет обучение и поддержку в области управления проектами в компании</p>	<p><b>Распределитель работ</b> Распределяет менеджеров по проектам и отвечает за результаты этих проектов</p>
--	--	---

# Лучшие мировые практики управления проектами

## Создание интеллектуальной проектно-ориентированной компании



Согласно подходу iPMO, вначале необходимо определить ключевые стороны, заинтересованные в реализации интегрированного плана, установить какие цели они преследуют, и затем идентифицировать и управлять рисками

# Постановка корпоративной системы управления проектами

<p><b>Крупнейшая кувейтская национальная компания в сфере даунстрима</b></p>	<p><b>Создание Проектного офиса и внедрение системы управления портфелем проектов</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Создание в компании функции по управлению портфелем проектов компании. Разработка процедур управления и контроля за портфелем проектов (детализированное понимание портфеля проектов, 132 проекта)</li> <li>Согласование проекта со стратегией компании: адаптированная карта управления стоимостью позволила сформулировать выгоды от всех инициатив и проектов в унифицированном виде</li> <li>Внедрение процедур интегрированного мониторинга проектов, начиная от первичной оценки и заканчивая отслеживанием доходов</li> </ul>
<p><b>Крупнейшая национальная нефтегазовая компания Катара</b></p>	<p><b>Разработка нормативно-методических документов в сфере управления проектами</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Бенчмаркинг лучших отраслевых практик управления</li> <li>Разработка целевой модели бизнес-процессов, организационной структуры, ролей и ответственности в части управления капитальными проектами</li> <li>Разработка системы планирования, контроля и системы управленческой отчетности для целей принятия управленческих решений</li> <li>Разработка политик, процедур («Проектирование» и «Строительство объектов»)</li> <li>Разработка и внедрение инструментов проектного управления</li> </ul>
<p><b>Один из крупнейших мировых производителей золота</b></p>	<p><b>Создание интегрированной системы контроля над инвестициями</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Разработка операционной модели управления инвестициями (процессы, структура, схема взаимодействия, отчетность и информационные потоки) и требований к системе</li> <li>Создание интегрированной системы управления и контроля над инвестициями, используя MS Project, Prism и SAP xRPM</li> </ul>
<p><b>Один из крупнейших производителей драгоценных металлов в России и Казахстане</b></p>	<p><b>Диагностика системы управления капитальными проектами компании</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Описание текущего состояния и оценка зрелости бизнес-процессов</li> <li>Разработка предложений и анализ возможных вариантов будущей организационной структуры</li> <li>Описание проблемных областей и потенциальных областей для улучшения в рамках системы управления капитальными проектами</li> </ul>



# Контакты



**Екатерина Павлушкина**

**Директор**

+7 (495) 787 06 00, доб. 1268

[epavlushkina@deloitte.ru](mailto:epavlushkina@deloitte.ru)



**Ирина Демичева**

**Старший менеджер**

+7 (495) 787 06 00, доб. 5218

[idemicheva@deloitte.ru](mailto:idemicheva@deloitte.ru)

Наименование «Делойт» относится к одному либо любому количеству юридических лиц, включая их аффилированные лица, совместно входящих в «Делойт Туш Томацу Лимитед», частную компанию с ответственностью участников в гарантированных ими пределах, зарегистрированную в соответствии с законодательством Великобритании (далее – ДТТЛ); каждое такое юридическое лицо является самостоятельным и независимым юридическим лицом. ДТТЛ (также именуемое как «международная сеть «Делойт»») не предоставляет услуги клиентам напрямую. Подробная информация о юридической структуре ДТТЛ и входящих в нее юридических лиц представлена на сайте [www.deloitte.com/about](http://www.deloitte.com/about). Подробная информация о юридической структуре компании «Делойт» в СНГ представлена на сайте [www.deloitte.com/ru/about](http://www.deloitte.com/ru/about).

«Делойт» предоставляет услуги в области аудита, налогообложения, консалтинга и корпоративных финансов государственным и частным компаниям, работающим в различных отраслях экономики. «Делойт» – международная сеть компаний, имеющая многолетний опыт практической работы при обслуживании клиентов в любых сферах деятельности более чем в 150 странах мира, которая использует свои обширные отраслевые знания, включая опыт оказания высококачественных услуг, позволяющие определить пути решения самых сложных бизнес-задач клиентов. Около 200 тыс. специалистов «Делойта» по всему миру привержены идеям достижения совершенства в предоставлении профессиональных услуг своим клиентам.

Настоящее сообщение содержит информацию только общего характера. При этом ни компания «Делойт Туш Томацу Лимитед», ни входящие в нее юридические лица, ни их аффилированные лица (далее – «сеть «Делойт»») не представляют посредством данного сообщения каких-либо консультаций или услуг профессионального характера. Ни одно из юридических лиц, входящих в сеть «Делойт», не несет ответственности за какие-либо убытки, понесенные любым лицом, использующим настоящее сообщение.