

DOI:  
**ОСОБЕННОСТИ МОНИТОРИНГА ПОДГОТОВКИ, ЭКСПЕРТИЗЫ И РЕАЛИЗАЦИИ  
ПРОЕКТОВ В КРУПНЫХ КОРПОРАЦИЯХ И ДРУГИХ КРУПНОМАСШТАБНЫХ  
СИСТЕМАХ. ВОЗМОЖНЫЕ РИСКИ СОБСТВЕННИКОВ И СПОСОБЫ ИХ  
ВЫЯВЛЕНИЯ**

**Голубев М.П.**

*г. Москва*

*Аннотация: Приведены конкретные особенности мониторинга всех этапов подготовки и исполнения крупных/сложных проектов в КМС и холдингах. Как в части организационных, управленческих, операционных аспектов реализации крупномасштабных проектов (КМП), так и таких инструментов как имущественная стратегия, методология создания, управления и реформирования холдингов/корпораций, а также использование целевых моделей и драйверов стоимости. Выделены те риски собственников, которые свойственны КМП, которые стандартными мерами не диагностируются или преуменьшаются. В частности межсистемные, межблочные, завязанные на ритмику и др. Приведены отдельные способы их выявления.*

Ключевые слова: крупномасштабные проекты, системы (КМП, КМС), холдинги, мониторинг, этапы подготовки, создания, реализация проектов, риски собственников, межсистемные риски, целевая модель, реформирование, организационные модели, стоимость.

Для удобства проведем поэтапное рассмотрение особенностей разработки, создания и исполнения КМП, соответствующие им корпоративные, организационные, структурные ограничения.

Идея->бизнес план->Инвест проект->Тех предложение->Тех проект-экспертиза-> утверждение->фин пул->реализация.

Учитывая малый объем статьи (доклада) сосредоточимся на свойственных КМП ограничениях и не типичных проблемах.

На практике, характеристики проекта, его эффективность, другие ключевые параметры значительно деградируют от этапа идеи и бизнес плана, до Технического проекта и, тем более, уже реализованного объекта/бизнеса на его основе.

Анализ автором и его командой десятков проектов, в нескольких крупных холдингах, выявил величину деградации до 25-40 процентов и даже, в некоторых случаях, приведшие к убыточности завершеного результата. При этом, как разработчики/авторы идеи, так и привлеченные эксперты не продемонстрировали собственникам опасность и существенность этой деградации.

Поэтому, по мнению автора, сквозной мониторинг каждого этапа прохождения проекта, контроль не только параметров проекта, целевой задачи, но и правильность постановки подзадач и соответствующих им параметров блоков/подпроектов КМП и обратной связи/оценки последствий при изменениях. Важно контролировать, чтобы цели/дерево целей существенно не искажались, не менялись без согласования с ген заказчиком и будущим собственником результатов проекта, чтобы миссия КМП не противоречила миссии КМС в целом. А все вынужденные изменения/отклонения оценивались как в части количественного отклонения от целевой модели, так и деградации добавочной стоимости КМП и его подпроектов.

Подмена целей КМП, его составляющих блоков, как не странно свойственна 30-40% крупным ресурсоемким проектам. Например, выпуск нового вида продукции, замещающей существующие потребности. Для чего? Увеличение объемов продаж? Удержание или расширение рынков (давление на конкурентов)? Поддержка привлекательности продукции данных собственников/бренда? Опережающее изменение параметров в соответствии с трендами? Для профессионала очевидны варианты реализации этих целей не только за счет масштабов, но и, например, получение контроля, перехват ресурсов, поглощение и «нестандартными» методами /1,3,4,7,10,11,12/.

Для минимизации возможных ошибок при детализации проекта и соответствующей декомпозиции дерева целей и дерева стоимости, важно исходить из нескольких основополагающих факторов: миссии КМС (ее соответствующих подразделений, если проект затрагивает только их), целевой модели бизнеса, частных бизнесов, их ресурсное, организационное, системное, кадровое соответствие/1,3,4,11/. Именно они и позволяют концентрироваться не на просто хорошей идее, а на важнейших системо и синерго образующих направлениях, максимизирующих результат. Автора в его практической работе изумляло и огорчало частое пренебрежение важности этих положений со стороны не только директоров, ЛПР, но и собственников. По факту, именно четкое понимание и концентрация на них и приводит к эффективным, синергетическим решениям.

Но есть и исключения/2,4,5,7/.

1. Если стартовая ситуация в КМС или ее задействованные блоки и ресурсы уже включают в себя проблемы и риски, которые могут «исправляться» проектом.
2. Если макро ситуация изменилась быстро, не прогнозируемо (например, кризис), что заставляет собственников, ЛПР, ТОП менеджеров, принимать соответствующие «аварийные» решения и действия (хотя в этом варианте целесообразно использовать инструментарий реструктуризации блоков, бизнес подразделений или бизнеса в целом/1,3,4/).
3. Накопленные внутренние проблемы и противоречия в КМС, нарушения ритмики, стадийности, что обычно вызвано<sup>1</sup>: неравноправием ЛПР, возглавляющих соответствующие направления, в принятии стратегических и финансовых решений. Боязнь принятия непопулярных решений по реформированию, выделению неэффективных бизнес направлений с последующим выводом или ликвидацией /3,4,7,11/.

Вернемся в задачу мониторинга всех этапов исполнения проекта. В работах /1,5,6,9/ уже приведены ряд решений и рекомендаций по этим этапам. Но если не проводить объективный и расширенный (от стандарта) мониторинг, то и реализация не будет успешной, а деградация неизбежной. Именно параметрическая информация, полученная в рамках сквозного/вертикального мониторинга, ее увязка и оценка стоимостных последствий, позволит своевременно вносить коррективы, сохранить цели и получить планируемый и не противоречащий целевой модели ( и дереву целей, дереву стоимости) результат /3,5,6,8,9/.

На практике, в большей части крупных проектов, нарушается ритмика исполнения, существует субъективизм распределения ресурсов, важности элементов проектов/подпроектов, его составляющих (блоков), их параметров (в большинстве отдается предпочтение масштабам, а не близости к ЦМ). Эти смещения приводят не только к деградации эффективности, сроков, но и к потере самой целесообразности полученного (при таких затратах ресурсов) искаженного результата.

При этом большая часть деградации может быть предотвращена именно за счет обеспечения вертикальной согласованности дерева целей, дерева стоимости проекта уже в рамках КМС (как будто проект уже реализован и исполняется в среде КМС) /1/. И естественно с учетом действующего и создаваемого техноценоза, согласованности стадийности и ритмики основных блоков КМС, на которые воздействует этот проект.

Еще раз отметим, что подмена частных целей в крупных, технически или системно сложных проектах при декомпозиции общей цели/целевой модели проекта, при разработке его отдельных блоков и составляющих неизбежна (меняется только масштаб). Наиболее характерная причина-отсутствие вертикального уточнения в процессе декомпозиции целей на каждой стадии. К сожалению, в том числе и на наиболее дорогой, очень инерционной стадии разработки технической и технологической проектной документации. Тем более в условиях изменения макросреды (включая противодействия конкурентов, узнавших о запуске проекта), отраслевых трендах, региональных и странновых изменениях.

Приведем некоторые нетиповые (их смотри в работе /1,3,4/) ошибки в крупных проектах известных крупных холдингах:

- объем инвестиций в крупный региональный проект превышает рыночную стоимость рынка, который предполагается занять, даже без учета его падения, вызванного противодействием конкурентов,
- несогласованность проекта с региональными ресурсами, например, по энергетике, фактической логистике и др. Например, в одном из КП пришлось дополнительно строить крупную ТЭС, существенно улучшать дорожное покрытие и пропускную способность и др.,
- выбор персонала на роль ЛПР, неспособного к вынужденной подстройке завершеного проекта к его ЦМ. Ограничившись только управлением деградированного результата, др.

Если исключить крупные инфраструктурные проекты (но их заказчик и исполнитель не КМС, а сама целесообразность требует специального изучения), то крупные, сложные, ресурсоемкие проекты практически всегда необходимо «подстраивать». В первую очередь, как показала пост экспертиза, по подделям и их масштабам.

Рассмотрим еще один аспект. Мониторинг подготовки проекта чаще всего сводится к проверке квалификации проектировщиков, ключевых разработчиков, ТЗ, но не самого процесса разработки, в части привязки местности, региональному рынку, располагаемым ресурсам (в том числе, например, реальной пропускной способности очистных сооружений и тд), уровня подготовки региональных

---

<sup>1</sup> Принято, что квалификация ЛПР достаточна для понимания ситуации. Хотя на практике это не очевидно.

кадров. Известен проект, в котором собственник отказался от реализации, когда выяснилось, что на большую часть ключевых позиций персонал придется вести из центра, при соответствующем резком удорожании соц пакетов и соц инфраструктуры.

Исполнителем конкретного подпроекта молчаливо предполагается, что все это уже учтено в проекте (и он прав) и ТЗ. Но это не так. Собственники так же молчаливо рассчитывают, что команда разработчиков в процессе проработки технического проекта и его исполнения все эти позиции уточнит, привяжет к местности, согласует с целевой моделью и блоком дерева целей, и с самими собственниками. Но на практике это реализуется редко. Именно мониторинг степени деградации частных целей проекта/подпроектов, на каждой стадии, даже уже при строительстве, уточнение частных ТЗ, учет их влияния на добавочную стоимость и составляет, по нашему мнению, основную цель мониторинга (конечно, при квалифицированных исполнителях). Обычно, квалифицированные и опытные исполнители редко совершают ошибки, если задачи и подзадачи поставлены правильно, а сроки на работу реальные.

Автор в рамках своей профессиональной деятельности в составе команды провел более 2-х десятков экспертиз крупных (100 и более млн долларов инвестиций в каждый) проектов, в том числе на каждой из упомянутых стадий. В том числе были экспертизы тех же проектов, включая стадии завершения. По факту, выявленные ошибки касались:

- завышенная сложность структуры проекта, соответствующая сложная система согласования и принятия решений приводило значительному увеличению времени и рисков реализации проектов.
- неучет фактически свободных региональных ресурсов и дополнительных сервисов, их сезонности, ритмики.
- избыточность по объемам отдельных блоков проекта (иногда вызвана выбором оборудования) и разбалансированная ритмика (производительность отдельных цехов, подразделений избыточна или недостаточна по факту), что очевидно привело к деградации стоимости бизнеса.
- др.

Эти позиции приведены для проектов, не имеющих явных ошибок и выполненных профессиональной командой, но при отсутствии «вертикального» управления.

Т.е. профессионально разработанная и исполненная техническая и технологическая части проекта не обеспечивают защиту от деградации параметров уже исполненного проекта из-за организационного и ресурсного отклонения от оптимального решения.

В некоторых проектах, были и технические ошибки или неточности. Но они были вызваны недостатками тендерных процедур, приведших к выбору исполнителей, не имеющих достаточных ресурсов именно в ключевых программах проекта.

Еще раз отмечу, что при достаточной квалификации кадров КМС, разработчиков, технические ошибки редки и вызваны обычно спешкой или недостаточным пониманием матрицы целей в частных ТЗ.

На практике, собственники, оценив выявленные ошибки, вызвавшие общее недоверие к исполнителям проекта, в ряде случаев, проводили независимые экспертизы, конкурсные разработки проектов, привлекали консультантов на разных стадиях реализации. Но помимо существенного удорожания проекта в целом, из-за несогласованности и отсутствия совместной работы команд законченного проекта не получалось. И требовалась доработка на уровне КМС. Хотя и обеспечивало выявление ряда ошибок и неточностей. В основном касающихся уже перечисленных категорий.

Еще одним источником ошибок и деградации проекта являлись «стыки» блоков крупного проекта, на которые декомпозируется основной проект. Их взаимная корректировка, изменение или уточнение целей/параметров чаще всего не осуществляется, так как исполнителями являются различные организации и подразделения, расположенные к тому же в разных регионах.

Для снижения этих рисков создают проектные офисы, которые осуществляют мониторинг, уточняют, управляют изменениями и процессом доработки. В крупных проектах в таком офисе работают десятки дорогих специалистов, которых приходится привлекать, обычно в консалтинговых компаниях. В среднем проекте стоимость такого проектного офиса может составлять 1-3 млн долларов и более. Но его работа так же не гарантирует структурных ошибок, так как его работа зависит и от работы разработчиков, исполнителей на каждом из под проектов.

Тем не менее, даже укрупненный мониторинг крупного проекта и его составляющих с контролем правильности декомпозиции дерева целей и дерева стоимости, позволяет избежать максимальных, и не выявляемых другими способами, крупных ошибок и подмены целей. Далее осуществлялись

экспресс оценки рыночной стоимости исходного ИП и конечной реализации. В точках наибольшей деградации осуществлялся уже детальный анализ, в ряде случаев и с привлечением технических профильных экспертов. Вырабатывались технические и проектные решения по снижению возможной деградации. Затем осуществлялся прогноз уточненной добавочной стоимости при допустимом исполнении дерева целей. Хотя даже такой подход не гарантирует выявление системных и ресурсных ошибок и рассогласований в крупных и сложных проектах. Тем более, что с момента разработки ТЗ до завершения проекта проходят годы и бизнес среда изменяется.

Поэтому на ключевые позиции при стартапе, необходимо ставить ЛПП, имеющих полномочия на подстройку бизнес процессов, бизнесов и ресурсов. Тем более, что при изменении макросреды такая подстройка все равно необходима.

Замечу, что на практике ряд холдингов в крупных проектах предусматривает авторский надзор разработчиков (и соответствующую поэтапную оплату) за завершением и реальным запуском проекта. Но субъективизм, заинтересованность подрядчика, незнание реальных целей не гарантирует нужный результат и фактически сводится к совместной экспертизе и доработке.

Исходя из практики разработки проектов и проведения реструктуризации десятков крупных предприятий и холдингов, практики экспертиз крупных проектов можно сделать некоторые выводы. Специально отметим, что предполагалось, что выбор исполнителей проводился квалифицированно, стандартная экспертиза проводилась профильными экспертами, заинтересованности в обманах и откатах подрядчикам отсутствовала. Поэтому при таком подходе вероятность технических ошибок не велика.

Однако целевые, ресурсные, структурные и системные ошибки неизбежны, а их выявление и исправление достаточно трудоемко. Только выявление дополнительной экспертиза удорожает проект на 2-10 % в зависимости от способа исполнения. Их проектная доработка мало результативна из-за изложенных в работе причин. Поэтому рекомендуется доработка/минимизация отклонений от целевых параметров (дерева целей/дерева стоимости) путем укрупненной экспертизе межблочных, межструктурных отклонений от заявленных целей и оценке допустимой деградации стоимости. На основе которых формируются допустимые отклонения и требуемая доработка (заметим, что точное исполнение проекта всегда слишком трудоемко, дорого и мало результативно из-за постоянного изменения бизнес среды).

Поэтому на начальном этапе функционирования результата проекта неизбежна подстройка ресурсов, систем управления, принятия решений для чего на позиции ЛПП должны использоваться специалисты, способные брать на себя ответственность и имеющие соответствующие полномочия. И конечно те, которым доверяют собственники (в последствии, после «настройки» возможна их замена на обычных специалистов).

При принятой на практике рентабельности, такое удорожание и увеличение сроков завершения проекта (обычно на 25-35% и более) значительно снижает NPV, увеличивает срок окупаемости. А из-за не оптимальности настройки снижает и операционную прибыль. Поэтому в ряде холдингов принята практика поэтапного мониторинга, вертикальная экспертиза отклонений от дерева целей и дерева стоимости (и, в частности, цепочек стоимости) с контролем величин деградации стоимости всего проекта и его основных блоков/под проектов корпоративным проектным офисом.

В рамках мониторинга в обязательном порядке оцениваются риски проекта и риски собственников. Здесь имеются ввиду дополнительные к обычно выявляемым рискам, риски связанные с технической, структурной, ресурсной и финансовой сложностью исполнения крупных проектов.

Если сосредоточится на максимальных рисках, то к ним относятся именно системные, структурные риски, риски подмены целей, не соответствие целевых моделей КМС, сложные схемы финансирования. Следует также заметить, что умные «недружественные» менеджеры, планирующие выводить финансовые и прочие ресурсы из проекта и КМС, помимо таких стандартных методов ступенчатого (между аффилированными исполнителями) формирования отклонений (в пользу зависимого подрядчика. При отклонениях цен 10-15% выявить это крайне сложно) в стоимости услуг, формирования скрытого финансирования оборотного капитала этих подрядчиков путем вариаций с предварительной или авансовой оплатой, используют именно такие точки. В которые внедряют своих подрядчиков, поделщиков, свои активы или ресурсы (управление арендными платежами, эффективностью активов для их последующего вывода). Таким образом, контроль за добавочной стоимостью узлов структуры бизнеса и межсистемных активов мгновенно выявит утечки финансов или активов. Или, по крайней мере, объект для аудита.

## Литература

1. *Голубев М.П.* Методология создания эффективных вертикально интегрированных холдингов: Учеб. пособие. Учебники для программы МВА, 2010. 521 с.
2. *Голубев М.П.* Проблемы и предложения по созданию системы управления активами РФ. Сборник материалов научно-практической конференции на тему: «Модернизация России: Современные проблемы управления»- М.: ИИЦ МГУДТ, 2010 г. Стр. 59-67
3. *Голубев М.П.* Данько Т.П. Менеджмент и маркетинг ориентированный на стоимость. Учебник. М.: Инфра –М, 2011 416 стр
4. *Голубев М.П.* Имущество корпорации. Теория и практика управления. М. Научная книга. 2006. – 324 с.
5. *Голубев М.П.* Имущество корпорации. (Часть 2. Ситуационный мониторинг).- М.: Научная книга, 2007.-141с.
6. *Голубев М.П.* Особые требования к разработке программ по реализации крупномасштабных проектов. Восьмая международная конференция «Управление развитием крупномасштабных систем (MLSD'2015)», 29 сентября -1 октября 2015. Стр 106-112
7. *Голубев М.П.* Особые требования к организации сделок и структуре собственности крупных холдинговых структур для защиты от недружественных действий менеджеров. Одиннадцатая международная конференция «Управление развитием крупномасштабных систем (MLSD'2015)», 1-3 октября 2018., Москва. Стр 103.
8. *Голубев М.П. Попова Е.В.* Факторы нечеткого выполнения прогнозирования развития крупномасштабных проектов, холдингов и способы их уменьшения. Одиннадцатая международная конференция «Управление развитием крупномасштабных систем (MLSD'2019)», 1-3 октября 2019. Стр 195
9. *Голубев М.П. Попова Е.В.* Организационные и управленческие проблемы управления стоимостью крупномасштабных холдинговых систем. Одиннадцатая международная конференция «Управление развитием крупномасштабных систем (MLSD'2018)», 1-3 октября 2018. Стр 105-107
10. *Голубев М.П. Попова Е.В.* Сделки приобретения и поглощения как способ получения инноваций. «Транспортное дело в России», №6, часть 1 (103), 2012 г.
11. *Голубев М.П.* Концепция формирования активов и бизнес процессов вертикально интегрированного холдинга. «Транспортное дело в России», №6, часть 2 (103) 2012 г.
12. *Голубев М.П.* Сделки приобретения и поглощения как способ реализации стратегического плана маркетинга. Научный журнал "Дизайн и технологии", выпуск №32 (74), 2012г. С. 116-126