

2-я Международная конференция
«Строительство АЭС»
26 ноября 2008

Управление инвестициями в ОАО «Атомэнергпром»

Антон В. КОВАЛЕВСКИЙ

Директор департамента инвестиционной политики

kovalevskiy-av@atomenergoprom.ru



**АТОМ
ЭНЕРГО
ПРОМ**

УПРАВЛЕНИЕ ИНВЕСТИЦИЯМИ ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ

Проблемы управления инвестициями. Риски.

- Сегодня каждый новый проект либо «умирает», либо порождает новые, специфические схемы взаимодействия, форматы и правила отчетности, системы управления документами, правила и процедуры принятия решений и т.д.
- Функциональные и административные системы управления и принятия решений де-факто разделены, при этом распределение ответственности не формализовано
- Не определены правила выбора и развития приоритетных и закрытия неудачных инвестиционных проектов и механизмы адаптации к изменениям внешней среды
- **Риск создать то, что никому не нужно**
- **Риск не создать то, что нужно**
- **Риск нехватки ресурсов**
- **Риск неполучения уже выделенных ресурсов**

ВЕРОЯТНОСТЬ
РЕАЛИЗАЦИИ
СТРАТЕГИИ



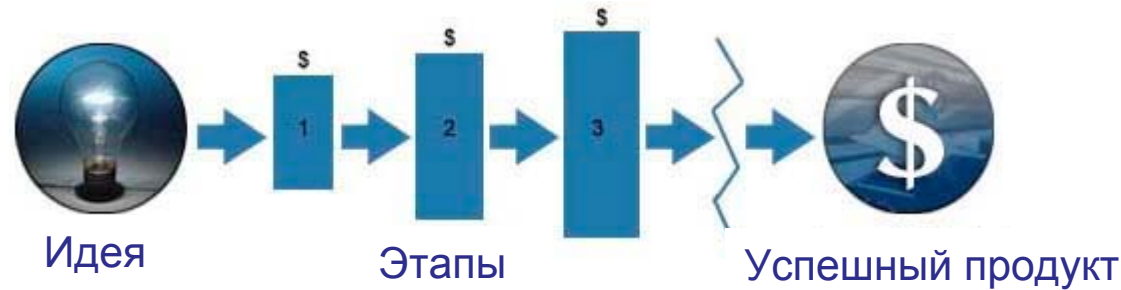
Цели ОАО «Атомэнергопром»:

1. Повышение **эффективности** управления инвестициями (сближение стратегии и результатов)
2. Повышение **эффективности** использования инвестиционных ресурсов
3. Повышение **инвестиционной привлекательности**
4. Повышение **управляемости** бизнеса

Задачи развития практик управления инвестициями

1. Построить и развивать **единую стандартизированную систему** принятия инвестиционных решений
2. Сформировать и развивать **универсальную систему эффективного (экономичного) контроля** реализации инвестиционных проектов
3. Построить и развивать **универсальную/масштабируемую оргструктуру сопровождения** инвестиционных процессов
4. Выполнять требования и развивать **единый адаптируемый** к характеристикам проекта и предприятий-реализаторов **порядок осуществления** инвестпроектов,
5. Развивать **порядок паспортизации инвестпроектов**
6. Полностью отказаться от практики ручного управления инвестиционными процессами и перейти к практике Управления в связи с отклонениями
7. Развивать **систему оценки** инвестиционных проектов/решений
8. Повысить объективность **системы отбора** инвестиционных проектов/решений (в т.ч. системы рейтингования)
9. Развивать систему оценки **инвестиционной зрелости** предприятий
10. Развивать систему **расчета** и принципы **адаптации источников финансирования** инвестиций
11. Развивать принципы формирования и определить статус **бюджета инвестиционной деятельности**
12. Развивать принципы формирования **бюджетов инвестиционных проектов**

Гейтовая система. Принципы.



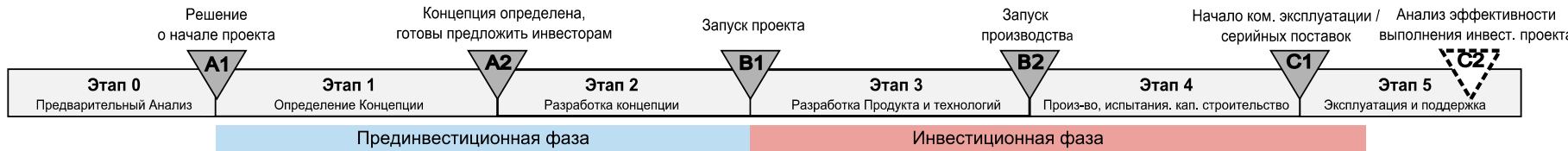
→ ЭТАПЫ

- Этапы – временные интервалы выполнения основных работ по проекту.
- Все этапы кросс-функциональные (не должно быть просто технических или просто маркетинговых этапов) и все работы выполняются параллельно для сокращения времени выполнения проекта.

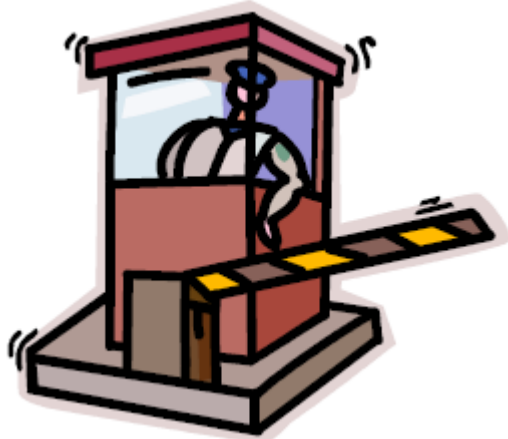
→ ГЕЙТЫ (Точки принятия решений)

- В конце каждого этапа проводится т.н. Гейт или Точка Принятия Решений.
- Задачей каждого Гейта является принятие главного решения **«Закреть, Приостановить или Продолжить»**.
- На Гейтах рассматриваются три основных критерия качества проекта: качество выполнения, коммерческая целесообразность, качество плана действий.

Типовые Гейты. Основные темы.



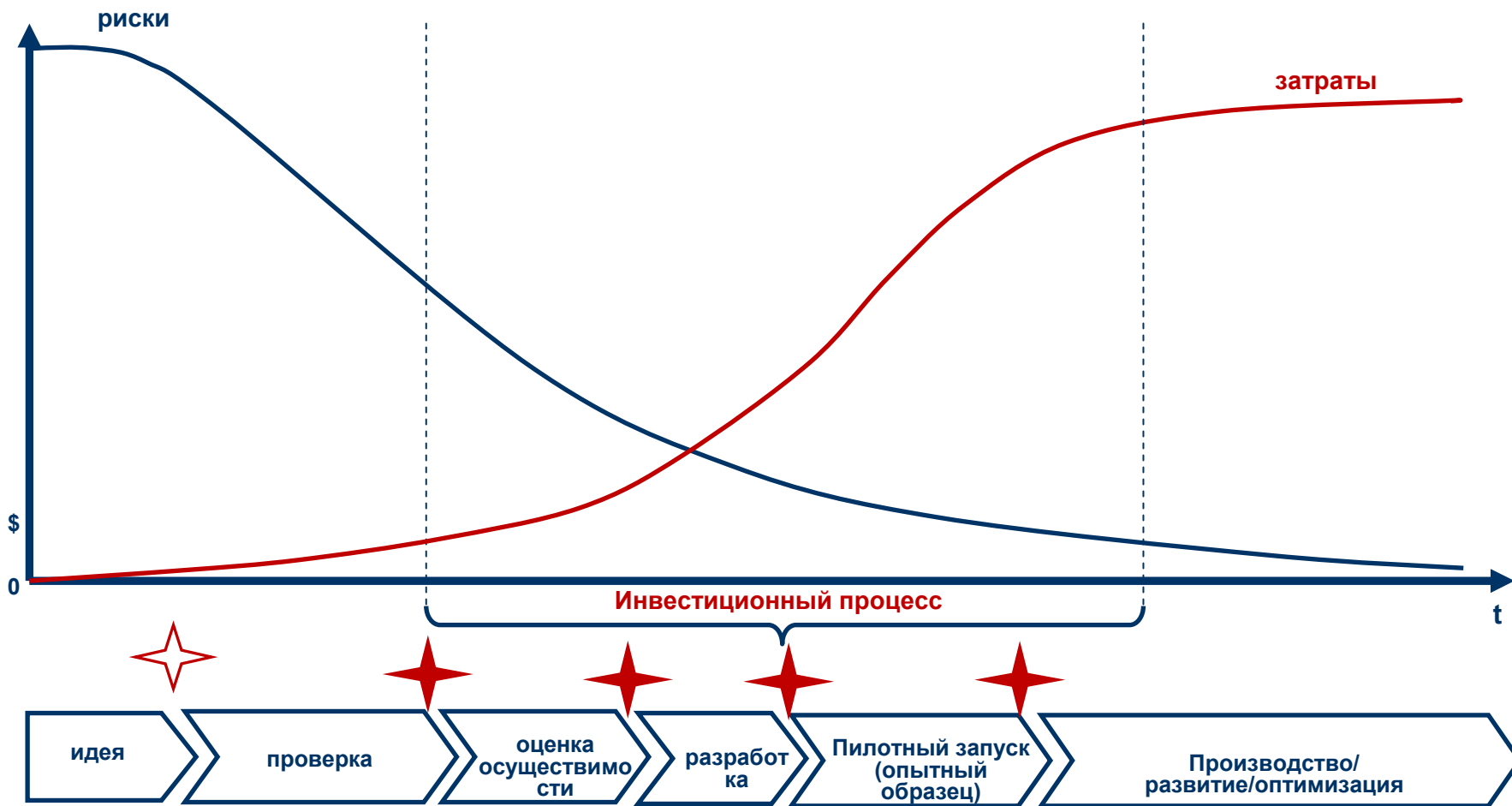
- **Определения и требования рынка, прогноз и возможности**
- **Бизнес-план, прибыль и ROI**
- **План проекта / бюджет / финансирование**
- **Ключевые потребности Заказчика / рынка**
- **Определения Продукта (спецификации, документация и пр.)**
- **Стратегия Продукта**
- **Развитие технологий**
- **Построение цепочек поставок и собственных производств**
- **Обеспеченность ресурсами**
- **Риски проекта**
- **Требования регулирующих, надзорных и пр. органов**
- **Экология и безопасность**



Основные принципы формирования системы управления инвестициями

- **Реализация сквозных управленческих функций в инвестиционной политике через единство принципов и регламентов.** Единая инвестиционная политика определяется едиными принципами управления, системой управленческого учета и общностью критериев на каждом корпоративном уровне. «Сквозное/вертикальное» подчинение функциональных структурных подразделений бессмысленно. Реализация принципов обязательной адаптации регламентов к конкретной специфике проектов.
- **«Сквозное/вертикальное» управление группами по реализации проектов.** Связанность управления инвестиционными проектами «на интерфейсе» обеспечивают Директора проектов и Члены группы реализации проекта, наделяемые для этого финансовыми и управленческими полномочиями.
- **Проектное управление инвестициями.** Для целей повышения управляемости и согласованности инвестиционных решений проекты объединяются в программы (и подпрограммы). Инвестиционный проект на самых первых стадиях реализации обретает группу по реализации проекта, действующую в рамках проработанной концепции, устава и наделенную полномочиями и бюджетом, достаточными для реализации работ по проекту
- **За основу принимаются гейтовые принципы** управления инвестиционными проектами исходя из задач снижения рисков и управляемости затрат.

Жизненный цикл инвестиционной программы в гейтовой системе



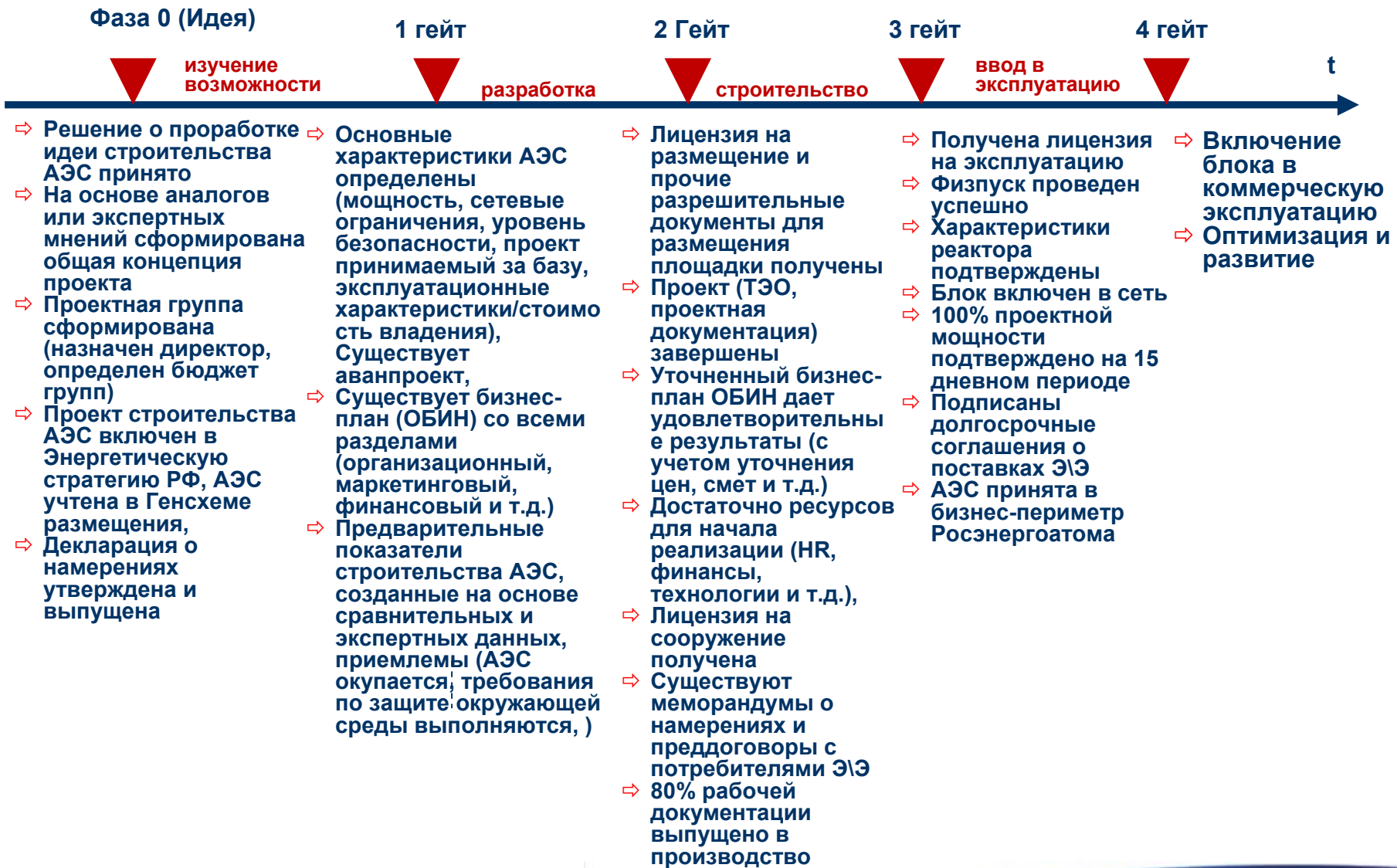
★ - переход от идеи к проверке не является здесь шлюзом. Решение о переходе к этапу проверки принимается специально назначенными лицами и выделяется как отдельное событие.

★ - решение соответствующего коллегиального или единоличного исполнительного органа «быть или не быть» в рамках делегированных полномочий (инвестиционный комитет > директор > правление > совет директоров)

Жизненный цикл инвестиционной программы в гейтовой системе



Пример использования гейтовой системы в строительстве атомной станции (упрощенно)



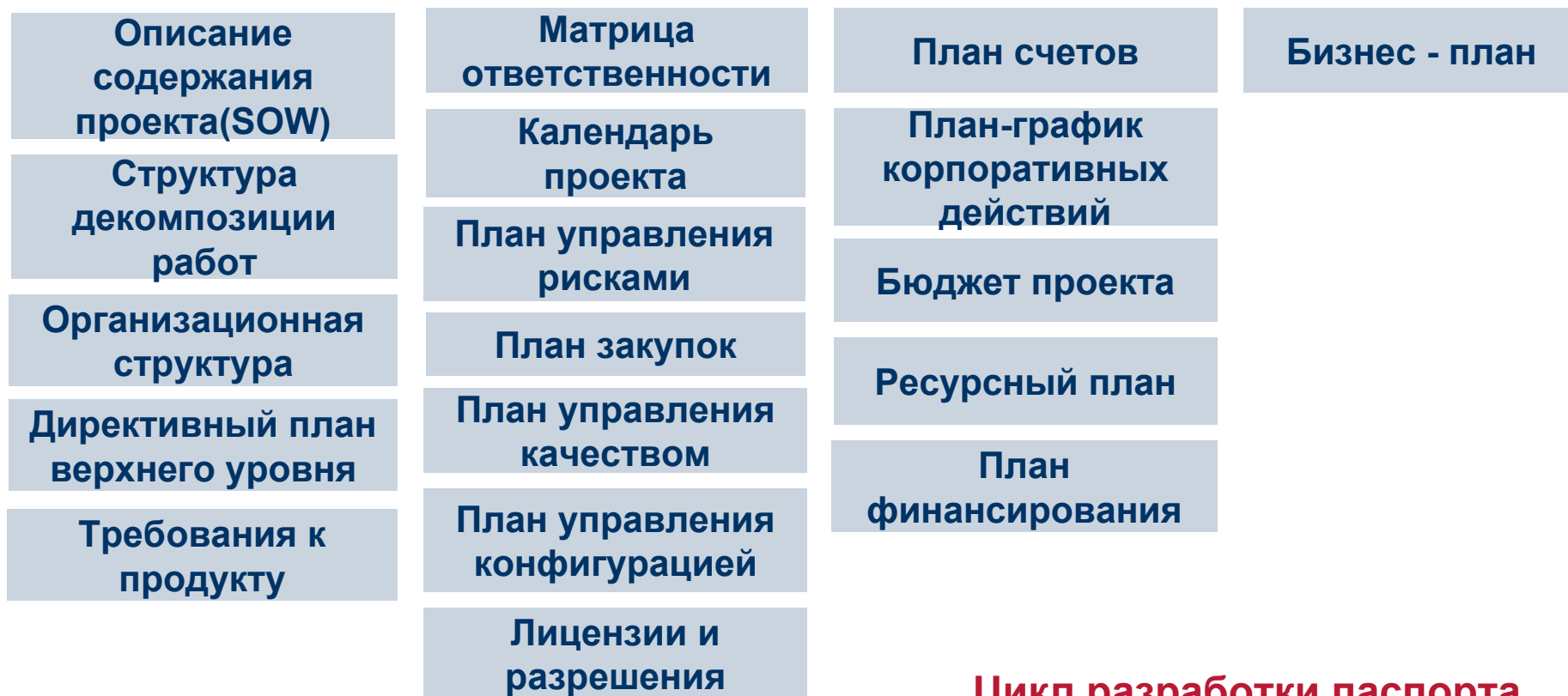
ПАСПОРТИЗАЦИЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ

Назначение паспорта



- **Средство коммуникаций** между Корпоративным Центром и ДЗО по проектам.
- **Контроль «конфигурации»** проекта.
- **Интеграция** проектов различных ДЗО и направлений.
- База для **контроля хода проекта и отчетности**.
- Основание для **принятия решений** на различных уровнях.

Паспортизация. Цикл подготовки паспорта



Цикл разработки паспорта →

Все крупные инвестпроекты должны быть паспортизированы. Паспортизация задает качество проработки проекта, парирует риски на ранних этапах, повышает качество управления и бюджетирования, упрощает привлечение средств на проект и т.д.

Паспортизация vs. «Кризисное» управление инвестициями

→ Многие инвестиционные проекты РОСАТОМ / АЭПК являются кризисными, т.е. **реализуются с существенным превышением сроков и бюджетов.**

→ Выявление кризисных проектов должно выполняться на ранних этапах реализации проектов на регулярной основе.

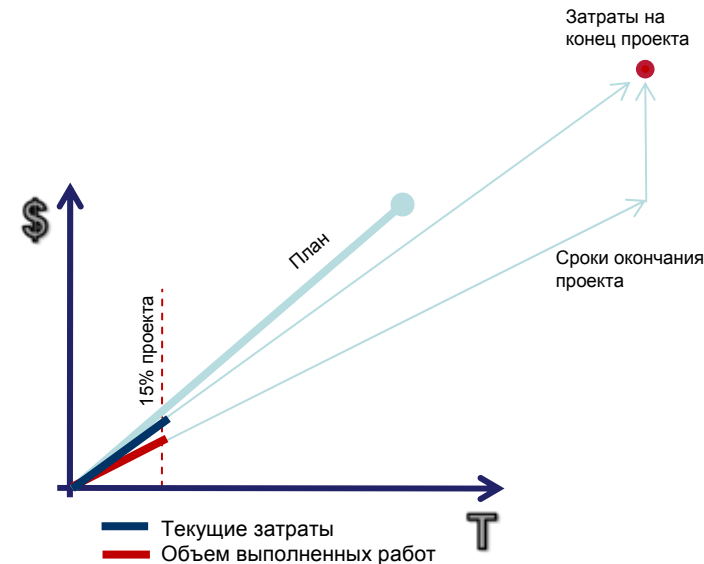
→ К кризисным проектам должны применяться особые меры контроля, управления и принятия решений, как минимум, направленные на удержание проекта в предсказанных рамках бюджета и сроков (если не принято решение о закрытии).

→ Выполняя точную оценку состояния проектов на этапе 15% от его выполнения, можно с высокой долей вероятности спрогнозировать Затраты на конец проекта и Сроки его завершения. (опыт PMI)

→ Опыт показывает, что для проектов, находящихся на **этапе 15% от планового объема проекта:**

1. Итоговое превышение по срокам не будет меньше, чем сегодня
2. Итоговый процент отставания будет больше, чем сегодня
3. Проблема отставания (если имеется) может быть решена только в исключительных случаях

→ Если на этапе 15% выявлены существенные отклонения – проект требует принятия жестких решений и применение кризисного управления.



ИНТЕГРАЦИЯ УСИЛИЙ ПО РАЗВИТИЮ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

Интеграция управления инвестициями



Интеграция управления инвестициями



Спасибо за внимание!