

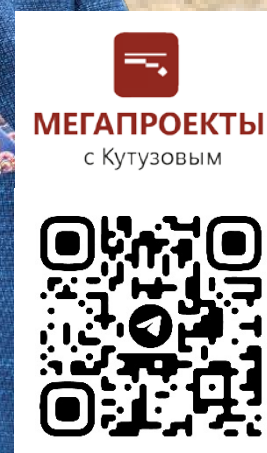
ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ
УПРАВЛЕНИЕ КРУПНЫМИ
И МЕГАПРОЕКТАМИ



**КАК ВЫБРАТЬ КОНТРАКТНУЮ СТРАТЕГИЮ
И НЕ ПОТЕРЯТЬ УПРАВЛЕНИЕ В ПРОЕКТЕ?**

**РМС - НОВЫЙ ТРЕНД УПРАВЛЕНИЯ
КРУПНЫМИ И МЕГАПРОЕКТАМИ**

Александр Кутузов, РМЕ
Старший вице-президент PM Excellence



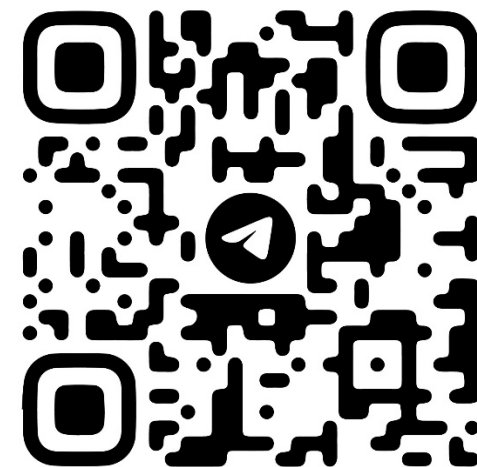


ты

ME



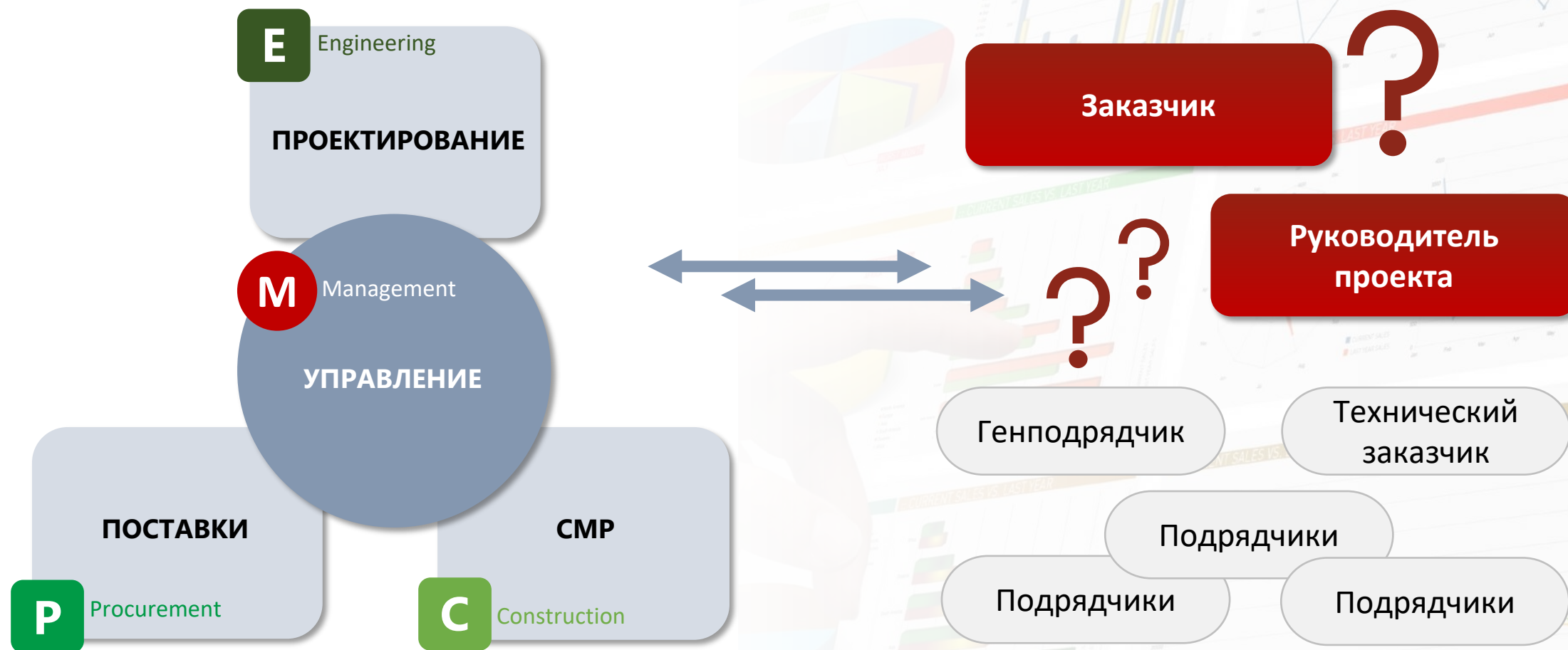
ПОДПИСЫВАЙТЕСЬ
НА ТЕЛЕГРАМ КАНАЛ



<https://t.me/megkutuzov>

Здесь вы найдете:
Инструменты управления крупными
и мегапроектами, PM-хаки, аналитика,
презентации, путевые заметки
и многое другое.

Ключевые составляющие управления и стейкхолдеры мега-проекта



MoG

ПРИНЯТИЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ РЕШЕНИЙ

- Бизнес-цели
- Балансировка стейкхолдеров
- Решения высокого уровня
- Принятие решений по изменениям на уровне стратегии, выгоды
- Утверждение планов, принятие результатов
- Управление выгодой, продуктом

*Заказчик,
Инвесторы ,
Акционеры*

MoT

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ИНТЕГРАЦИЯ

- Качество
- Проверка содержания
- Техническая документация
- Надзор
- Технологическая интеграция

Инженер проекта, ГИП

Тех. Заказчик

MoP

УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ ИНТЕГРАЦИЯ

- Управление содержанием
- Управленческая интеграция
- Стейкхолдеры
- Расписание

- Риски
- Стоимость
- Ресурсы
-

Команда управления проектом •

РМС, служба заказчика

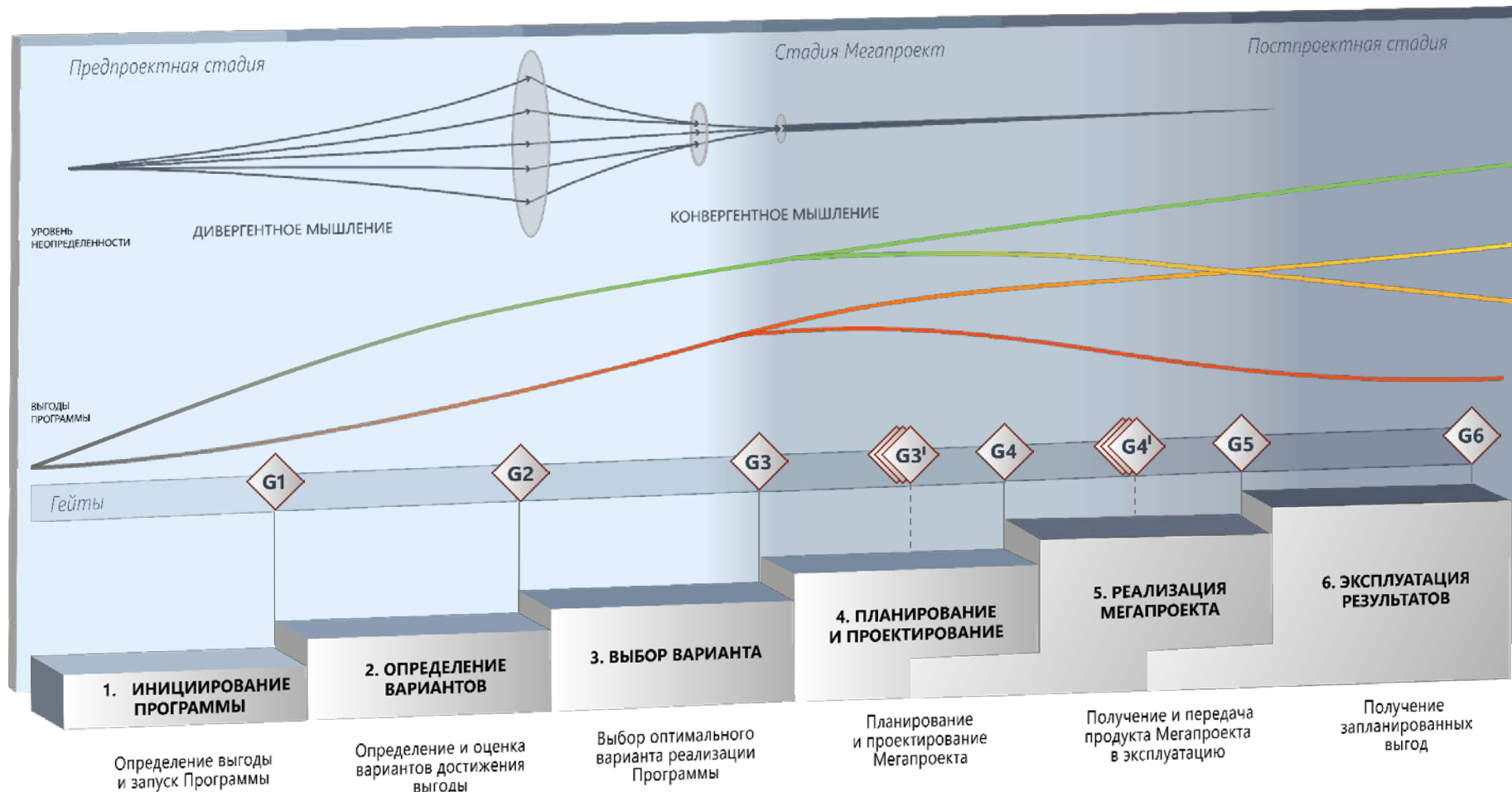


Проект – Мегапроект - Программа- Портфель



PMGATE 2023

Стандарт управления программой реализации мегапроекта



Концепция создания PM GATE

- 1. «Больше можно, меньше нельзя»**
Минимально необходимые, но обязательные процессы
- 2. Открытость.** Стандарт может быть использован **без разрешения, но со ссылкой** на PM Excellence
- 3. Отражение практики РМ Excellence.** Копирование существующих стандартов и/или создание уникальных подходов не является самоцелью создания стандарта. Все положения стандарта являются отражением практики РМ Excellence
- 4. Принятие де-факто из-за практической ценности.** Мы стремимся к тому, чтобы стандарт был принят к использованию исходя из его практической ценности, а не юридического статуса. Поэтому у нас нет цели принятия стандарта на официальном уровне в государственных структурах.
- 5. Отправная точка в создании дерева стандартов.** Подлежит дальнейшему развитию через выпуск новых версий

Принципы PM GATE

1. Получение выгоды – основная цель Программы
2. Принцип ПФПП при мониторинге Программы
3. «Сквозной» принцип управления изменениями
4. Принцип компенсации отклонений
5. Принцип постоянного мониторинга рисков
6. Дивергентный и конвергентный подход к выбору варианта реализации целей Программы
7. Последовательное уточнение
8. Возможность ступенчатого перехода на этап
9. Независимая экспертиза результатов этапа



Гейтовая модель программы «Олимпийские игры-2014 в Сочи»

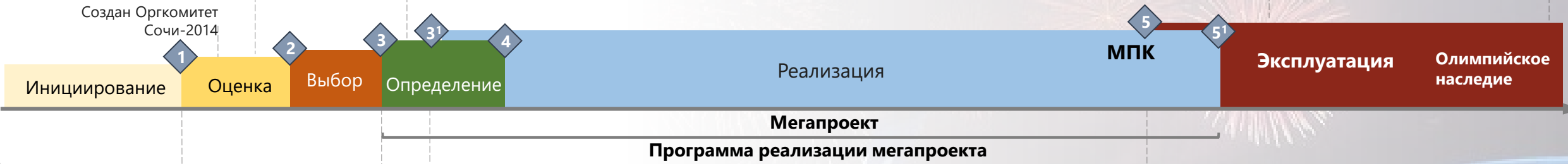
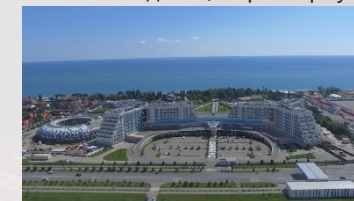
Окончание срока подачи заявок на проведение зимних ОИ-2014 в МОК

08.11.2007
Основан ГК «Олимпстрой»

Создан Оргкомитет Сочи-2014

Создан Центр «Сириус»

22.12.2020
Центру «Сириус» присвоен статус федеральной территории



Дивергентное мышление

Конвергентное мышление

2005
Создан заявочный комитет «Сочи-2014»



04.07.2007
119-я сессия МОК Сочи определен городом-хозяйном ОИ - 2014

2007
Строительство: Прибрежный кластер - Олимпийский парк

2009
Строительство: Горный кластер - Красная поляна

Тестовые соревнования

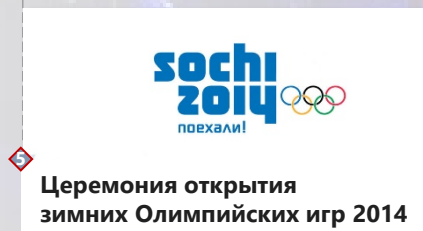
Всероссийские

2011

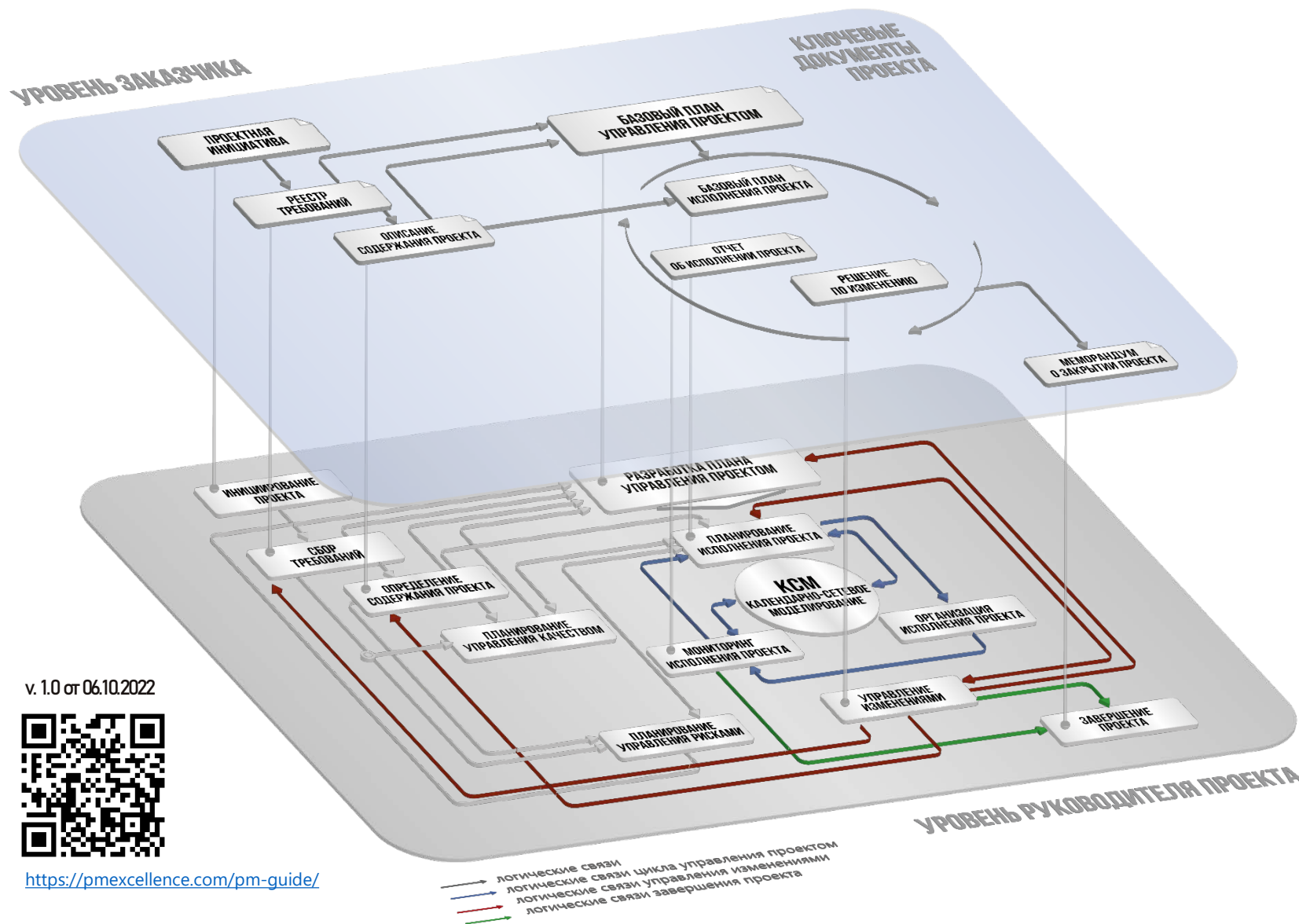
малые
Международные

крупные
Международные

01.12.2007
Принят ФЗ об организации и проведении XXII Олимпийских зимних игр и XI Паралимпийских зимних игр в г. Сочи



Стандарт управления проектом PMGUIDE 2022



v. 1.0 от 06.10.2022



<https://pmexcellence.com/pm-guide/>

ChatGPT 4o

Рекомендация

Для практического применения в крупном строительном проекте PM Guide выглядит более применимым за счет своей:

- Четкой структуры и выделенных процессов, ориентированных на реальную практику (например, календарно-сетевое моделирование, организация исполнения).
- Логической последовательности шагов, что помогает минимизировать хаос и улучшить контроль на всех этапах.

Однако PMBOK 8.0 можно использовать в дополнение для:

- Разработки стратегий управления ценностью.
- Интеграции гибких подходов или работы с заинтересованными сторонами.

Проблемы со сроками в крупных проектах

Более

90+ %

крупных и мегапроектов
– проблемы со сроками

50+ %

длительность увеличивается
на 50+ %

20+ %

длительность увеличивается
в 2 и более раз

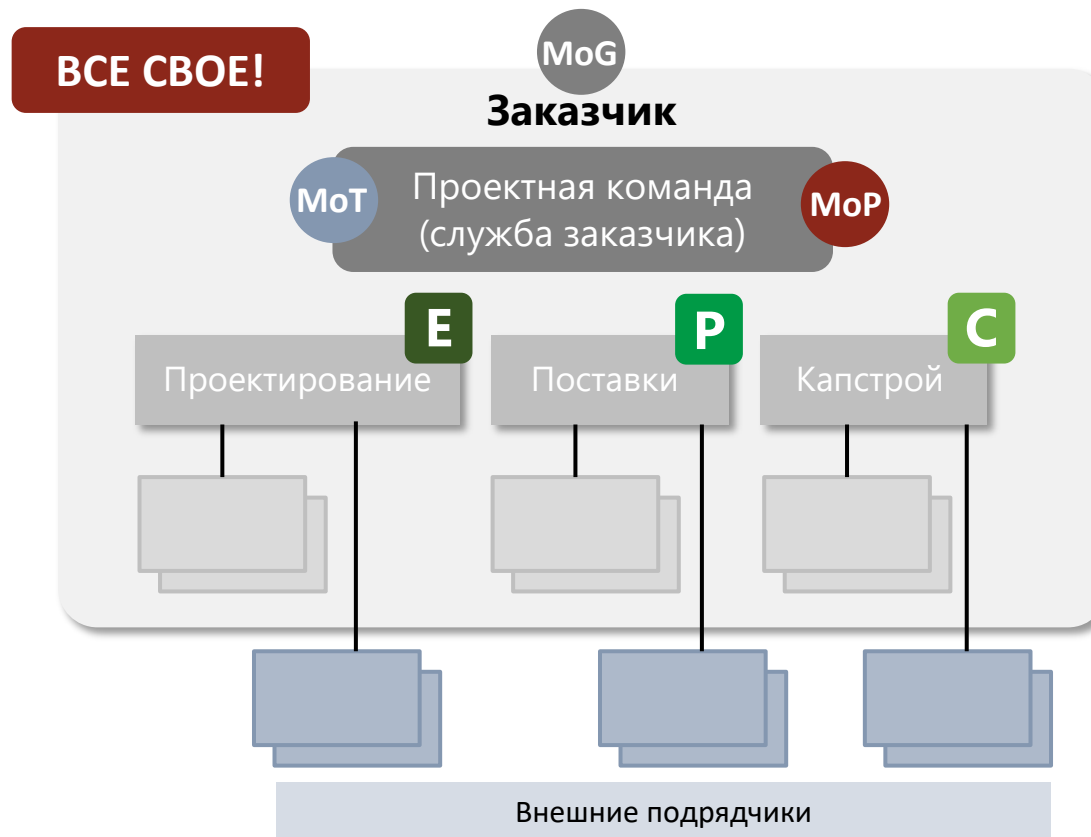
При этом стоимость одного дня задержки

10+ - 100+ млн рублей

*Оценка экспертов PM Excellence на российском
рынке 2016 -2024

1. Заказчик полного цикла

- Недостаток квалификации проектной команды для нестандартных больших проектов
- Простои (несбалансированная нагрузка)
- слабая конкуренции
- слабое проникновение внешнего опыта
- ресурсные конфликты
- медленная (де-)мобилизация



- Гарантия мощностей Подрядчиков Е/С
- экономия на добавленной стоимости
- безопасность, комм. тайна
- учет и приумножение внутри- корпоративного опыта
- максимальное использование собственных ресурсов
- уверенность в наличии ресурсов при дефиците на рынке

Одна из популярных схем при нехватке подрядчиков

Подходит для крупных производственных холдингов с постоянным горизонтом проектов

Потеряет эффективность при зрелости рынка в течении 5-10 лет)

Возможность выхода на рынка EPC(M)

2. Заказчик с функцией генподрядчика



- содержание высокопрофессиональной команды управления
- слабое проникновение внешнего опыта Управления
- ресурсные конфликты для управления
- большая стоимость E, P, C
- Нехватка ресурсов на рынке



- конкуренция среди E, P, C
- быстрая (де-)мобилизация
- накопление опыта управления

Компании, без собственных ресурсов или с быстро изменяющимися объемами проектов

Одна из популярных схем для небольших компаний если проектов 1-2

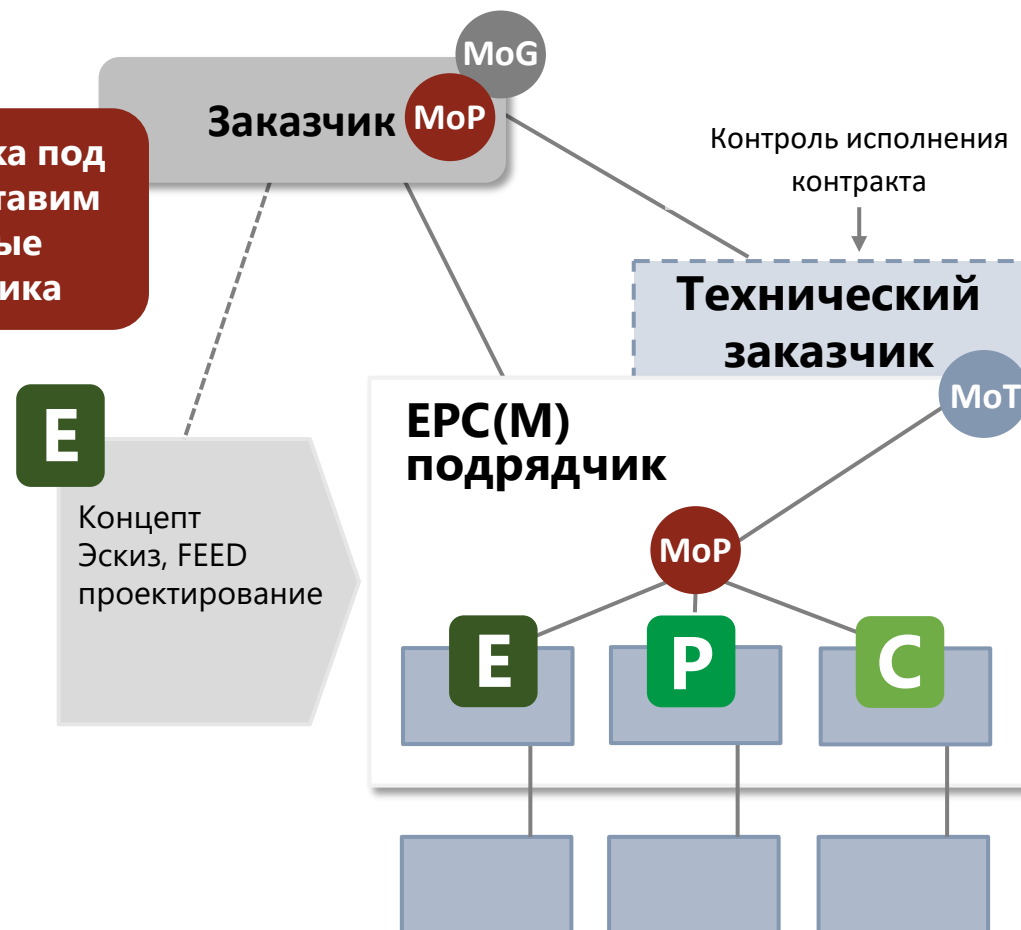
Большой риск из-за отсутствия подрядчиков и/или низкой квалификации

Необходимость сильной управленческой команды

Потеряет эффективность при зрелости рынка в течении 5-10 лет)

3. Заказчик – ЕРС-подрядчики

Найдем подрядчика под ключ! За собой оставим только ключевые функции заказчика



- все в одних руках
- Заказчик контролирует контракт, Исполнитель управляет проектом!
- Заказчик ограничен во внесении изменений, непрозрачностью и полномочиями.
- Приоритет интересов ЕРС в управлении проектами
- Нет накопления опыта

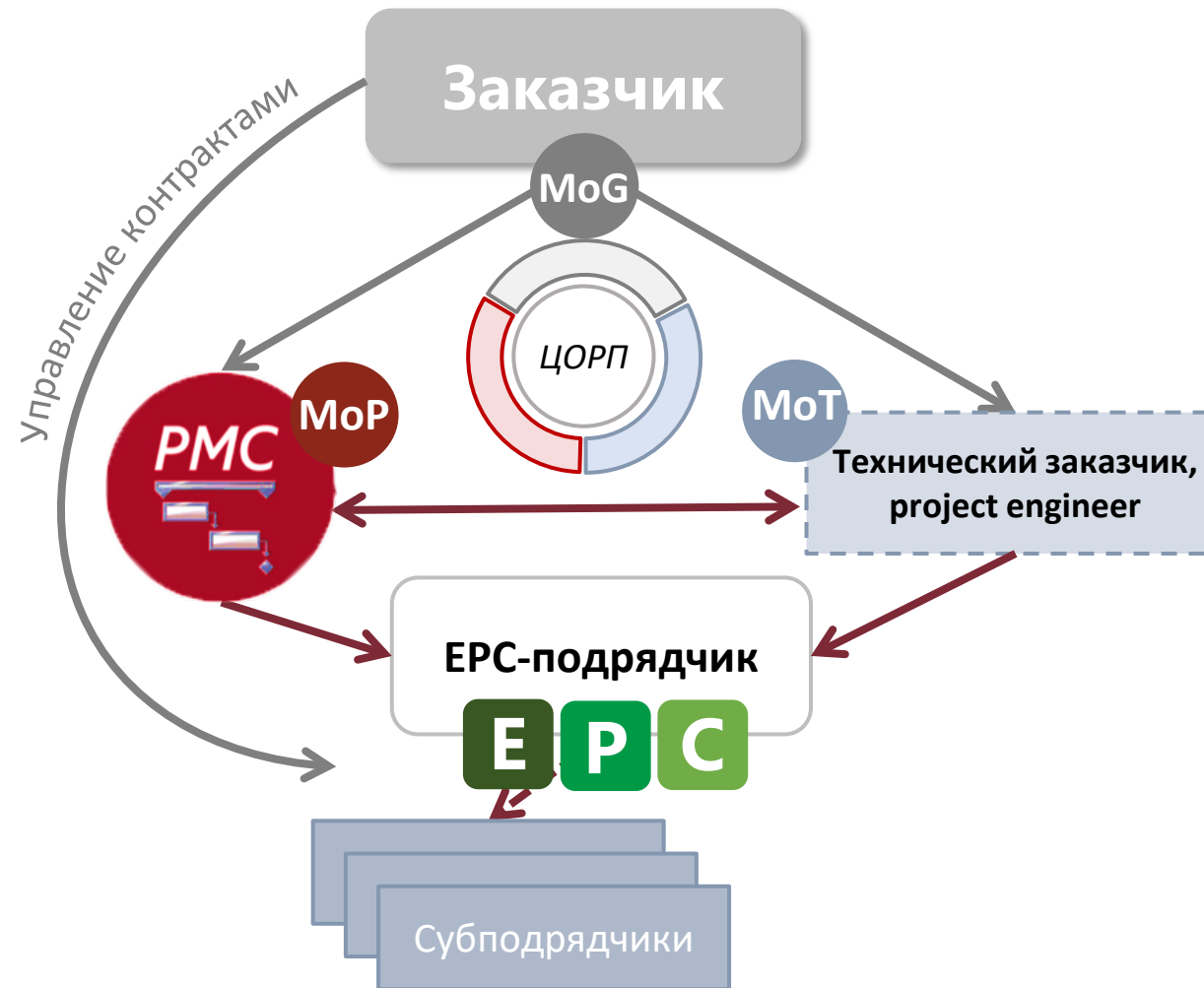


- Под ключ
- Привлечение профессионального ЕРС с большим опытом
- Конкуренция
- Сжатие на работах Е, Р, С внутри одного подрядчика

На текущем слабом рынке ЕРС крайне рискованная тема
 Будет самой эффективной стратегией зрелости рынка в течении 5-10 лет

4. Заказчик – ЕРС – РМС-РЕ

- Высокая стоимость
- Сложность передачи полномочий РМС-подрядчику
- Дефицит РМС Подрядчиков



- Профессиональное, независимое от Исполнителя управления
- Минимальные ресурсы Заказчика для управления.
- Приоритет интересов Заказчика в управлении проектами
- Конкуренция
- Сжатие на всех работах
- Снижение рисков
- Быстрый старт работ

Наиболее оптимальная схема при низкой квалификации и укомплектованности службы заказчика в управлении проектом

Области применения

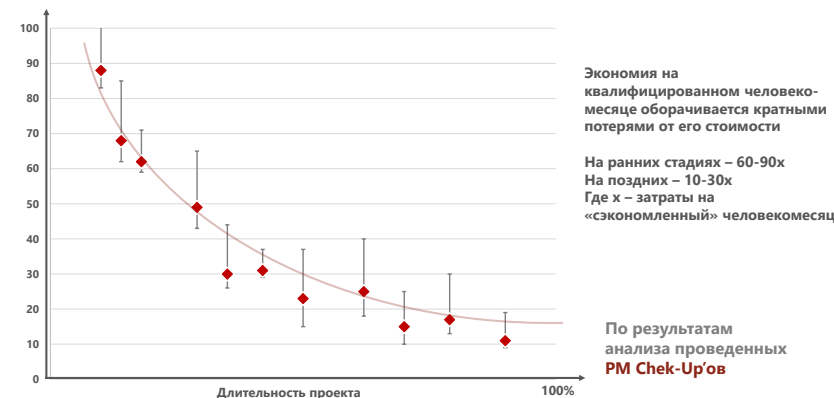


Поздняя квалификация команды – корневая причина большинства неудач

Проблема поздней эффективности проектной команды



Ущерб от экономии на специалистах команды управления проектом



Мегaproекты с Кутузовым
5 262 подписчика

Мегaproекты с Кутузовым
Выкладываю запись вебинара по проблеме поздней эффективности команды проекта. Отклик был очень живым, видимо, затронул действительно больные проблемы. Ущерб от "экономии на ФЭП" по нашим данным составляет от 70-90 раз на ранней стадии и 10-30 на поздней.

ВЕБИНАР
ПОЗДНЯЯ ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОМАНДЫ ПРОЕКТА
Александр Кутузов, PMP
11.2022 @ 11.00

р "Поздняя эффективность проекта" с Александром Кутузовым приведены оценки ущерба, причины, а также методы снижения риска и решения проблемы поздней эффективности команды проекта в компаниях.

проекты #управлениепроектами #projectmanagement

1.7K изменено Daria Vish, 18:34



РМС и его функции

РМС (Project Management Contractor) – подрядчик по управлению проектами, включая управление ресурсами Заказчика и Подрядчиков с ответственностью за результат



Наши клиенты



Почему важно инвестировать в команду управление проектом?

Deep Seek :

- Ежедневная стоимость задержки для крупных проектов составляет **~0,1-0,3% от стоимости проекта**.
Пример: Для проекта за 1 млрд \$ ежедневная стоимость задержки = ~1,5 млн.\$.
- Дневная стоимость управленческой **команды** = **5%** от стоимости дня задержки.

Месяц работы команды



Стоимость 1,5 дней задержки проекта

Chat GPT :

Месяц работы команды

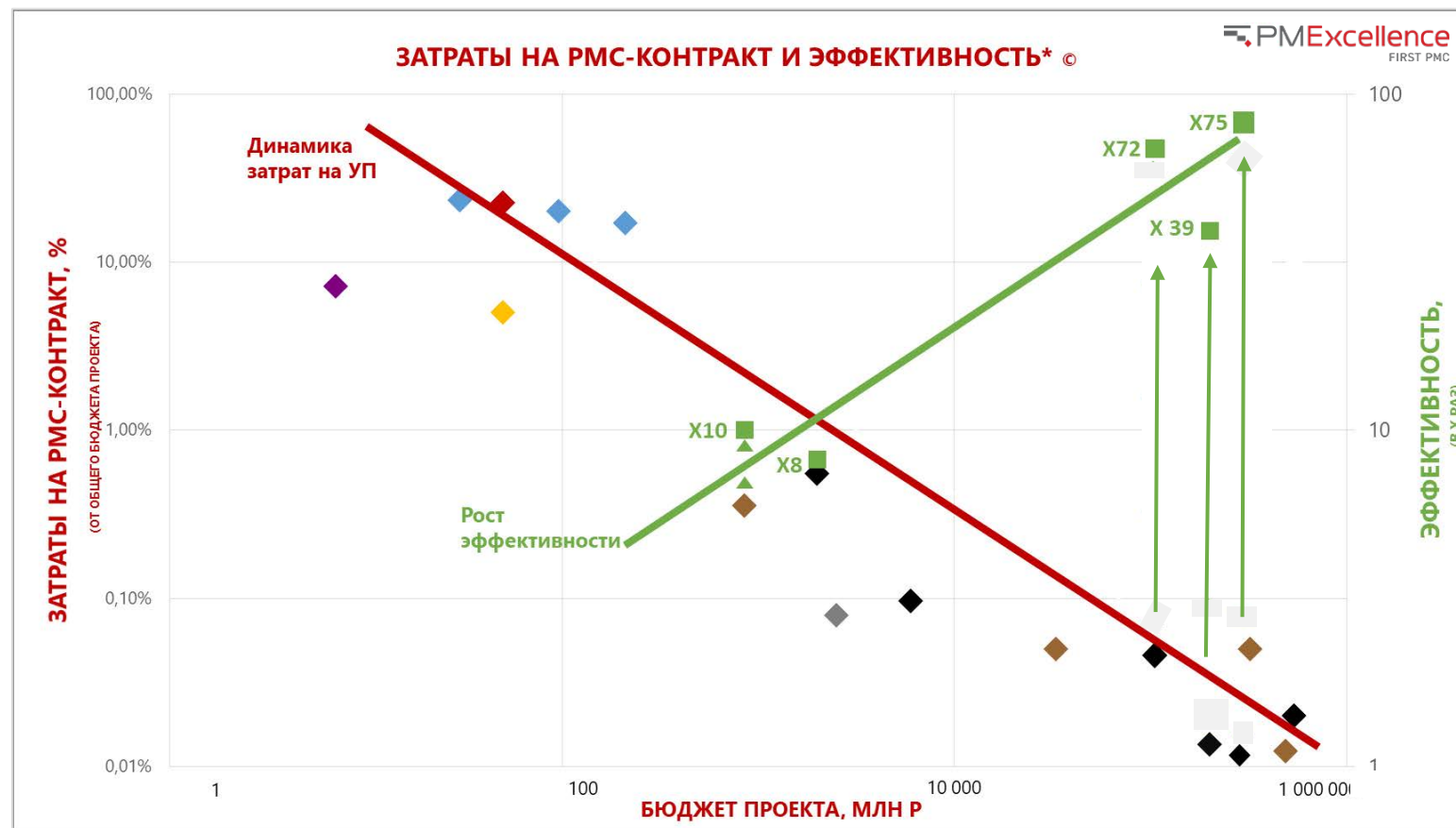


Стоимость 2,5 дней задержки проекта

- Средний **бюджет** крупного проекта – **100** млрд.₽.
 - РМС-подрядчик обычно обходится в **3%** от бюджета в год – это **25** млн.₽/месяц.
 - Стоимость дня **задержки** – **100** млн.₽.
- Финансовые потери от **1,5-2,5 дней задержки, превышают** стоимость команды профессионального управления за целый **месяц**.

💡 **Вывод:** Если профессиональная команда управления **сократит** (не допустит) за месяц отставание работ на **3 дня**, то она **окупит** себя

Затраты на РМС-контракт и эффективность



* Практика PM Excellence

«Крест Алферова – Кутузова»

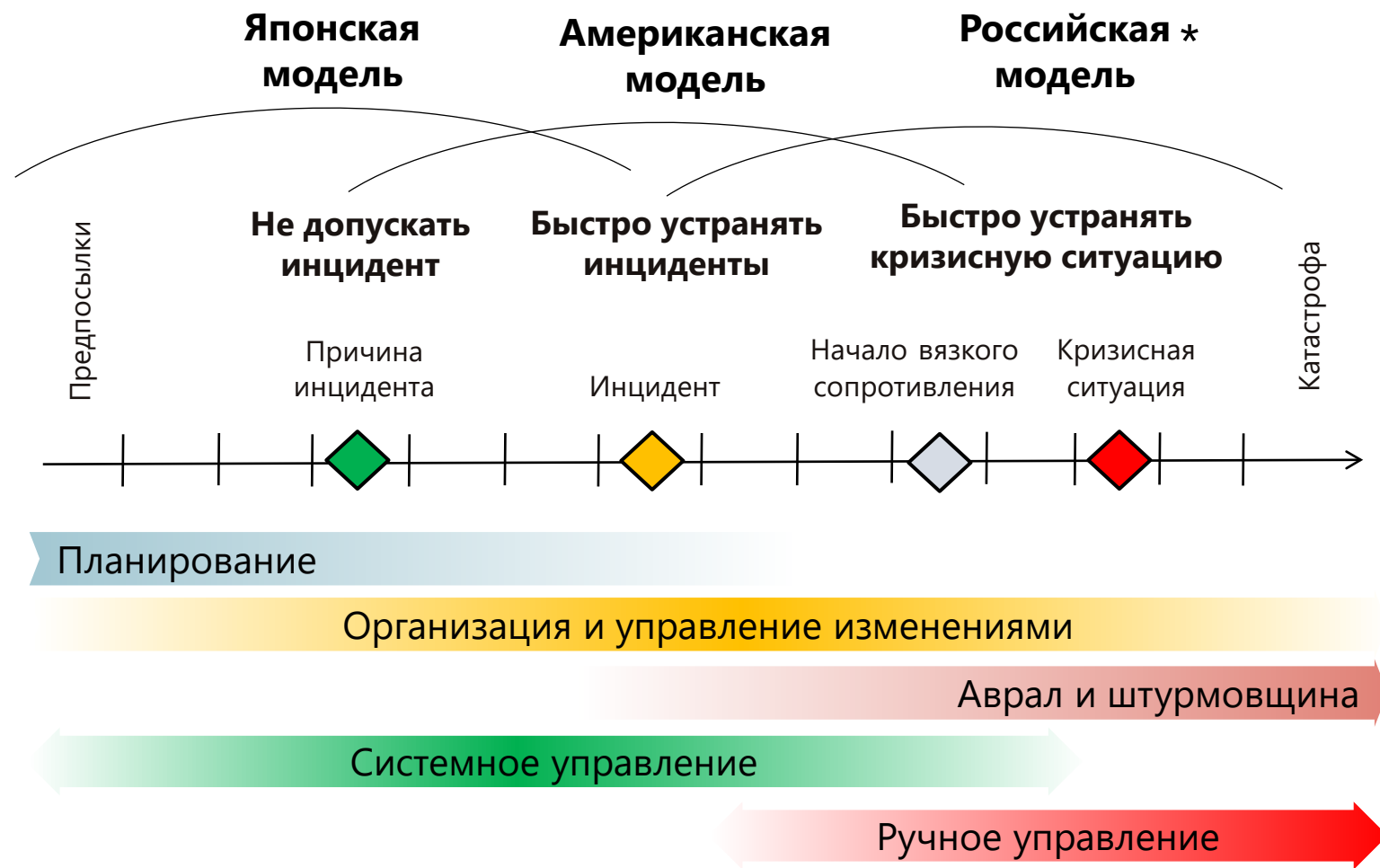
При росте масштаба проекта затраты на управление проектом экспоненциально убывают, а эффект от его использования экспоненциально возрастает

Эффективная команда окупает себя в 10-70 раз!

Проекты в областях:

Авиация
 Страхование
 IT
 Строительство
 Нефтегазодобыча
 Ритейл
 Энергетика
 Экономический эффект

Три подхода к управлению. Системное и “ручное” управление.



*. Статья в журнале «Управление предприятием» Владимира Ананьинова (Независимый эксперт, преподаватель «Школы ИТ-менеджмента» РАНХиГС при Президенте РФ и и «Высшей школы бизнес-информатики» ВШЭ.)
«Особенности национального управления Часть 2. Сценарии управления инцидентами»

Карта сервисов





PMBench **mark**

V 2.0 от 25.11.2024

Бенчмарки

Название бенчмарка (проект средней уникальности, не более 30% работ являются уникальными)	Проект с освоением (млрд руб):								
	10-100			100-300			300+		
	мин*	макс**	сред***	мин*	макс**	сред***	мин*	макс**	сред***
Затраты на УП в % от бюджета проекта (З/п команды, ИСУП, внешние подрядчики и т.д.) на протяжении всего проекта	2,7	5,1	3,9	1,8	3,5	2,6	1,3	2,4	1,8
Количество рабочего персонала (в чел.), приходящееся на 1 инженерно-технического работника	10	25	18	14	32	23	18	45	31
Количество ключевых контрольных точек 1 уровня в проекте (уровень контроля заказчика, на стадии определения)	8	16	12	11	22	17	16	29	23
Количество строк в КСМ на одного планировщика (без сбора факта, только занесение: трудозатрат, сроков, физобъёмов на уровне элементарных работ; ПИР, СМР, ПНР, МТО)	166 5	377 9	2722	182 3	400 6	2915	196 5	418 7	3076
Зарплата руководителя проекта (без региональных надбавок, без учета компенсаций, премий, чистыми, от 5 лет опыта, в тыс. рублей)	335	605	470	544	984	764	748	160 2	1174
Зарплата руководителя проектного офиса (без региональных надбавок, без учета компенсаций, премий, чистыми, от 5 лет опыта, в тыс. рублей)	275	440	357	366	613	490	529	863	696
Зарплата ведущего планировщика (без региональных надбавок, без учета компенсаций, премий, чистыми, от 5 лет опыта, в тыс. рублей)	187	290	238	238	376	307	316	496	406
Количество участников КУП на стадии проектирования, которые вовлечены в проект, в т.ч. с частичной занятостью в проектной матрице, в единицах полной занятости (FTE)	10	20	15	15	31	23	26	54	40
Количество участников КУП на стадии реализации, которые вовлечены в проект, в т.ч. с частичной занятостью в проектной матрице, в единицах полной занятости (FTE)	17	37	27	31	67	49	54	147	100

* - среднее значение оценок «минимально»

** - среднее значение оценок «максимально»

*** - среднее значение оценок «минимально» и «максимально»

Бенчмарки

Название бенчмарка (проект средней уникальности, не более 30% работ являются уникальными)	Проект с освоением (млрд руб):								
	10-100			100-300			300+		
	мин*	макс**	сред***	мин*	макс**	сред***	мин*	макс**	сред***
% премиальных к зарплате руководителю проекта (без региональных надбавок, от 5 лет опыта)	26	52	39	30	56	43	33	68	51
% премиальных к зарплате руководителю проекта офиса (без региональных надбавок, от 5 лет опыта)	20	36	28	22	41	32	26	47	36
% премиальных к зарплате ведущему планировщику (без региональных надбавок, от 5 лет опыта)	18	36	27	19	39	29	21	42	32
Размер необходимых резервов в % от бюджета на весь проект	10	21	15	11	21	16	12	21	17
Размер необходимых резервов в % от длительности на весь проект	11	23	17	12	22	17	13	23	18
% от рабочего времени, который должен приходится на совещания у всей команды УП на любой стадии (усредненная оценка)	15	26	21	18	29	23	21	33	27
Количество рисков, отслеживаемых в реестре рисков на постоянной основе, на стадии реализации в реестре рисков проекта для проекта	31	64	48	47	100	74	70	166	118
% времени, который команда УП должна (усредненно) тратить на планирование	21	34	27	22	36	29	25	40	33

* - среднее значение оценок «минимально»

** - среднее значение оценок «максимально»

*** - среднее значение оценок «минимально» и «максимально»

Бенчмарки

Название бенчмарка (проект средней уникальности, не более 30% работ являются уникальными)	Проект с освоением (млрд руб):								
	10-100			100-300			300+		
	мин*	макс*	сред**	мин*	макс*	сред**	мин*	макс*	сред**
Максимально допустимое время в часах на внесение фактических данных (ПИР, СМР, МТО) в детальную КСМ (4-5 уровень детализации) при еженедельном обновлении (не более чем)	3,4	7,3	5,3	3,9	8	5,9	4,9	9,6	7,2
Максимально допустимое время в часах на формирование СМГ из детальной КСМ (4-5 уровень, не более чем)	2,3	3,9	3,1	2,9	5,6	4,3	3,6	6,8	5,2
Максимально допустимая трудоемкость в ч/ч формирования отчетной информации на основании данных из КСМ (4-5 уровень детализации)	2,9	5,6	4,2	3,5	7,4	5,5	4,9	9,8	7,4
Минимальный % регламентации бизнес-процессов управления при реализации крупного проекта	25	40	33	27	44	35	29	48	38
Максимальный % регламентации бизнес-процессов управления при реализации крупного проекта	38	58	48	43	63	53	46	70	58
Минимальный % рабочего времени, в течении которого РП находится на строительной площадке на стадии реализации	25	40	33	27	44	35	29	48	38
Минимальный % рабочего времени, который РП должен тратить на развитие и мотивацию персонала	11	20	15	12	21	17	14	23	18
Минимальный % затрат на проектирование от всей стоимости проекта	12	19	16	12	18	15	13	20	16
Минимальный % затрат на инжиниринговое сопровождение от всей стоимости проекта	4,6	7,6	6,1	4,1	6,7	5,4	3,9	5,9	4,9
Минимальный % затрат на цифровизацию (включая ИСУП) в % от бюджета (не меньше чем)	4,6	8,3	6,4	4,3	7,4	5,9	4,4	7,1	5,8

* - среднее значение оценок «минимально»

** - среднее значение оценок «максимально»

*** - среднее значение оценок «минимально» и «максимально»



МЕГАПРОЕКТЫ

с Кутузовым

Александр Кутузов,
РМЕ

Эксперт по управлению
крупными и мегапроектами



ПОДПИСЫВАЙТЕСЬ
НА ТЕЛЕГРАМ КАНАЛ



<https://t.me/megkutuzov>

Здесь вы найдете:
Инструменты управления крупными
и мегапроектами, РМ-хаки, аналитика,
презентации, путевые заметки
и многое другое.