

ВРЕМЯ ПЕРВЫХ



КЛУБ
СПОНСОРОВ И РУКОВОДИТЕЛЕЙ
КРУПНЫХ ПРОЕКТОВ

© 2018 – 2025



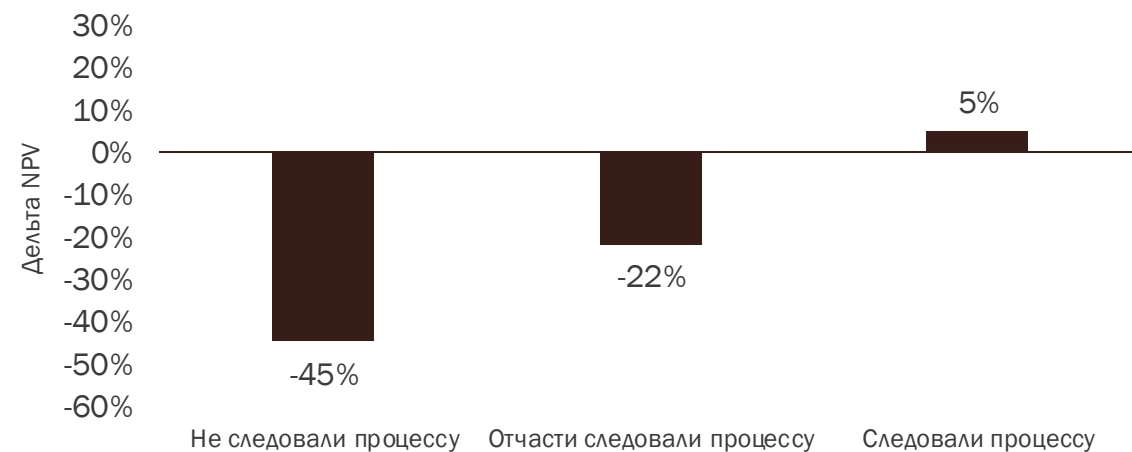
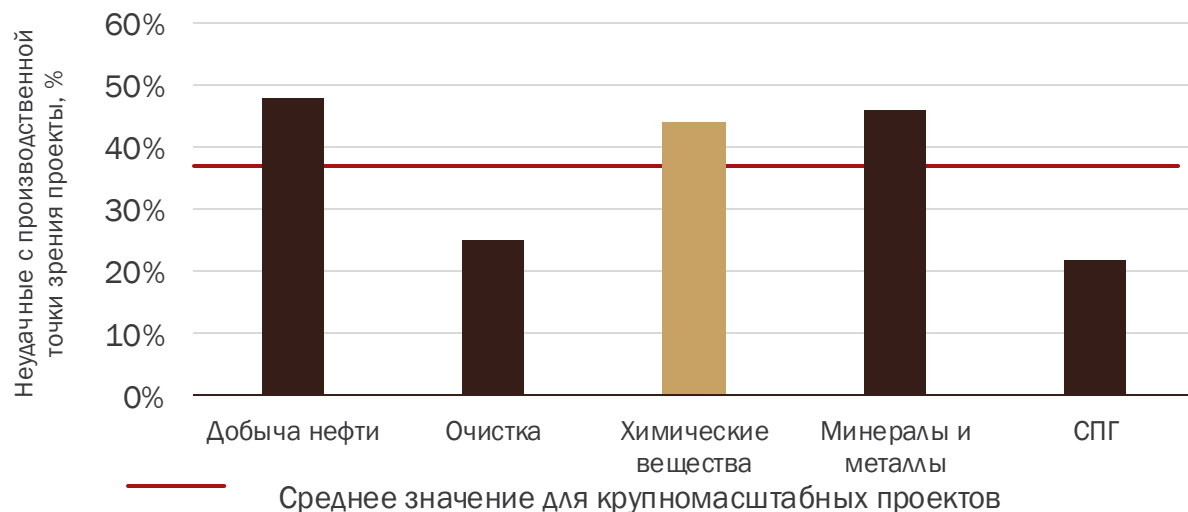
ГЕЙТКИПИНГ

Сугаипов Денис Асадумачевич

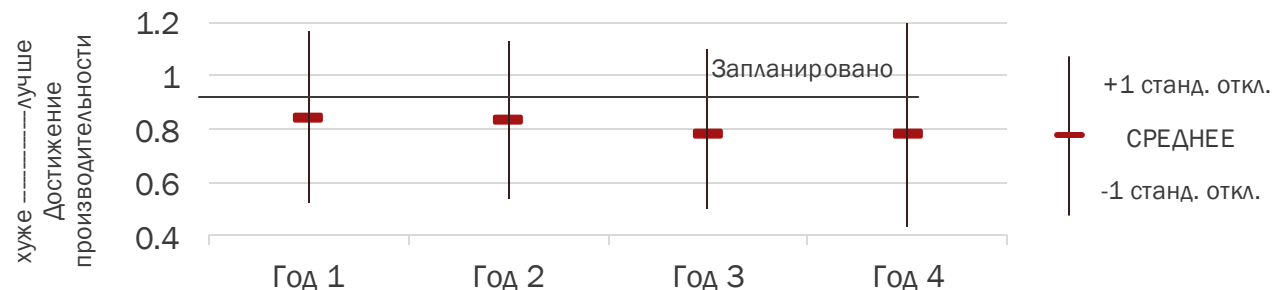


РАЗРУШЕНИЕ ЦЕННОСТИ МЕГАПРОЕКТОВ ПРИ ИГНОРИРОВАНИИ ПОЭТАПНОГО ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ ИНВЕСТ РЕШЕНИЙ ПО СТАТИСТИКЕ IPA

Проекты считаются неудачными с производственной точки зрения в случае возникновения серьезных технических проблем, которые не устраняются на протяжении до двух лет после пуска



С годами результаты не улучшаются



По исследованиям IPA Проекты, которые не следовали процессу гейткипинга, показывают в среднем ухудшение NPV до 45%, а те, которые следовали, показывают улучшение NPV до +5%

СРАВНЕНИЕ ПОЭТАПНОГО ПРОЦЕССА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В МЕГАПРОЕКТАХ ДЛЯ НЕФТЯНОЙ, ХИМИЧЕСКОЙ И УГОЛЬНОЙ ОТРАСЛЕЙ

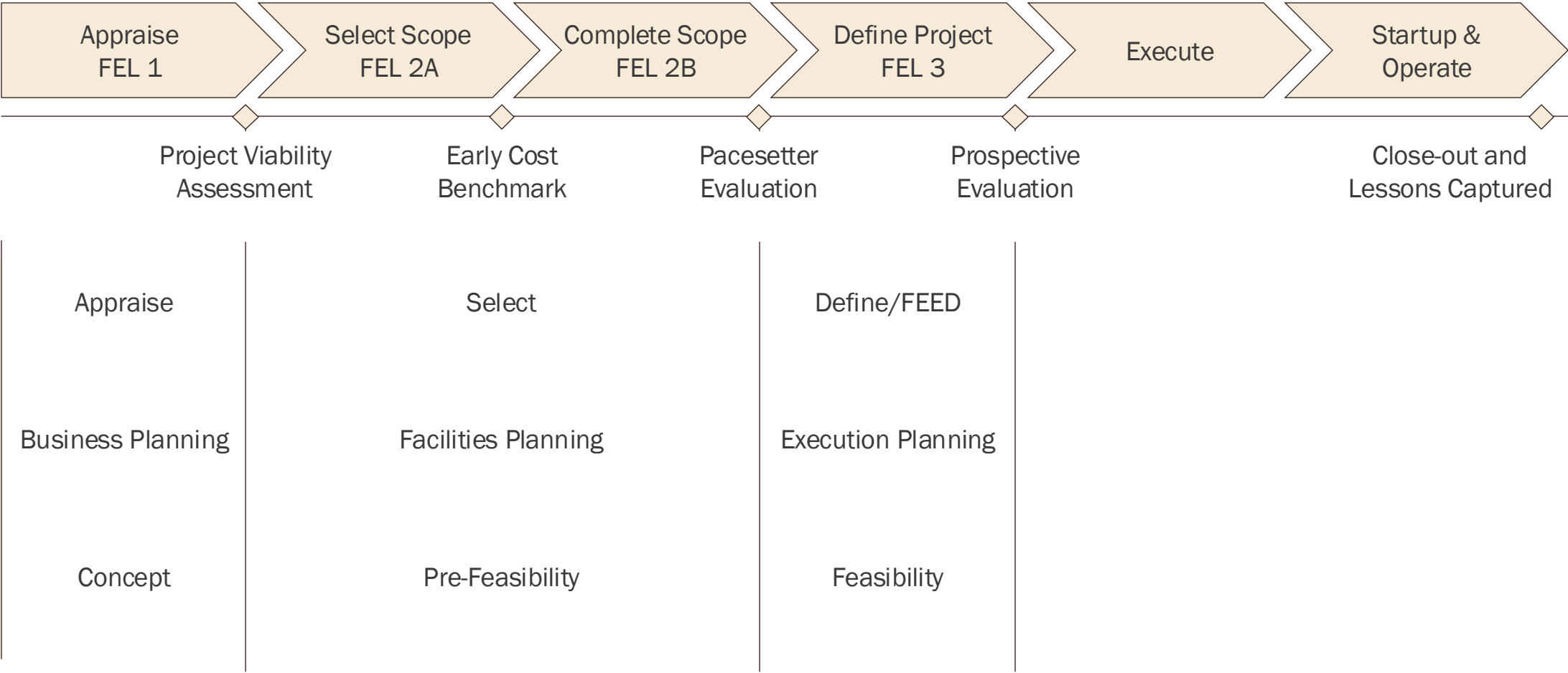
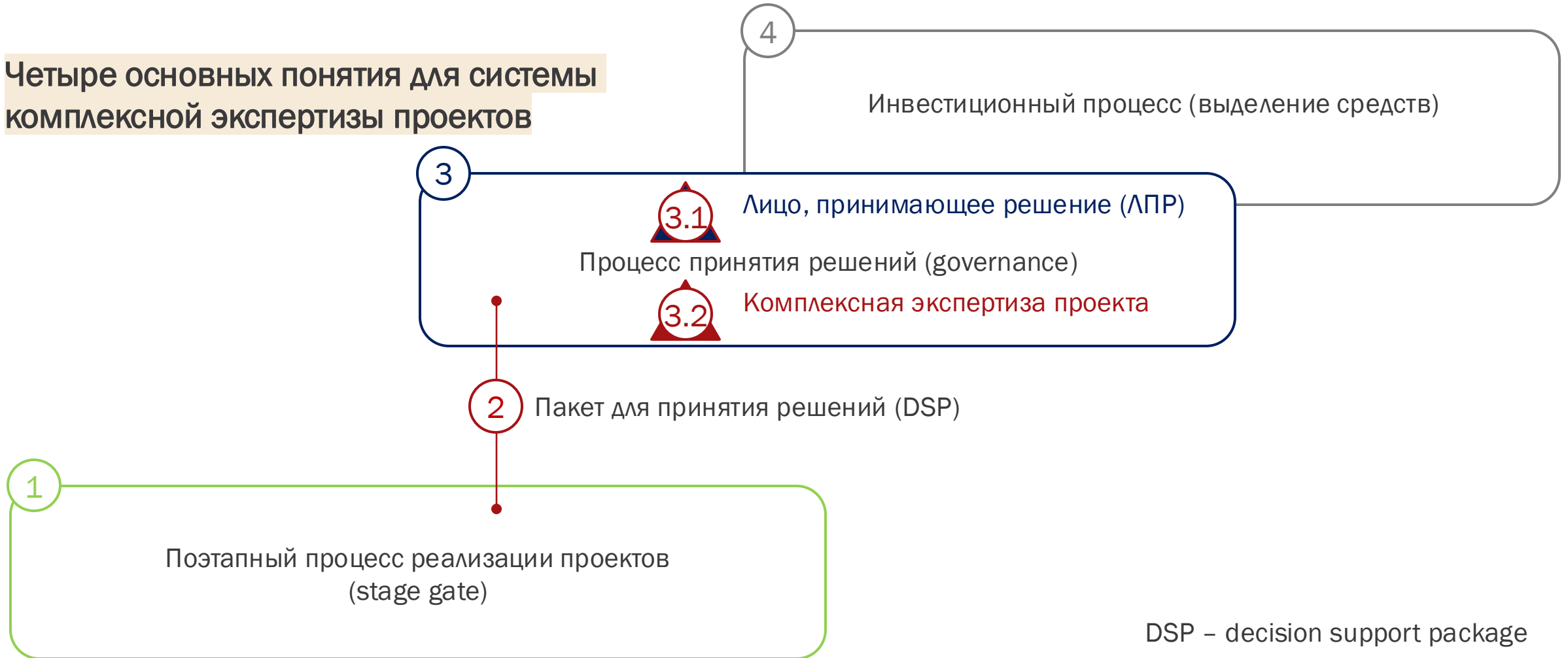
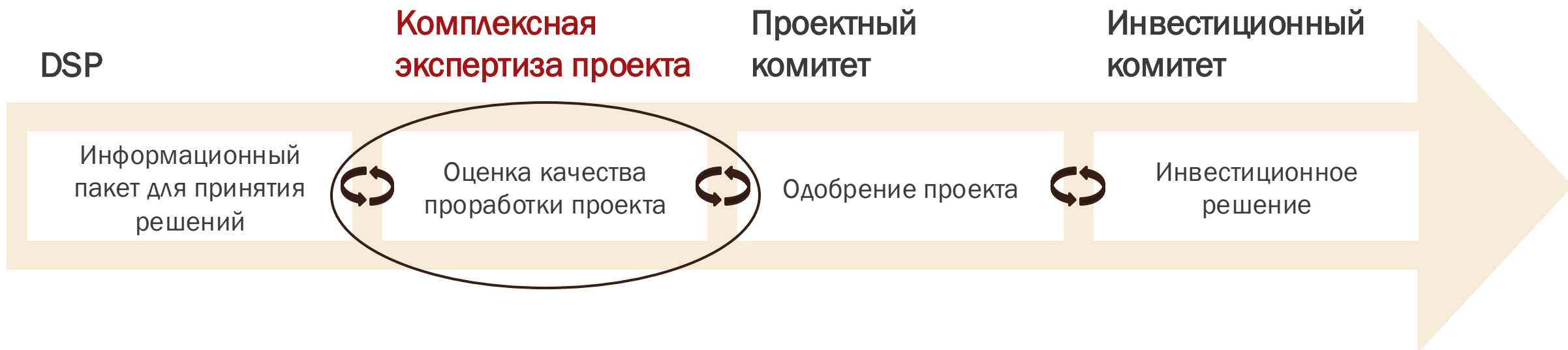


СХЕМА ПРОЦЕССА ГЕЙТКИПИНГА (ОБЗОРЫ, ЭКСПЕРТИЗЫ, УК, ИК)

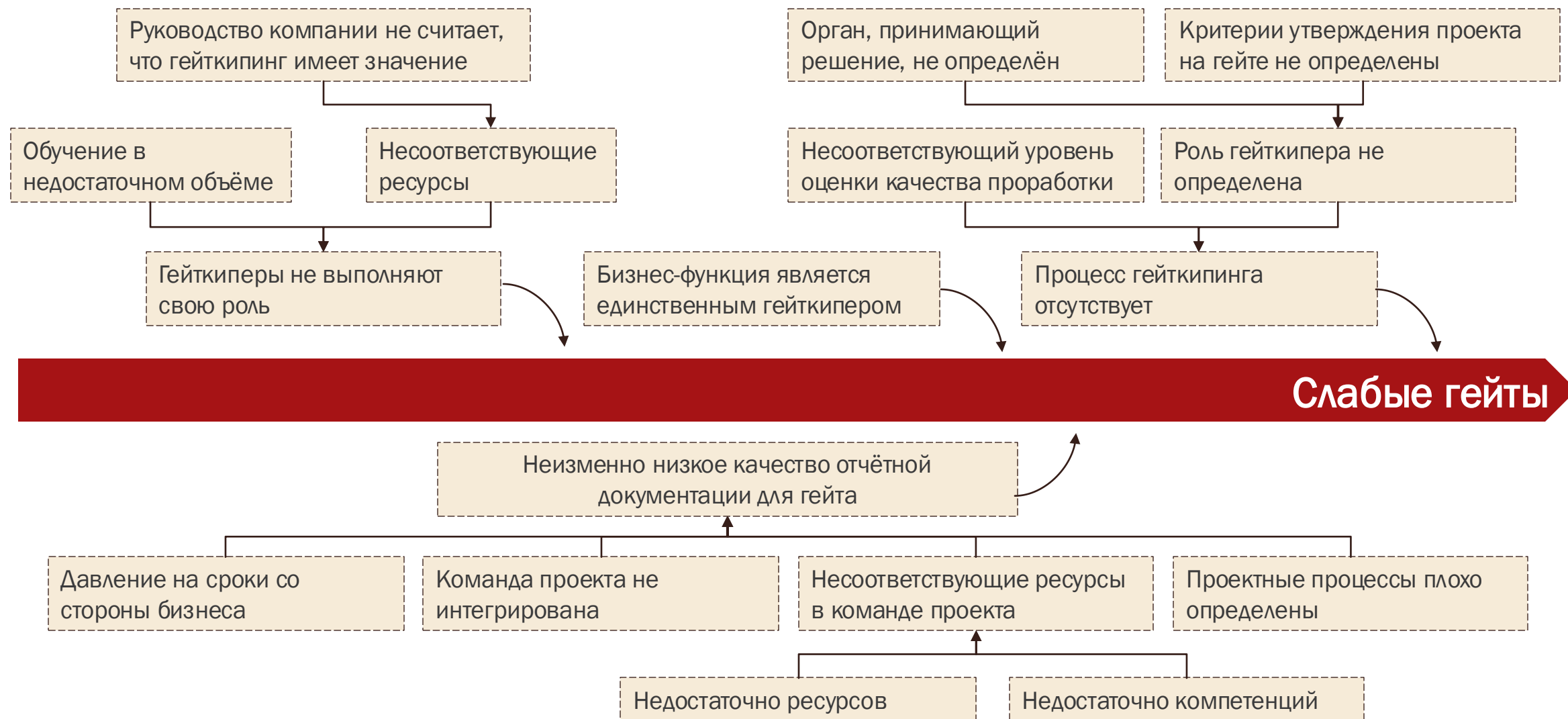
Четыре основных понятия для системы комплексной экспертизы проектов



ТУННель ВОРОТ КАЧЕСТВА



ПРИЧИНЫ СЛАБЫХ ГЕЙТОВ

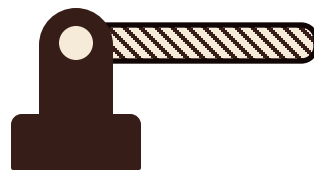
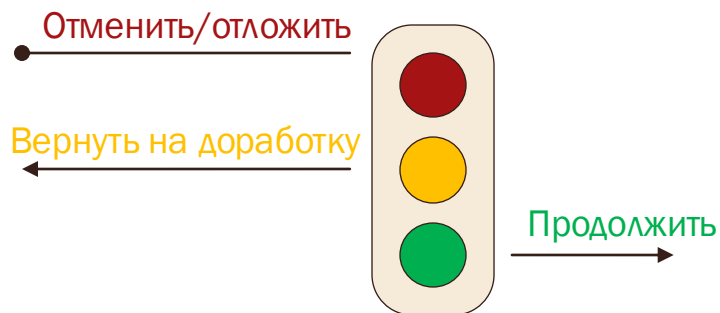


ЛОЖНЫЙ ПОЗИТИВ

- Даже компании с хорошо отлаженными механизмами обеспечения и оценки качества проработки могут пострадать от ложного позитива
- Ложный позитив возникает, когда оценка качества проработки не в состоянии указать на значительные риски в части достижения заданной стоимости, сроков и производительности
- Основная причина ложного позитива – неизменно низкое качество отчетной документации для гейтов
- Три источника ложных позитивов:
 - Излишнее доверие предположениям
 - Менталитет «для галочки»
 - Оптимистичный подход к планированию

БАЗОВЫЕ ТИПЫ РЕШЕНИЙ НА ГЕЙТАХ

Гейты контролируют движение проекта в поэтапно-гейтовом процессе и создают основу Руководства Руководство проектами – правила и механизмы для направления инвестиций в капитальные проекты и контроля за ними

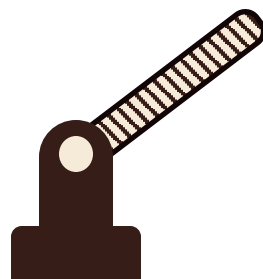


Гейты для принятия решений должны быть закрыты...

Открываются, только когда проект соответствует критериям и есть достаточное экономическое обоснование для перехода на следующий этап

Гейты призваны останавливать проекты:

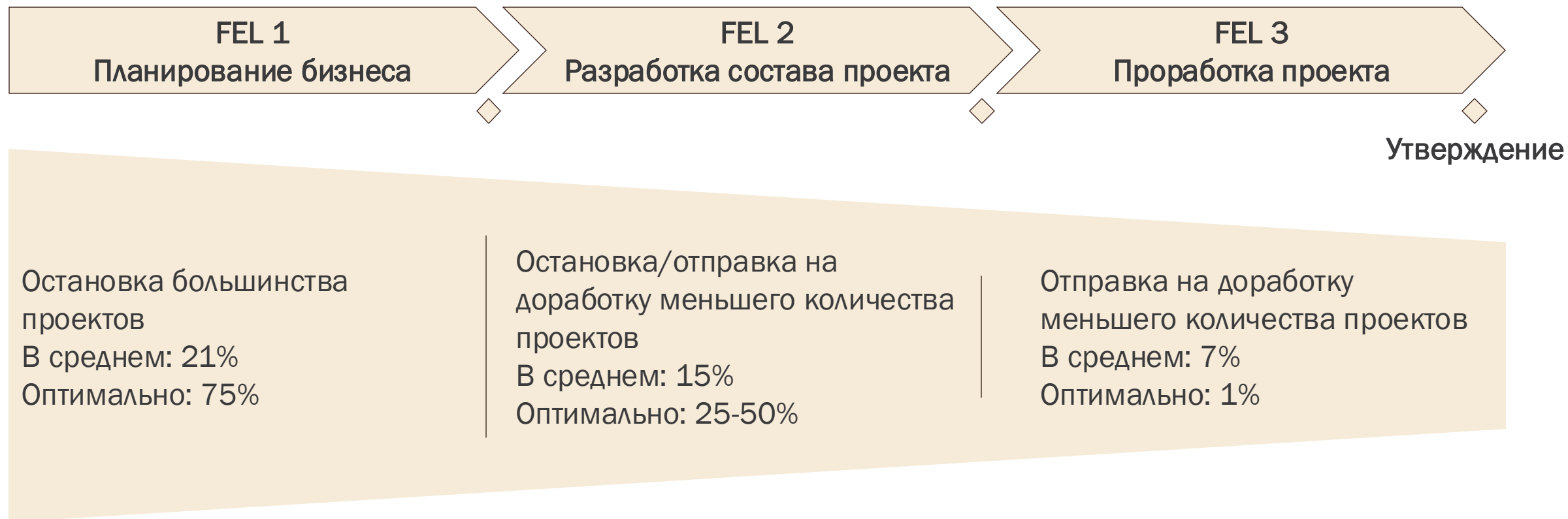
- У которых низкомаржинальная экономика
- В которых бизнес-кейс сформирован с завышенными ожиданиями по экономической отдаче
- Которые затрачивают больше капитала, чем необходимо для получения ожидаемой выгоды



...но во многих компаниях гейты всегда открыты или легко открываются

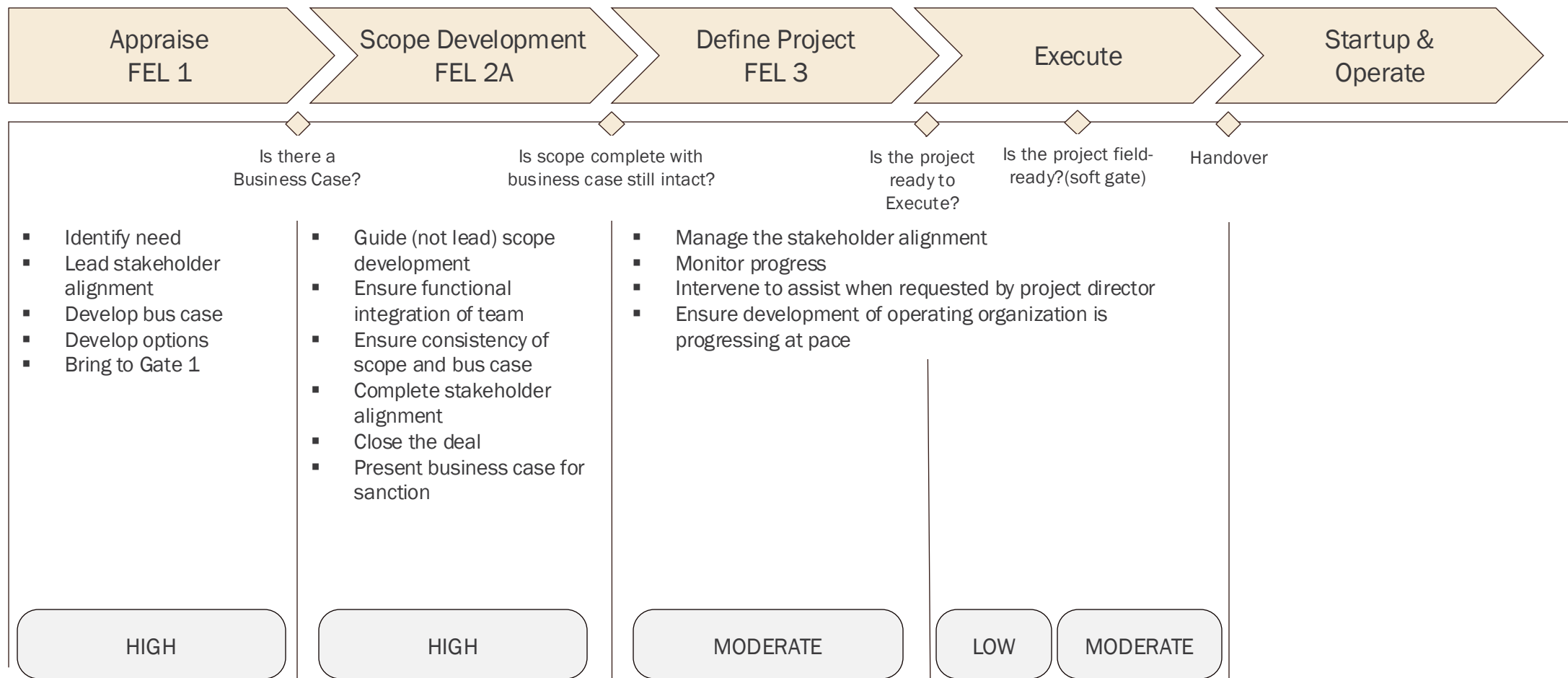
Открытые гейты позволяют проектам с незавершённой проработкой или слабым бизнес-кейсом перейти на следующий этап

ДОЛИ ОСТАНАВЛИВАЕМЫХ ПРОЕКТОВ НА РАЗНЫХ СТАДИЯХ



РОЛЬ И УРОВЕНЬ АКТИВНОСТИ СПОНСОРА ПО СТАДИЯМ РЕАЛИЗАЦИИ МЕГАПРОЕКТОВ

Standard Industry Front-End Loading (FEL) Process



ВИДЫ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОБЗОРОВ 1/3



ВИДЫ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОБЗОРОВ 2/3

ПРИМЕРЫ ОТНЕСЕНИЯ АШУРАНСОВ В СООТВЕТСТВИИ С ЦЕЛЯМИ	
Стратегические бизнес-цели	Шейпинг, Независимая Комплексная экспертиза проекта (КЭП), Внешний Бенчмаркинг и оценка индекса проработки проекта, ретроспективный анализ проекта (Look back)
Капитальные затраты (CAPEX)	Обзор стоимости проекта, Функционально-стоимостной анализ, Обзор интегрированной стратегии снабжения, Обзор проектирования под заданную стоимость
Сроки	Обзор график проекта, Обзор контрактной стратегии
Эффективность (сроки и стоимость)	Оценка технологичности строительства, Валидация оценки стоимости
Операционная эффективность	Выявление опасных факторов HAZID, Анализ опасных факторов HAZOP
Снижение рисков	Риск-сессия, Предпусковой PHASER по ПД

ВИДЫ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ ОБЗОРОВ 3/3

БИЗНЕС АШУРАНСЫ

1. **Шейпинг** (процесс формирования проекта. Это процесс задачи которого определить место проекта в портфеле компании, его значимость и цели проекта, ответ на вопрос зачем, возможность и необходимость реализации для актива. Выстраивание системы взаимодействия между внутренними и внешними стейкхолдерами. Условия выхода из проекта)
2. **Экспертный обзор** перед принятием решения по инициации проекта (функциональная экспертиза, анализ используемых аналогов, технико-технологических решений удельных затрат при формировании прогнозных показателей)
3. **Анализ Принятия Решений** (Decision Analysis) (оценка проработанности решения, развилки, полноты информации, проработанности альтернатив)

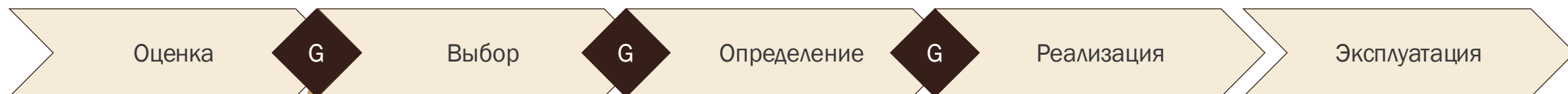
ПРОЕКТНЫЕ АШУРАНСЫ

1. **Иницирующее совещание по проекту** (Kick-off meeting) (постановка задачи перед проектной командой и вовлеченными участниками, обсуждение открытых вопросов, рисков, планов выполнения этапа)
2. **Определение Рамок** (Framing) (выработка альтернатив/развилки реализации проекта, их ранжирования и определения рамок проекта, пересечения с другими проектами, интересы стейкхолдеров, ключевые риски, SWOT анализ)
3. **Обзор контрактной стратегии проекта** (Contracting Strategy Review)
4. **Обзор стоимости и графика** (Cost & Schedule Assurance Review) (два этапа – обзор графика, потом обзор влияния рисков на график)
5. **Оценка стоимости и графика с учетом рисков** (Cost & Schedule Risk Assessment)
6. **Обзор организационной способности проекта** (Organizational capability review)
7. **Бенчмаркинг и оценка готовности проекта** (FEEL index) (IPA)
8. **План Реализации Проекта** (Project Execution Planning)
9. **Извлеченные уроки и ретроспективный анализ** (Look-back)

ТЕХНИЧЕСКИЕ АШУРАНСЫ

1. **Обзор готовности к строительству** (Construction Readiness Review)
2. **Анализ Опасных Факторов** (HAZID/HAZOP)
3. **Обзор готовности к запуску** (Start-up Readiness Review)
4. **3D проектирование** (3D Modeling)
5. **Функционально-Стоимостной Анализ** (Value Engineering)
6. **Обзор технологичности строительства** (Constructability Review)
7. **Обзор готовности подземной части проекта** (Subsurface Technical Review)
8. **Подбор стандартов и спецификаций** (Customization Standard & Specification)
9. **Функциональные задачи проекта** (Facility Quality Classes)
10. **Проектирование по мощности** (Design to Capacity)
11. **Выбор технологий** (Technology Selection)
12. **Оптимизация Энергии** (Energy Optimization)
13. **Минимизация отходов** (Waist Minimization)
14. **Динамическое моделирование надежности, наличия, техобслуживания** (Reliability / Availability / Maintainability Modeling)

СОДЕРЖАНИЕ ТИПОВОГО ПАКЕТА ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЯ



Краткий обзор и рекомендации по принятию решений

- Описание проекта
- Финансовая модель и экономика проекта
- Бюджет проекта
- График проекта
- Финансирование проекта
- Риски проекта
- План контрактов и стратегия закупок
- Управление проектом
- План реализации проекта

Приложение/ Детальные планы:

- Объём работ (наземная и подземная часть, ...)
- Расчёт затрат (класс сметы)
- График
- Реестр рисков
- Отчет по оценке рисков стоимости и графика
- План заключения контрактов
- План закупок
- План финансирования
- Экономическая модель
- Применённые VIPs и лучшие практики
- Отчёт по результатам коллегиальной оценки

Пакет для принятия решений формируется по окончании каждого Этапа.

Содержание Типового Пакета для принятия решений:

1. Краткий обзор
2. Описание проекта
3. Финансовая модель и экономика проекта
4. Бюджет проекта
5. График проекта
6. Финансирование проекта
7. Риски проекта
8. План контрактов и стратегия закупок
9. Управление проектом
10. План реализации проекта
11. Приложения

ПРИМЕР ОТЧЕТА ГОТОВНОСТИ ПРОЕКТА

Δ NPV +59 млрд. руб.



«Базовый NPV» – оценка проекта с учетом негативного эффекта от реализации геологических рисков (изменение фазовой проницаемости). В результате проведенной комплексной экспертизы проекта и оценки альтернативных вариантов проектной команде удалось сохранить проект в зоне с положительной экономической эффективностью.

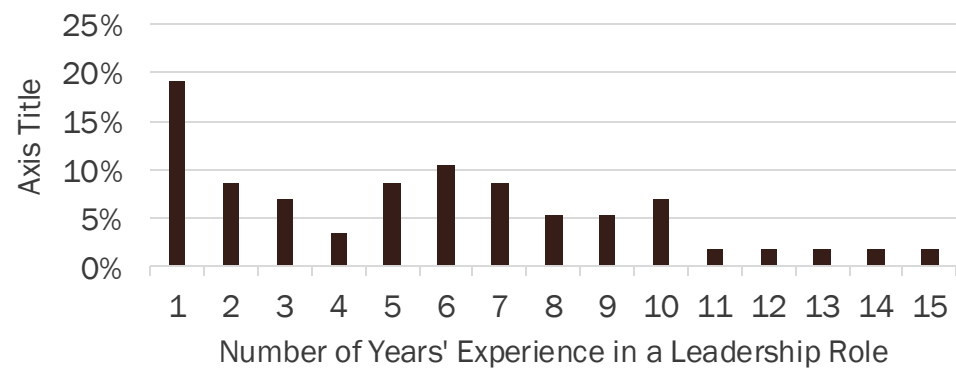
НЕОБХОДИМЫЕ НАВЫКИ ГЕЙТКИПЕРА

- УПРАВЛЕНИЕ БИЗНЕСОМ
- УПРАВЛЕНИЕ МЕГАПРОЕКТАМИ
- СОЦИАЛЬНЫЕ НАВЫКИ
- УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ НАВЫКИ ПО ПОДБОРУ РУКОВОДИТЕЛЕЙ МЕГАПРОЕКТОВ И ФОРМИРОВАНИЮ КОМАНД

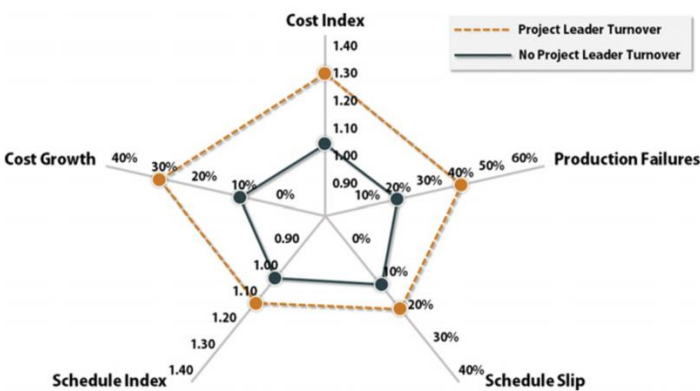
Умение сочетать «холодный взгляд», применение методов аналитического анализа с учетом вероятностных оценок в различных сценариях проекта при принятии решений и обладание «горящим взором» при продвижении проектов внутри этапов и преодолении возникающих на пути внешних препятствий – это принципиальная характеристика ЛПР

ВАЖНОСТЬ ВЫБОРА РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА 2/2

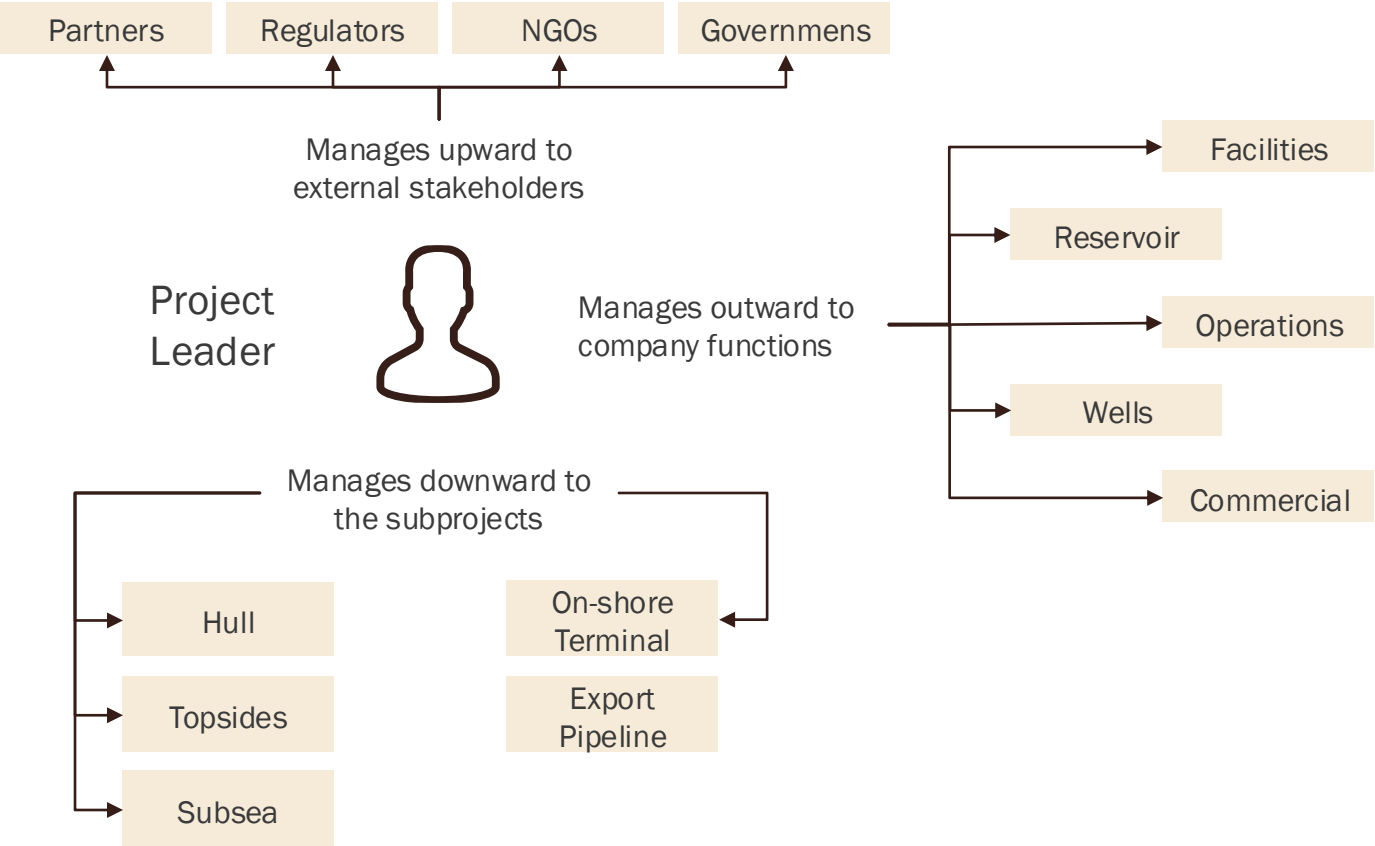
Project Leader's Experience in Leadership Roles for Complex Projects



Project Leader Turnover Damages All Outcomes

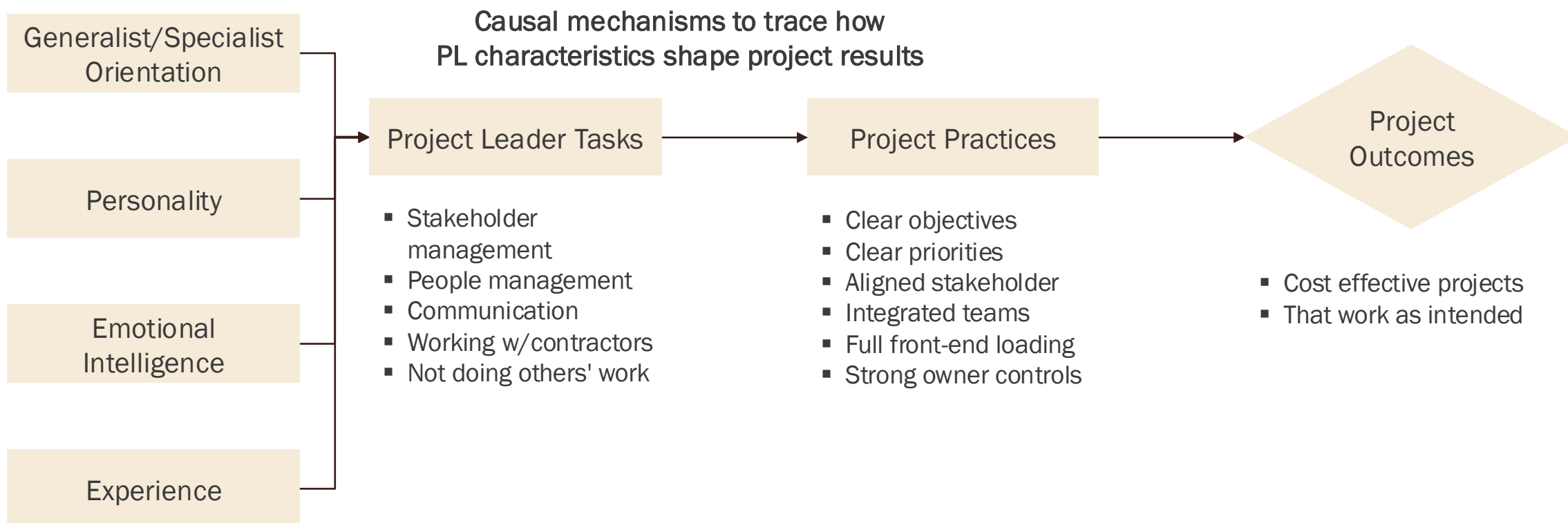


Managing Up, Over, and Down



ВАЖНОСТЬ ВЫБОРА РУКОВОДИТЕЛЯ ПРОЕКТА 2/2

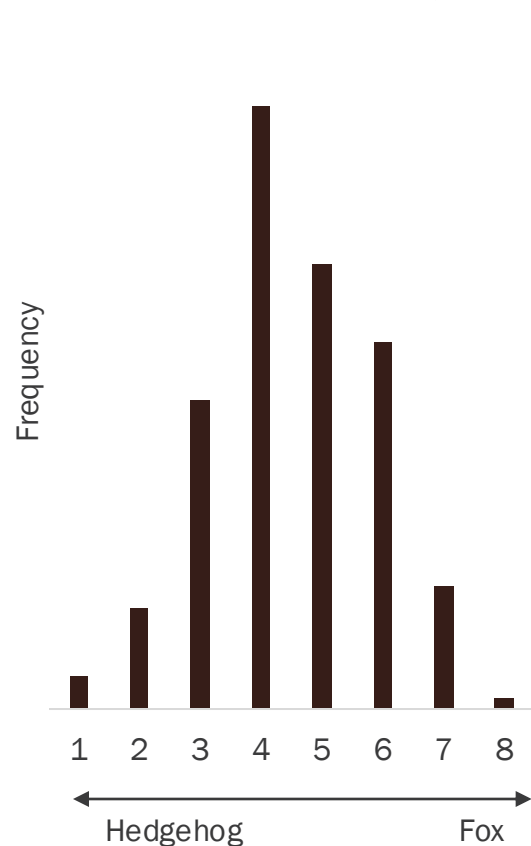
Project Leader Characteristics



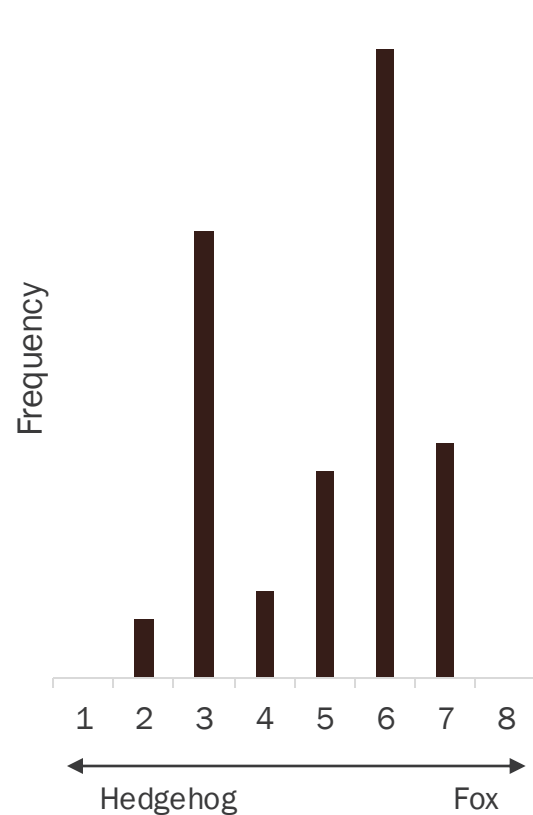
«ЛИСЫ» И «ЕЖИ»

Hedgehog-Fox Scale: Project Managers vs. Complex Project Leaders

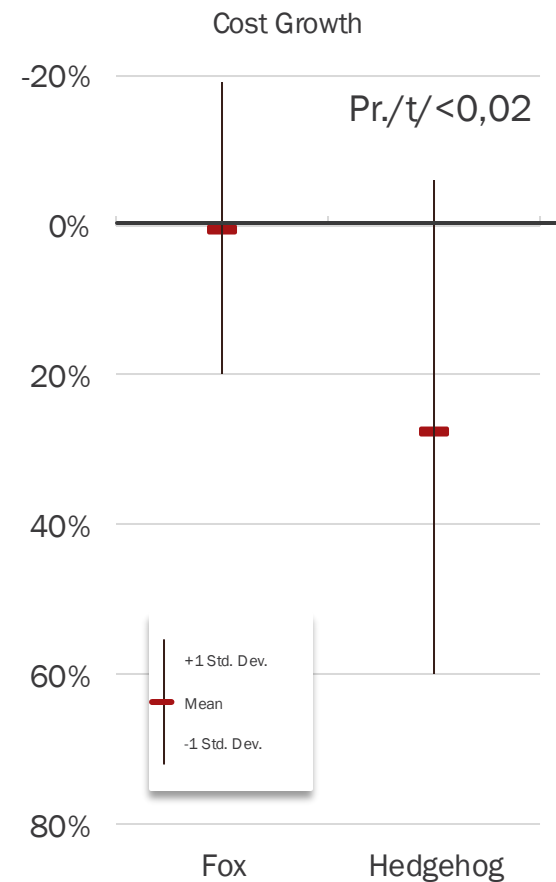
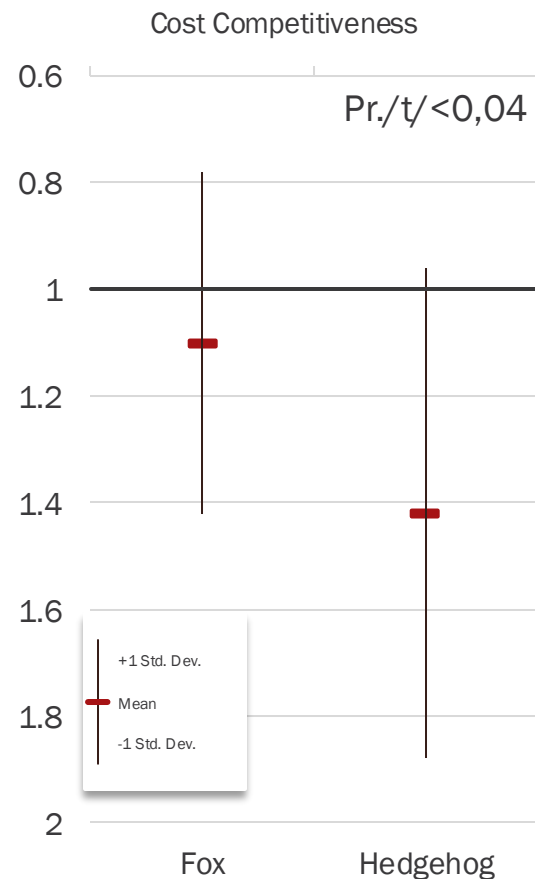
Distribution of Project Managers



Distribution of Complex Project Leaders



Fox versus Hedgehog: Foxes Deliver on Cost



МИРОВОЙ И РОССИЙСКИЙ РЫНОК ЭКСПЕРТНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ ПО МЕГАПРОЕКТАМ

ПРАКТИКАМИ В ОБЛАСТИ ЭКСПЕРТИЗЫ ВЫСТУПАЮТ

Стандарты и лучшие практики



Лучший международный опыт



Российский опыт



РОСАТОМ

