



# Анатомия неуспешного проекта

«Профессионал — это человек, знающий стандартные ошибки в своей области и умеющий их избегать».

Энрико Ферми

*Итальянский физик, наиболее известный благодаря созданию первого в мире ядерного реактора, внёсший большой вклад в развитие ядерной физики, физики элементарных частиц, квантовой и статистической механики. Считается одним из «отцов атомной бомбы».*



Компания «ИРБИС» с 1993 года оказывает услуги управления инвестиционно-строительными проектами в сфере промышленного, коммерческого, жилого, общественно-социального строительства.

За 23 года работы принимали участие в реализации 330 проектов в 33 городах России и зарубежья, в различном качестве, с различными функциями.

Пермский край. Березники. Предприятие «Сода-Хлорат»



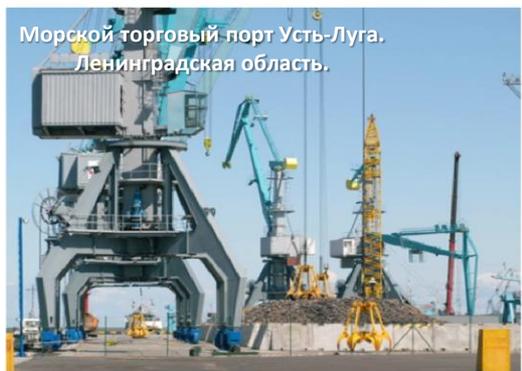
Сочи. Санаторий Управления делами Президента Республики Беларусь.



Нефтеперерабатывающий завод «Когалымнефтегаз».



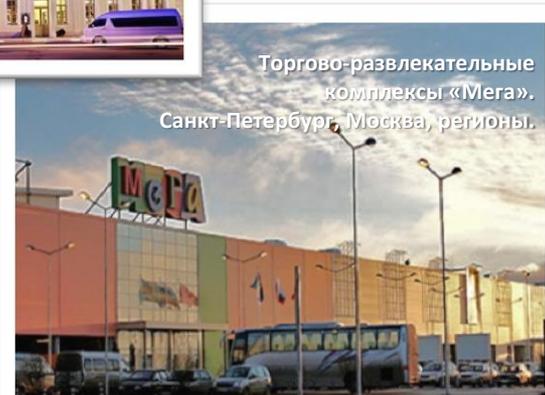
Морской торговый порт Усть-Луга. Ленинградская область.



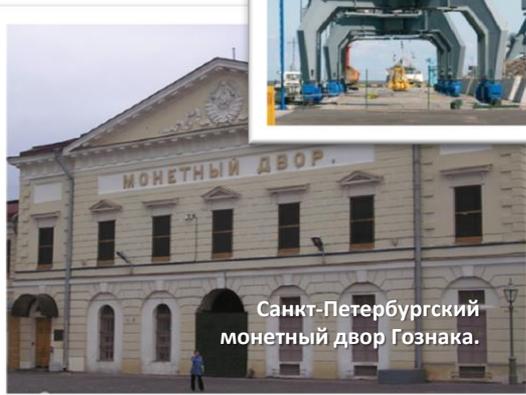
Гостиница в центре Санкт-Петербурга «SOKOS Vasilievsky»



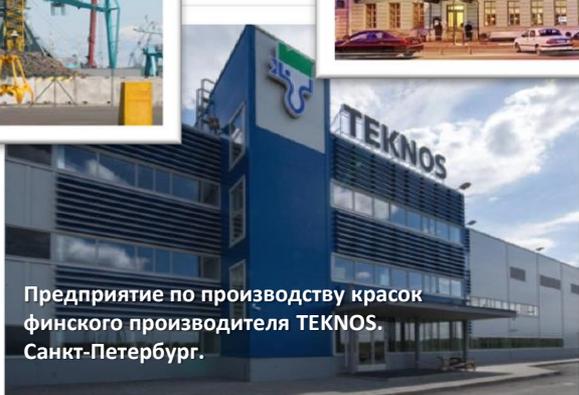
Торгово-развлекательные комплексы «Мега». Санкт-Петербург, Москва, регионы.



Санкт-Петербургский монетный двор Гознака.



Предприятие по производству красок финского производителя TEKNOS. Санкт-Петербург.





# В портфеле компании знаковые проекты различного назначения. Наши заказчики - известные российские и международные компании.

Подробнее о заказчиках и партнёрах на сайте компании в разделе «Компания» - [www.irbiscompany.ru/about](http://www.irbiscompany.ru/about)





## Критерии успеха проекта

КАЧЕСТВО

СРОКИ

СТОИМОСТЬ

### Справка:

- **65%** всех мегапроектов в мире заканчиваются неудачей.  
(Independent Project Analysis)
- **64%** мегапроектов в нефтегазовой сфере заканчиваются с перерасходом средств, **73%** — с опозданием.  
(Ernst&Young)
- **2/3 проектов** не достигают поставленных целей, а **17%** полностью проваливаются.  
PMI (Project Management Institute)



# ЭФФЕКТИВНОСТЬ ПРОВЕДЕНИЯ ФИНАНСОВО-ТЕХНИЧЕСКОГО КОНТРОЛЯ И ЭКСПЕРТИЗЫ НА РАЗЛИЧНЫХ ЭТАПАХ СТРОИТЕЛЬНОГО ПРОЕКТА



## Проведение финансово-технического контроля и экспертизы позволяет:

Этап

**Формирование концепции инвестиционно-строительного проекта.**

**Получение разрешительной документации.**

**Проектирование.**

**Строительство.**

Действия

Проверка составленного сметно-финансового расчета строительства (СФР), графиков и имеющихся документов.

Проверка соответствия проекта техническим условиям, наличия необходимых документов и их качества.

Проверка соответствия проекта техническим условиям, полноты проектной документации, целостности ее разделов и т.д.

Проверка использования выделяемого финансирования в соответствии с СФР, качества строительства и материалов, соблюдения сроков.

Результат

Позволяет избежать неверного определения основных целевых показателей, занижения суммы запрашиваемого кредита, некомплектности и/или несоответствующего качества документации по проекту.

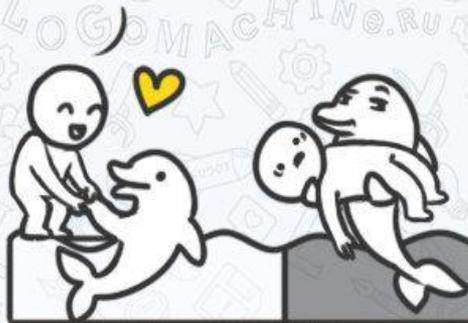
Позволяет устранить (снизить) риски некомплектности и/или несоответствующего качества документации, проблем при сдаче объекта, затягивания сроков и дополнительных затрат.

Позволяет устранить (снизить) риски несоответствующего качества документации, затягивания сроков и дополнительных затрат, проблем при сдаче объекта, выявить «несстыковки» в проектном решении.

Позволяет устранить (снизить) риски нецелевого расходования средств, применения некачественных материалов, некачественного строительства, затягивания сроков сдачи объекта.

## СИСТЕМАТИЧЕСКАЯ ОШИБКА ВЫЖИВШЕГО

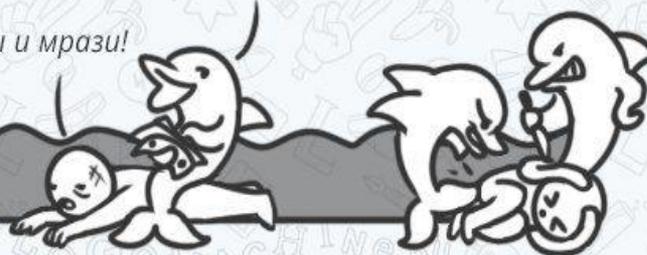
*Спасибо, что спас меня!  
Я расскажу всем, что  
дельфины очень добрые!*



*Выжившие*

*Только ты об этом  
уже никому не расскажешь*

*Ну вы и мрази!*



*Люди, судьба которых неизвестна*

Много кто читал про ошибку выжившего,  
но мало кто захотел **извлекать пользу из неудач.**

Можете поделиться своей историей провала в стартапе или бизнесе?

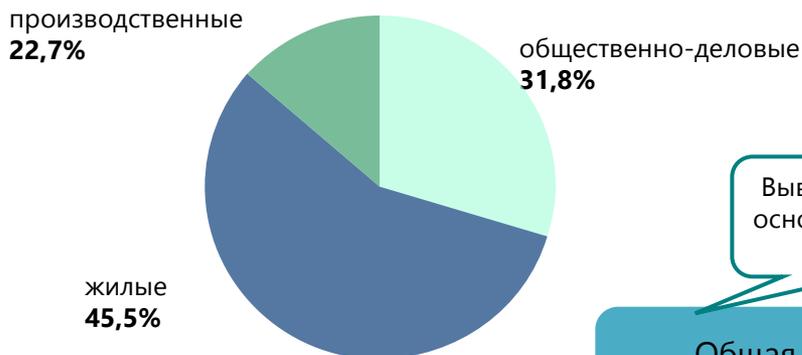




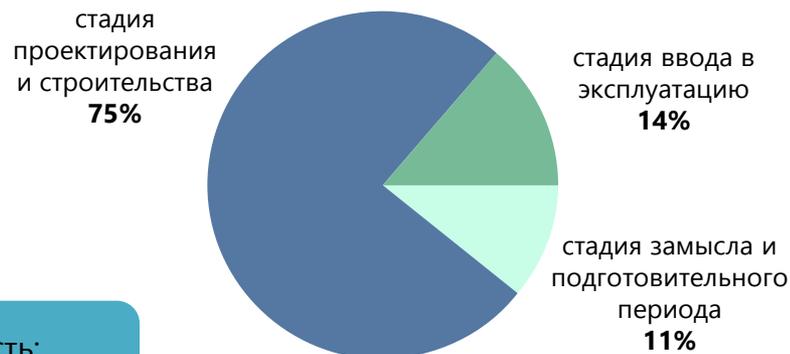
# ПРАКТИКА РАБОТЫ. ИТОГОВЫЕ ДАННЫЕ ЗА 2007–2010 ГГ. (БОЛЕЕ 40 ОБЪЕКТОВ)

## Структура проведенных финансово-технических экспертиз

### по назначению объектов



### по этапам реализации проекта



Выводы сделаны на основании экспертиз 22 объектов

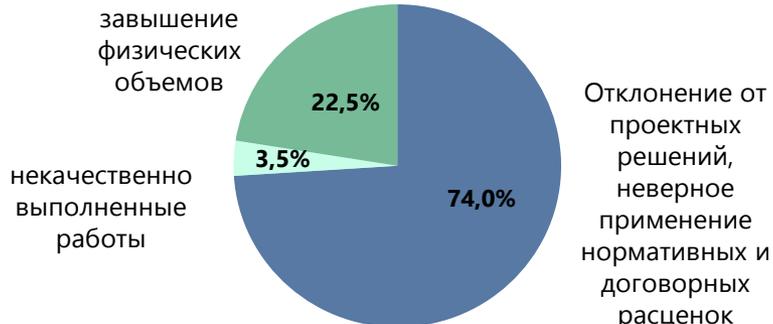
Общая сметная стоимость:  
**4 666 850 830 рублей**

Зафиксировано несоответствий проектным параметрам: **619 571 415 рублей**

#### в среднем

- 13,28 % от общей сметной стоимости проверенных объектов
- 28 млн. по одному объекту
- от 8% до 35% — диапазон расхождения фактических данных с проектными решениями

#### Выявленные несоответствия:





1. Ошибочное или некорректное определение основных параметров на старте проекта (стоимость, сроки) (16)
2. Нарушение технологии управления проектом, проектирования, строительства (10)
3. Формирование ложных целей проекта («технологическая несостоятельность») (4)

**Причина – дефекты в системе  
управления проектом**

## 1. Отсутствие или ошибочное определение основных целей и параметров проекта на этапе принятия решения (16)



«Зенит-Арена»

Проекты Жилых комплексов  
Ассоциации жилищных  
кооперативов «Вега-Комплекс»

Проект, выполненный мастерской японца Кисё Курокавы в форме футуристической летающей тарелки, оказался, по мнению представительного жюри, куда входили и эксперты ФИФА и УЕФА, не только самым удачным, но и самым недорогим из проектов пяти финалистов конкурса: бюджет стройки не должен превысить **250 миллионов долларов**. Не все претенденты уложились в лимит, но победитель, как ни странно, обещал возвести арену «только» за **177 миллионов долларов США** (в ценах 2006 года).



**Декабрь 2006 г.:** Стал известен строитель нового стадиона ФК «Зенит»  
Строителем стадиона стала петербургская компания ООО «СИНТЕЗ-СУИ»,  
предложившая провести все работы за **6 млрд. 664 млн. 308 тыс. 170 рублей**.



# НЕУСПЕШНЫЙ ПРОЕКТ





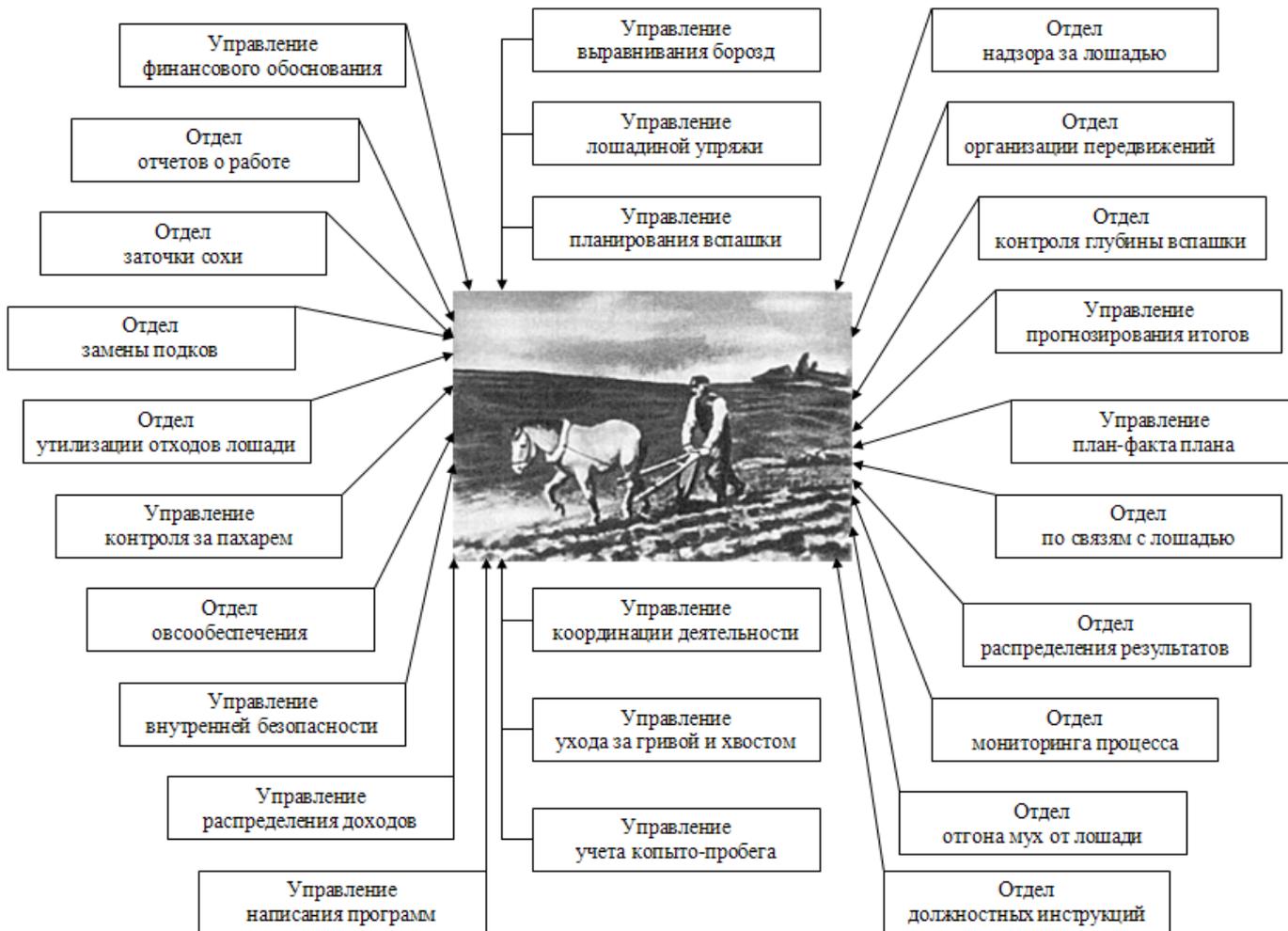
### Основные причины формирования и признаки неэффективной системы управления проектом

1. Масштабное несоответствие проекта его организационно-управленческой структуре, что приводит , в конечном счете к так называемому “ отрицательному эффекту масштаба”;
2. Некомпетентное или неэффективное руководство и управление проектом;
3. Организационно – управленческая структура проекта содержит конфликт интересов участников.

## Основные проявления отрицательного эффекта масштаба

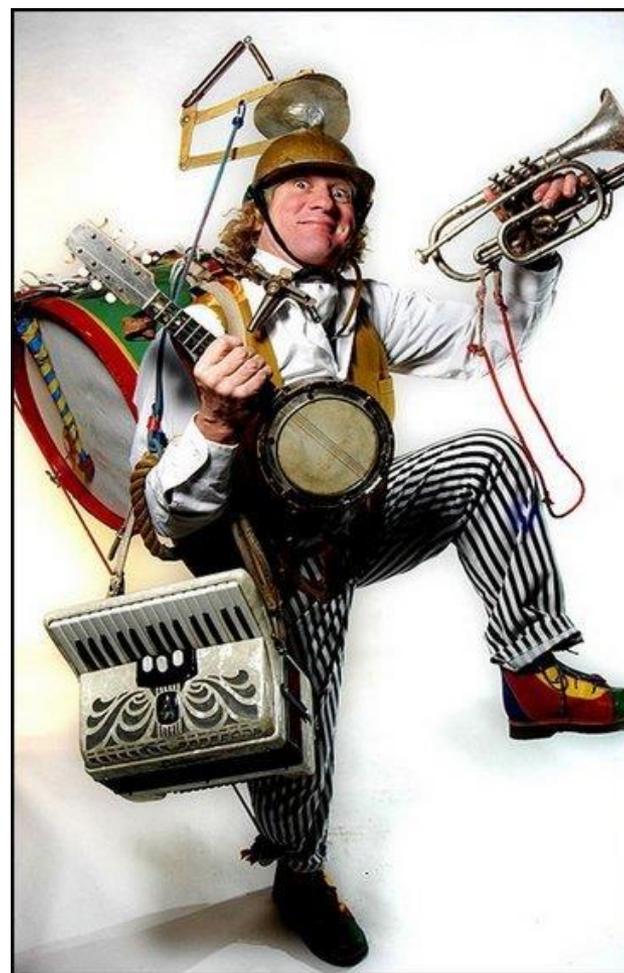
**1. Удлинение управленческих и информационных связей в сложных иерархических структурах, или переизбыток функциональных групп**

### ПРАВИЛЬНАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ ТРУДА ПАХАРЯ



## Основные проявления отрицательного эффекта масштаба

2. Недостаточность компетенций, функциональных групп, их смешение или совмещение, что приводит, в том числе, и к нехватке времени и знаний на получение и обработку информации и увеличивает неопределенность



## Конфликт интересов участников проекта

Участники Проекта

... конфликты интересов

Интересы сторон не совпадают и приходится искать компромиссы





**Методология**, какой бы хорошей и оптимальной она не была, не может гарантировать успешного выполнения проекта.

**Организационная система** не гарантирует успех.

Важнейшим критерием успеха ИСП являются **ЛЮДИ** !



# НЕУСПЕШНЫЙ ПРОЕКТ



**Успех** управления проектом в значительной степени **зависит от способностей руководителя** проекта лидировать в коллективе проектной команды.

**PMI PMBOK** (PM Body of knowledge) описывает следующие характеристики лидерства:

1. Направление и сплочение подчиненных;
2. Их мотивация и вдохновение



## Зависимость успеха проекта от личности руководителя проекта

Необходимые условия:



Whale Rider

Профессиональная конференция  
по управлению интернет-проектами

### Компетенции «хорошего» МП





## Достаточные условия

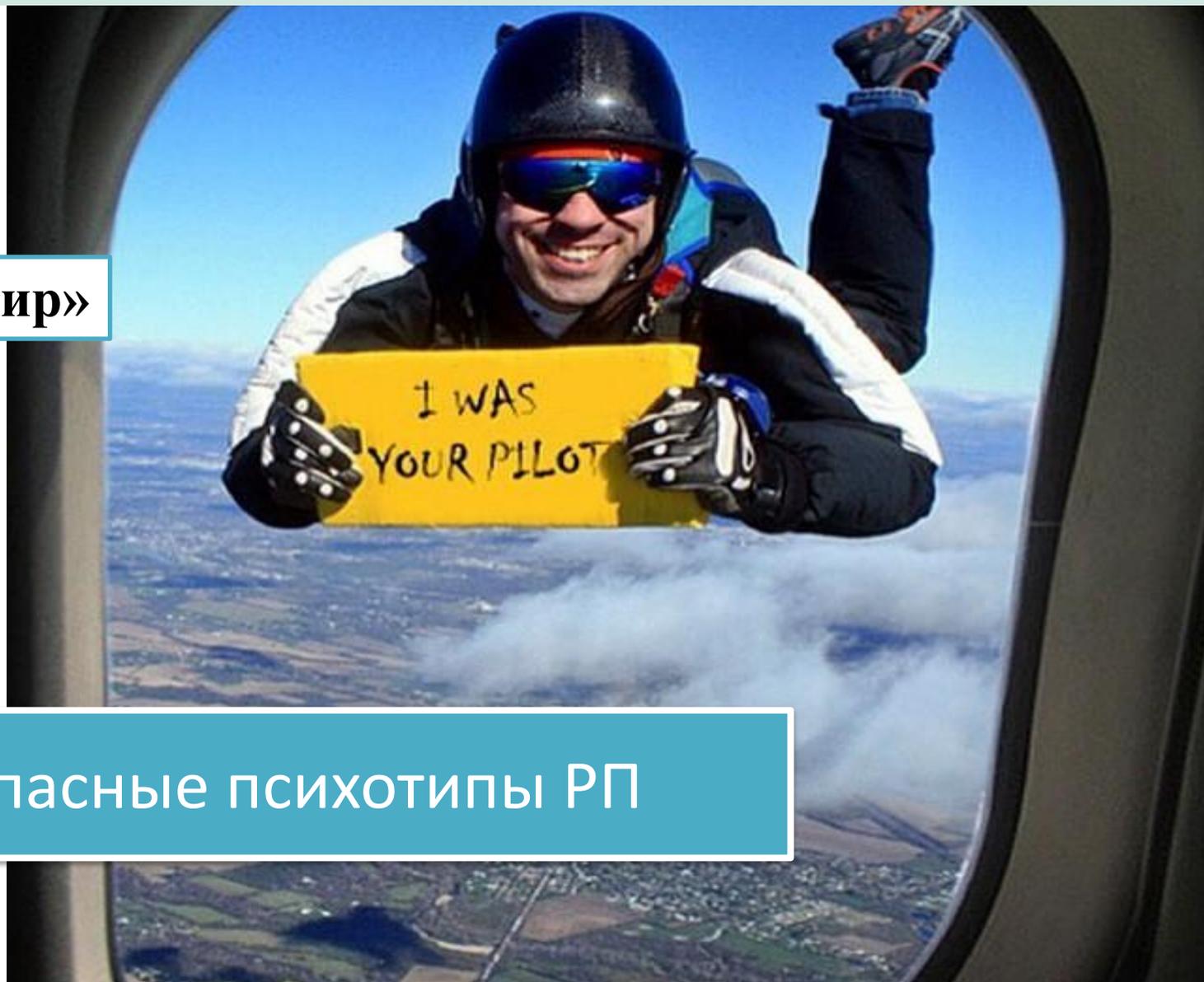
(Обеспечиваются Заказчиком или владельцем проекта):

- Четкое формулирование целей проекта и критериев успеха;
- Реальное предоставление всех необходимых полномочий;
- Передача в распоряжение РП необходимых ресурсов;
- **Доверие** !!!

**Важно:** Очень часто на отношения РП и владельца проекта оказывает профессиональная деформация последнего!!!



## 1. «Дезертир»



Опасные психотипы РП



## 2. «Игрок»



## 3. «Сусанин»



**"А почему бы нам не срезать..." подумал Иван Сусанин, невольно обрекая себя на вечную славу.**

## 4. «Камикадзе»





## 5. «Конформист»





# НЕУСПЕШНЫЙ ПРОЕКТ



## Индикаторы «неуспеха» и потенциальных проблем

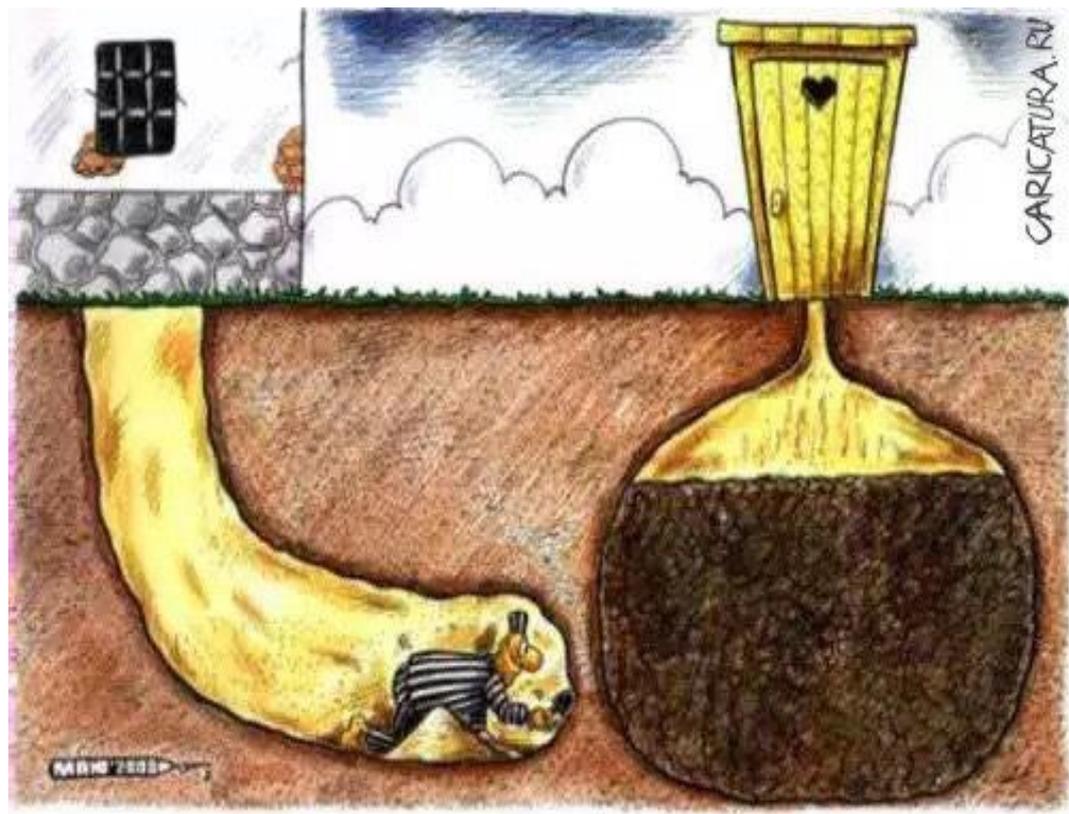
п/п	Наименование федерального округа и региона <i>первая строка – в рублях с НДС вторая строка – в долларах США</i>	Полная стоимость строительства жилых домов массового спроса на 1 м <sup>2</sup> общей площади квартир жилых зданий <i>(для вновь начинаемых строительства)</i>	Средние рыночные показатели предложений на первичном рынке жилья, отнесенные на 1 м <sup>2</sup> общей площади квартир домов массового спроса	Средние рыночные показатели предложений на вторичном рынке типового жилья, отнесенные на 1 м <sup>2</sup> общей площади квартир жилых зданий
1	2	3	4	5
		553	601	645
34	Республика Калмыкия	35163	38226	41033
		556	605	649
35	Карачаево-Черкесская Республика	32006	34794	37349
		506	550	591
36	Республика Северная Осетия – Алания	33636	36566	39251
		532	578	621
38	Краснодарский край (г. Краснодар)	48096	47432	51040
		761	750	807
39	Ставропольский край	43122	41604	42509



# 1. Неэффективный механизм принятия управленческих решений

- **Принятие решений осуществляется в режиме «тушения пожара»,** проблемы возникают внезапно. Часто наличие или угроза возникновения критических проблем скрывается сотрудниками, потому что «посыльные» расстреливаются, а «стрелочники» назначаются;
- **Принимаемые решения не рациональны и не профессиональны,** в результате чего цели не достигаются;
- **Решения принимаются в условиях очень большой степени неопределенности,** и при этом отсутствует управление рисками;
- **Недопустимо большие периоды времени между постановкой задач и принятием решения,** что часто приводит к проблемной прогрессии;
- **Отсутствие обратной связи между руководителем проекта, командой и участниками,** нарушение управленческих коммуникаций.

## 3. Управление через неактуальные или нерабочие модели или их отсутствие



## 4. Концентрация только на одном целевом параметре проекта без учёта остальных

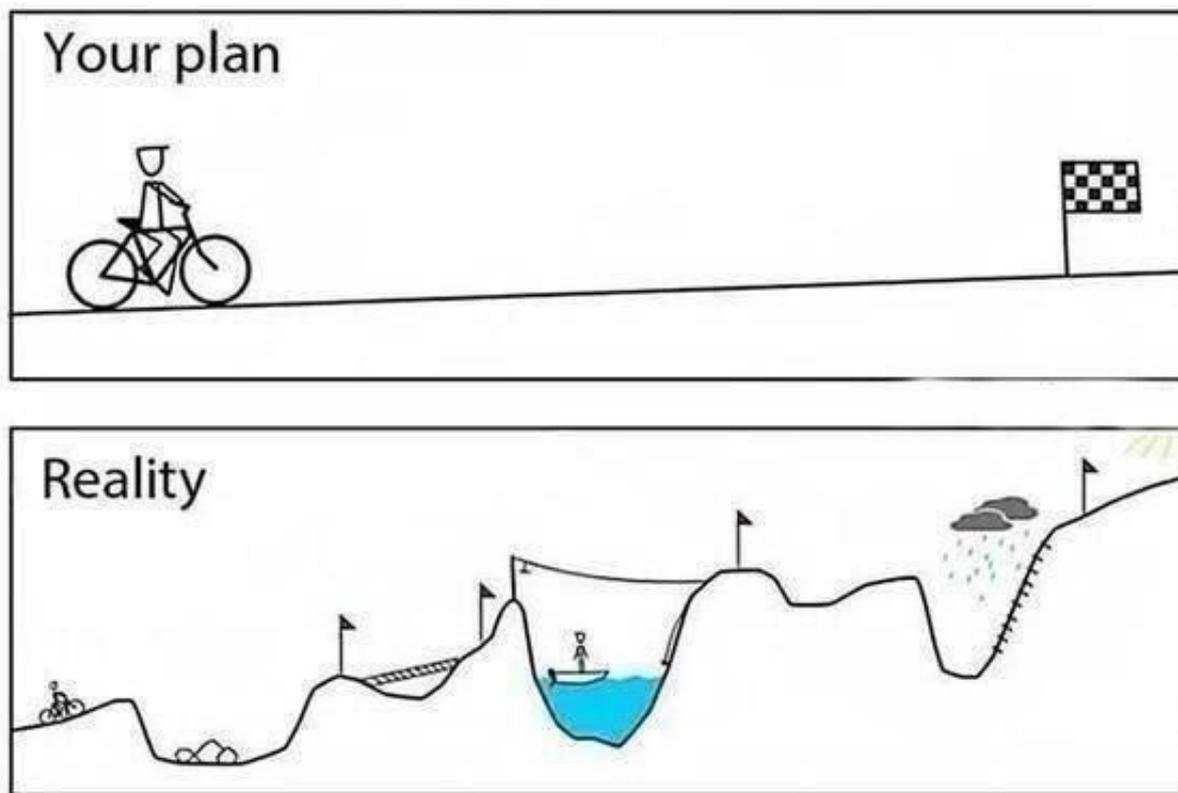


качество

стоимость  
проекта

срок сдачи  
объекта в  
эксплуатацию

## 5. Отсутствие системы управления рисками





## АНАТОМИЯ НЕУСПЕШНОГО ПРОЕКТА

6. Проект начат при недостаточных ресурсах для его успешного завершения и определения источников их получения





# 7. Психологический дискомфорт





# ДИАГНОСТИКА И ТЕРАПИЯ НЕУСПЕШНОГО ПРОЕКТА





**Любой из названных факторов может стать катализатором цепной реакции неудач и привести проект к краху**





# Благодарю за внимание!

С уважением,  
Геннадий **Киркин**