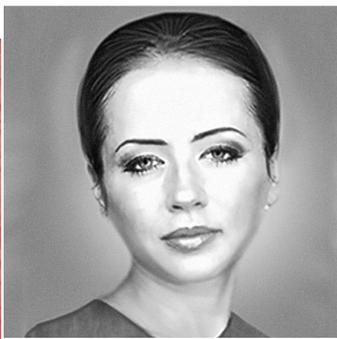


развитие методов управления рисками проектов нефтегазовой отрасли в рамках комплексной информационной системы управления проектами



Крухмалева Яна Сергеевна,
сертифицированный риск-менеджер,
методолог по управлению проектами и проектными рисками
Департамента по управлению проектами ПАО «Газпром»

Предпосылки проекта

Инвестиционные проекты, реализуемые компанией «Газпром», отличаются от классических инвестиционных проектов, так как реализуются на принципах проектного финансирования с привлечением иностранных партнеров. Такие проекты отличаются масштабностью, сложностью и капиталоемкостью, большим количеством стейкхолдеров, а также связанными с этим высокими требованиями к эффективности и прозрачности управления проектами.

Все это приводит к тому, что при управлении проектами возникает множество проблем и рисков. Весомая их доля обусловлена неполнотой и противоречивостью существующей нормативно-методической базы в области управления проектами, отсутствием единого центра ответственности в этом направлении. В частности, несмотря на то, что Департамент по управлению проектами ПАО «Газпром» и является куратором проектов, некоторые вопросы решаются на другом уровне: например, подрядчиков выбирает Департамент конкурентных закупок.

Также к проблемам приводит отсутствие формализованного описания процессов управления проектами и, как следствие, сложность их согласования с другими процессами управления. Ряд документов,

связанных с управлением проектами, в компании разработан, но их недостаточно, чтобы «закрыть» все направления этого процесса инструкциями.

Нельзя забывать, что «Газпром» — государственная компания, и поэтому дополнительными факторами для совершенствования системы управления рисками стали требования и директивы Росимущества к Представителям РФ — членам Совета директоров Общества — и соответствующие методические указания.

Пока, к сожалению, на законодательном уровне в России госкомпания и частный бизнес все еще мало мотивированы к эффективному управлению рисками. Хотелось бы, чтобы развитие компетенций в этом направлении в нашей стране получило бы такой же мощный законодательный импульс, как, например, в Австралии, Испании и других развитых в этом плане странах.

КИСУП

Все перечисленные выше предпосылки привели к тому, что в компании было принято решение повысить эффективность управления проектами и проектными рисками. Для этого в 2013 году в Департаменте по управлению проектами

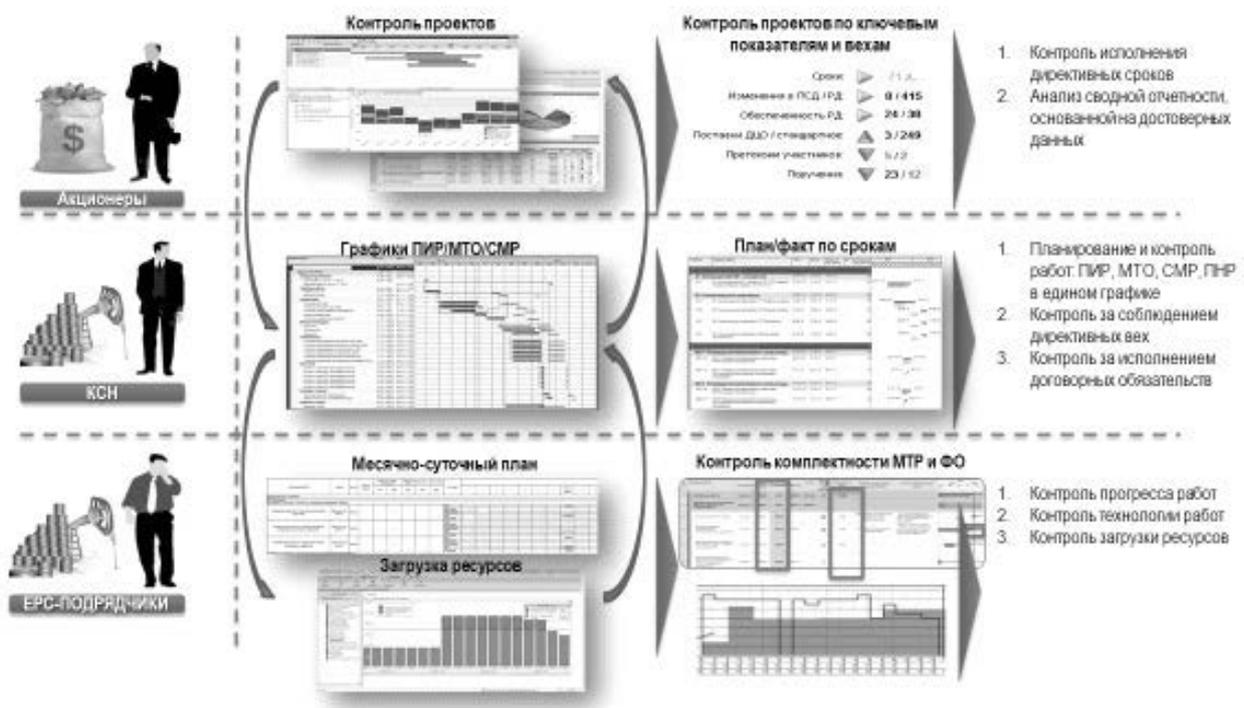
было создано специализированное подразделение.

Одной из его задач является разработка стандартов ПАО «Газпром» в области управления проектами и проектными рисками для проектов, реализуемых на принципах проектного финансирования. Также среди важных задач — организация взаимодействия участников команды по управлению рисками на основе международных принципов. Кроме того, созданный Департамент организует формирование требований к методологии управления рисками, включающей планирование содержания и структуры, контрактную стратегию, взаимодействие участников, управление качеством и проектными рисками и комплексный мониторинг хода реализации проектов.

И, наконец, третьим направлением деятельности является разработка документов по проектам, порученным Департаменту (Устав и План проекта, Планы качества, Планы по рискам, планы аудита), а также организация внедрения систем управления проектами и процедур управления рисками в специально создаваемых проектных компаниях.

В результате в ПАО «Газпром» начала создаваться КИСУП, основной задачей которой стало повышение эффективности при принятии решений в условиях

Рис. 1. Единая многоуровневая система управления проектами (КИСУП)



неопределенности и непрозрачности в ходе реализации проектов. Она включает четыре основных элемента — методологию, организацию, инфраструктуру и специализированное ПО.

Наш опыт показал, что внедрение всех элементов КИСУП должно осуществляться постепенно, с учетом зрелости и специфики организации. При этом существует ряд трудностей, вызванных как внешними, так и внутренними факторами. Главный внешний фактор — это необходимость взаимодействия с зарубежными партнерами по проекту. Причем системы, которые обеспечивают это взаимодействие, должны иметь возможность интеграции, что позволяет говорить с партнерами «на одном языке».

Есть и внутренние факторы. Это необходимость учета существующей нормативно-методической базы ПАО «Газпром», отсутствие единого центра ответственности в компании при реализации крупных проектов, необходимость интеграции КИСУП с другими уже внедренными систе-

мами, а также специфика проектов, реализуемых с использованием методов ПФ.

На Рис. 1 представлена схема КИСУП. На ее верхнем уровне, показано, как акционеры с помощью удобного интерфейса контролируют исполнение директивных сроков и проводят анализ сводной отчетности, на втором — благодаря чему департамент и компании специального назначения (КЧН) осуществляют планирование, а также контроль выполнения работ — ПИР, МТО, СМР, ПНР — в едином графике. На третьем уровне показано, как EPC-подрядчики контролируют прогресс работ, соблюдение технологии и загрузку ресурсов.

СУР — система управления рисками

Частью КИСУП является система управления рисками — СУР. Для эффективной работы системы управления рисками необходимо было разработать методику анализа рисков, так как специализирован-

ного ПО в компании не было, как и специалистов, умеющих работать в подобных программах. Она была создана силами сотрудников Департамента при поддержке НИИ «Газэкономика» и включала в себя: сложный математический аппарат, полную разработку структуры СУР, методику взаимодействия персонала и прочее.

В рамках внедрения СУР выстроена следующая структура взаимодействия всех уровней корпоративной системы управления рисками ПАО «Газпром». Владелец риска отвечает за управление выявленными рисками в своей зоне, в том числе — за качество оценки риска и эффективность мер его нивелирования. Координатор по управлению рисками ведет реестр рисков, координирует проведение всех рабочих совещаний по их оценке, а также формирует сводную отчетность по ним.

Тестирование КИСУП и СУР

Для тестирования методики был выбран пилотный проект — «Балтийский СПГ»,

Рис. 2. Структура СУР

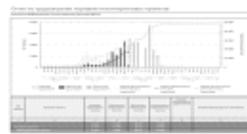
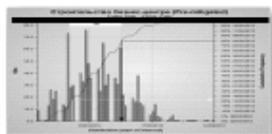
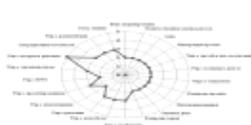


который реализует КСН «Газпром СПГ Санкт-Петербург». Учитывая уровень зрелости БСПГ и нехватку квалифицированного персонала в его составе, специалисты компании осуществляют неполную оценку рисков: проводят идентификацию, качественный анализ и планирование реагирования на риски, после чего запускают ежемесячный мониторинг. На Рис. 3. представлена конфигурация КИСУП на «Балтийском СПГ».

Когда в компании повысится уровень зрелости и будет достигнут определенный уровень компетентности персонала, планируется развить систему до более глобальной. В частности, в компании намерены создать комплексную информационную систему, которая будет состоять из нескольких модулей.

Рис. 3. Конфигурация КИСУП «Балтийский СПГ»

- Проектный портал
- Календарно-сетевое планирование
- Управление рисками
- Проектное бюджетирование
- Финансово-договорное обеспечение
- Интеграция со сметными данными
- Материально-техническое обеспечение
- Учет трудозатрат



Автоматизация управления проектами

Департамент в части автоматизации процесса управления проектами является пионером. В частности, недавно для департамента управления проектами была проведена закупка лицензий Oracle Primavera и Deltek Acumen. После установки и настройки данного ПО Департамент сможет интегрироваться с выстраиваемой системой КСН.

Deltek Acumen был выбран из-за функции проверки графиков на качество. Также функционал решения способствует автоматическому расчету метрик, сравнению изменений с учетом версионности графика, формированию понимания ошибок планирования, повышению качества графика проекта, проведению анализа тенденций реализации проекта.

Качество графиков — это особенно актуальная проблема при взаимодействии с подрядчиками. Качественный график — это основа, без которой невозможно проводить даже план-фактный анализ. С помощью Deltek Acumen был проверен ряд графиков, которые состояли из нескольких тысяч позиций, и выявлено большое количество недостатков.



Добиться такого результата в ручном режиме практически невозможно. Deltek Acumen Fuse выявляет недостатки, но — что более важно — дает понимание того, как их устранить в течение нескольких минут.

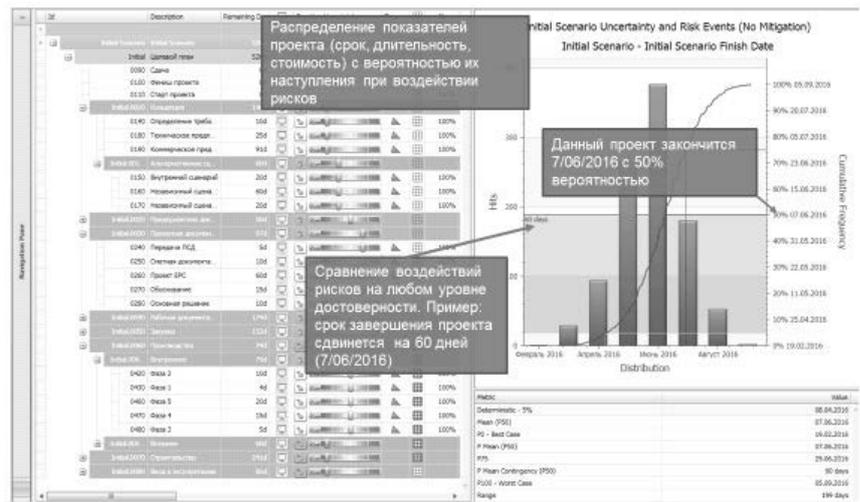
Риски и результаты

Существует целый ряд рисков, из-за которых инвестиционный проект может закончиться провалом. Прежде всего, это слабая проработка проекта и изменение технических и технологических требований к проекту после реализации критического объема содержания работ. Повлиять на результативность проекта также может отсутствие информации об ожиданиях и действиях других участников, синхронизации работы между функциональными подразделениями, изменении состава команды проекта, увольнении руководителя проекта и пр. Кроме того, к влиянию «человеческих факторов» можно отнести переутомление ведущих сотрудников и руководителей из-за неэффективной организации работы и стресса. В таких случаях довести проект до его успешного завершения бывает сложно или даже невозможно.

Изначальное «неверие» в графики и другие механизмы, так как они составлены исходя из нереалистичных ожиданий, и отсутствие обратной связи от исполнителей могут оказаться разрушительными для проекта, как и низкая дисциплина учета фактической информации.

Поэтому важно, чтобы качество графиков было максимальным, а проверка их —

Рис. 4. Использование Deltek Acumen в процессе анализа рисков проекта



простой и удобной. Только в этом случае они будут восприниматься участниками процесса не как обременение, а как функциональный инструмент взаимодействия.

Если в организации отсутствует процесс «проактивного» реагирования, но превалирует метод «тушения пожаров», добиться успешной реализации проектов будет сложно. Также причиной неудач может быть стремление подрядчиков, которые были выбраны в соответствии с ориентацией на изначально низкую стоимость выполнения работ, увеличить стоимость работ за счет дополнительных соглашений.

Важен и вопрос мотивации. В случае если в проекте контролируется только один параметр (например бюджет, но не учитывается стоимость срыва сроков), у исполнителей отсутствует мотивация предлагать

варианты по оптимизации и повышению эффективности. Если мотивация нацелена на «освоение», то не будет мотивации на своевременное выполнение объемов.

Все эти проблемы и должна нивелировать система управления рисками. Развиваемое в ПАО «Газпром» решение должно позволить снизить затраты времени на подготовку, согласование и принятие основных управленческих решений, сократить потери в ходе проектирования и строительства объектов, минимизировать сроки. Кроме того, СУР как часть КИСУП, должна способствовать повышению эффективности и управляемости проекта, достижению компромисса интересов различных участников проекта. Результатом станет создание необходимых предпосылок для достижения стратегических целей ПАО «Газпром».