

Открытый Семинар 19.07.2018



«Международная практика определения оргструктуры проектной команды и выделения функции контроля за проектом»

Екатерина Пужанова

Президент Российского отделения Международной Ассоциации развития стоимостного инжиниринга,
Директор по инжинирингу ПМСОФТ
Директор по развитию Университета Управления Проектами

Партнеры
мероприятия:



Структура доклада

1. О Российском отделении AACE International
2. Принципы проектирования оргструктур для проектных команд проектов строительства
3. Функция контроля за проектом (project control)
4. Компетенции и сертификация в направлении контроля за проектом (project control)

Достижения AACE и Российского отделения

Факты об AACE

1956

Создание AACE

9 000

Членов ассоциации

>80

Отделений по миру



~ 90

Рекомендованных практик

>300

Практик в направлении комплексного управления стоимостью

90%

Мирового инжиниринга – члены AACE

2007

Создание Российского отделения AACE

Достижения РО



Платиновая награда

За вклад в продвижение стоимостного инжиниринга в России и странах СНГ

>800

Обучено в направлении стоимостного инжиниринга

ГОСТ Р

- Утвержден в 2016: ГОСТ Р 57306-2016 «Инжиниринг. Терминология и основные понятия в области инжиниринга»
- Готов к утверждению в Росстандарте РФ: Национальный стандарт (ГОСТ Р) «Инжиниринг в строительстве. Термины и определения»
- Включен в Программу национальной стандартизации Росстандартов РФ: Национального стандарта (ГОСТ Р) «Стоимостной инжиниринг в строительстве. Термины и определения»

TSM NC

Партнерство во внедрении TSM в Госкорпорации Росатом



2 издание TSM

Осуществлен перевод TSM на русский язык

Актуальные направления исследований, семинаров и конференций в 2018 года в Российском отделении AACE International

Цифровые технологии в управлении, цифровые активы

Комплексное управление стоимостью (TCM)

Управление ценностью активов для бизнеса с применением поэтапного (стейдж гейт) подхода

Оценка стоимости проекта на ранних этапах

Единичные расценки, использование ресурсно-технологической модели

Реформа сметного ценообразования в РФ и переход на ресурсный метод

ЕРС/ЕРСМ контракты в России

Управление в условиях неопределённости, в том числе с учётом неопределённости в оценках стоимости

Оргструктуры и компетенции

Повышение эффективности процессов управления стратегическими активами и контролем за реализацией проектов

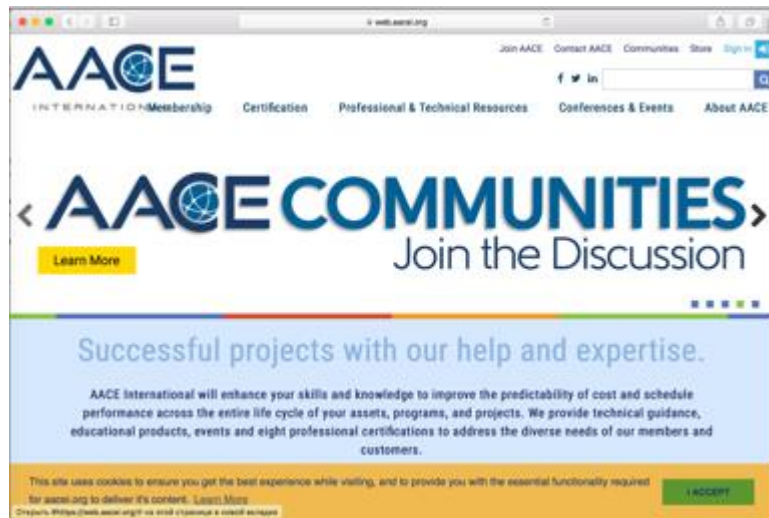
Экспертиза (независимая экспертиза, ашурансы)

Бенчмаркинг и база знаний извлечённых уроков

Члены AACE International (Регион 9)



Следуй за нами....

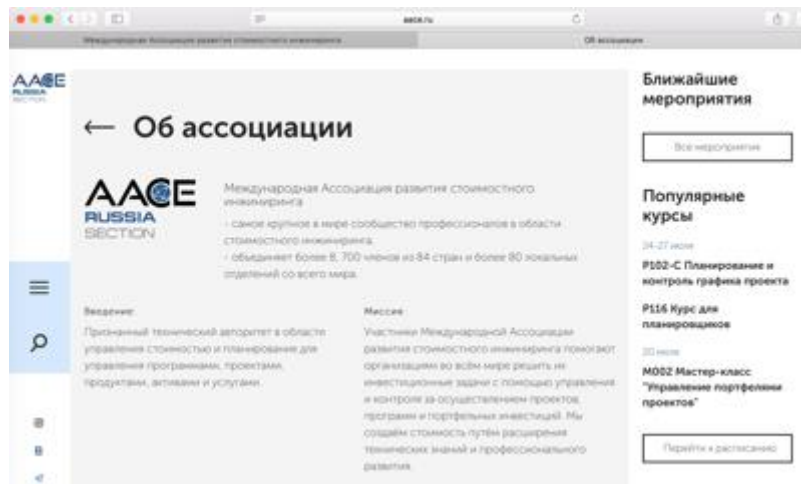


www.aacei.org

www.aace.ru

Instagram: [aace_russian_section](#)

FB: [aaceGR](#)



С чего обычно начинается проектирование оргструктуры для управления проектом?



Вариант 1: С чистого листа. Назовем его «Вариант по-простому»

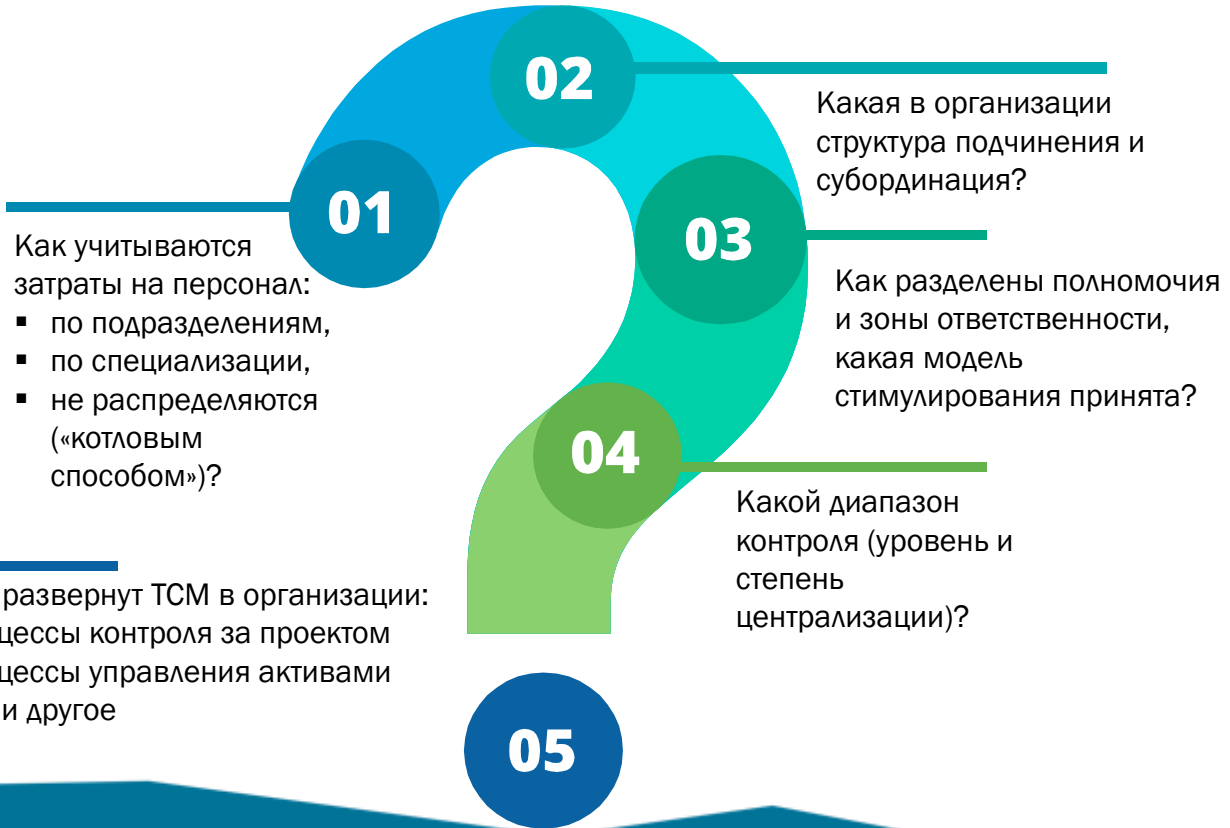
Вариант 2: С опыта прошлых проектов - выбираем «похожий проект» и адаптируем. Назовем его «Вариант продвинутый»



Вариант 3: На основе лучших практик и анализа рамок проекта

На какие вопросы нужно ответить перед проектированием организационной структуры проекта?

1 необходимо разобраться с организационным контекстом компании



Виды оргструктур компаний:

1 необходимо разобраться с организационным контекстом компании

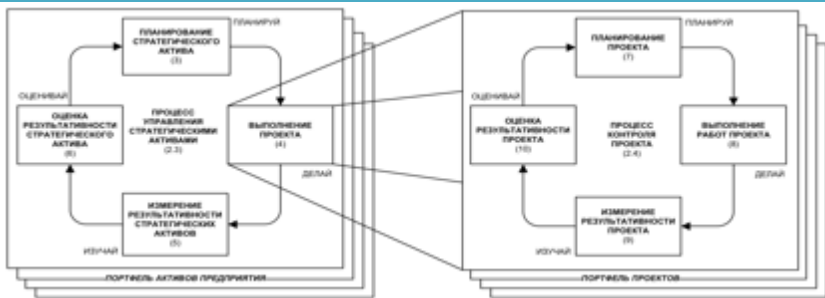
* Матричная структура может быть в трех состояниях: слабая, сбалансированная (очень неустойчивое состояние при низкой зрелости TCM, сильная)

Критерии оценки	Функциональная	Матричная*	Проектная
Неопределённость условий осуществления проекта	низкая	высокая	высокая
Технология проекта	стандартная	сложная	новая
Сложность проекта	низкая	средняя	высокая
Продолжительность проекта	короткая	средняя	большая
Масштаб проекта	малый	средний	крупный
Значимость проекта	не очень значимый	средней значимости	значимый
Взаимозависимость между частями проекта	низкая	средняя	высокая
Критичность сроков	низкая	средняя	высокая
Зависимость проекта от систем более высокого уровня	высокая	средняя	низкая

Источник: ProjectLink

Насколько полно развернут TCM в организации, насколько зрелой является система в целом?

Процесс управления стратегическими активами

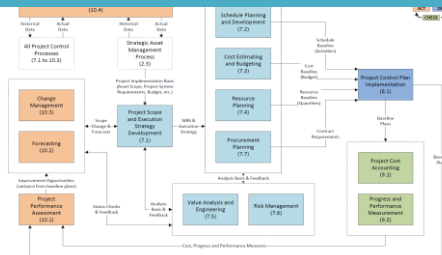


Источник: TCM - «Основы Комплексного управления стоимостью. Интегрированный подход к управлению портфелями, программами и проектами»

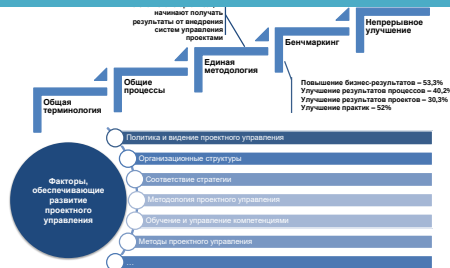


Источник: Практика ПМСОФТ по оценке зрелости процесса управления стратегическими активами

Процесс контроля проекта (Project Control)



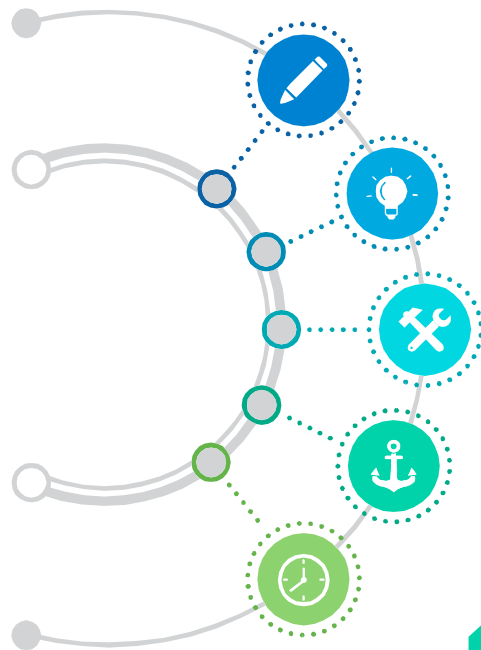
Источник: TCM - «Основы Комплексного управления стоимостью. Интегрированный подход к управлению портфелями, программами и проектами»



Источник: Практика ПМСОФТ по оценке зрелости процесса контроля проекта

Принципы проектирования оргструктур для проектных команд проектов строительства

2 необходимо определиться с рамками проекта



1 Стратегия проекта

- Контрактная схема
- Цепочка поставок/Производственная стратегия
- Модель финансирования
- Юридическая схема

2 Размещение офисов

- География
- Полномочия/Административный ресурс
- Уровни управления

3 Функции управления проектом

- Процессы создания ценности
- Процессы управления проектом и контроля за проектом
- Ролевая модель

4 Штатное расписание

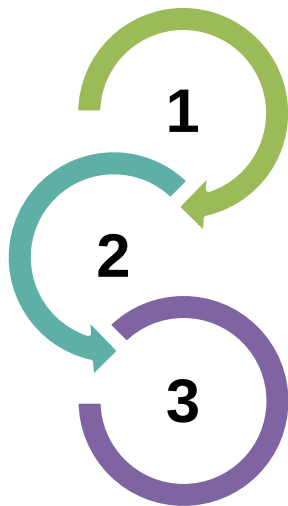
- Штатное расписание/ Грейды
- Тип привлечения

Пример фрагмента оргструктуры Функции контроля за проектом (project control)

Заместитель Руководителя проекта по контролю за проектом	• Обеспечение своевременного планирования и контроля за сроками и исполнением капвложений по проекту; • Контроль за исполнением контрактных обязательств со стороны подрядчиков; • Планирование и контроль за рисками проекта; • Обеспечение отчетности по проекту; • Обеспечение интеграции (горизонтального взаимодействия сотрудников с другими подразделениями) Проектного офиса
Группа планирования и контроля графика	• Контроль за графиками проектов подрядчиков • Разработка и контроль планов работ Проектного офиса • Контроль соответствия хода выполнения работ проекта целевому плану • Подготовка отчетности • Разработка регламента по планированию и контролю за проектом
Группа администрирования и документ.контроля	• Документооборот, протоколирование совещаний, рассылка необходимой официальной и рабочей корреспонденции и пр. • Контроль изменений, разработка процедуры контроля изменений
Группа ценообразования и финансирования	• Проверка КС-3/КС-2 в соответствии с условиями по ценообразованию в договорах подряда • Планирование финансирования • Обеспечение документации для осуществления оплат
Группа планирования и контроля капвложений	• Прогнозирование, организация согласования и подготовка к утверждению долгосрочных и среднесрочных стоимостных показателей проектов • Планирование и контроль за освоением стоимости по проекту и договорам, прогнозирование • Анализ результативности и эффективности затрат проектов • Отчетность
Группа администрирования контрактов и претензионной работы	• Проверка контрактных условий, выдача замечаний, взаимодействие с контрагентами для приведения контракта к требованиям в условиях проектов • Сопровождение претензионной работы
Группа планирования и контроля рисков проекта	• Организация процесса управления рисками по проекту • Ведение реестра рисков и их ранжирование • Планирование и контроль за мероприятиями по реагированию на риски

Назначение функции «Контроль проекта»*

Проектная команда должна обеспечить выполнение запланированных работ в заданные сроки, не превысив запланированный бюджет, тем самым главными задачами процесса **КОНТРОЛЯ** являются:



1. Идентификация проблем и вопросов до того, как они возникли

2. Исполнение интеграционных задач между всеми проектными дисциплинами на протяжении реализации проекта

3. Прогноз последствий, вызванных изменениями проекта

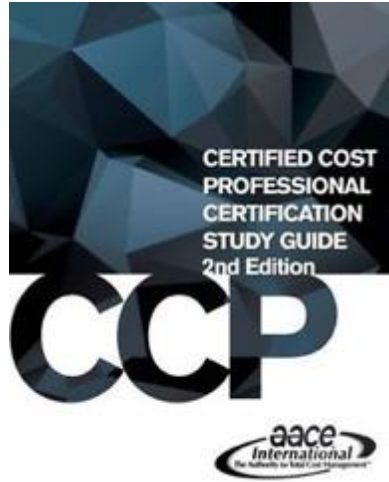
Наиболее распространенной методологией организации функции **КОНТРОЛЯ** за проектом выступает методология AACE International

* Функция в практике разных компаний может называться: планирование и контроль, контроль и отчетность и т.д. В международной практике функция называется Project Control

Начиная с 70х годов AACEI начала формировать своды лучших практик по ключевым направлениям стоимостного инжиниринга и сертифицировать профессионалов

В библиотеке AACE содержится:

- порядка 89 рекомендованных практик из 200 (существует процесс постоянной ревизии рекомендованных практик и их пополнение)
- 22 практических Руководства
- Виртуальная библиотека объемом порядка 5700 публикаций
- Регулярно выпускаемый журнал по Стоимостному инжинирингу
- Непрерывно совершенствующаяся модель компетенций



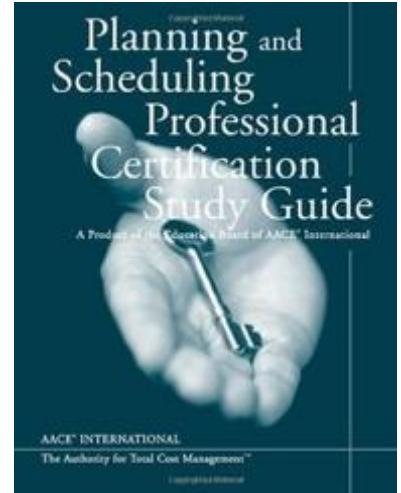
CCP Certification Study Guide

Руководство для подготовки к профессиональной сертификации по направлению «Управление стоимостью», 2-е издание



Skills & Knowledge of Cost Engineering, 6th Edition

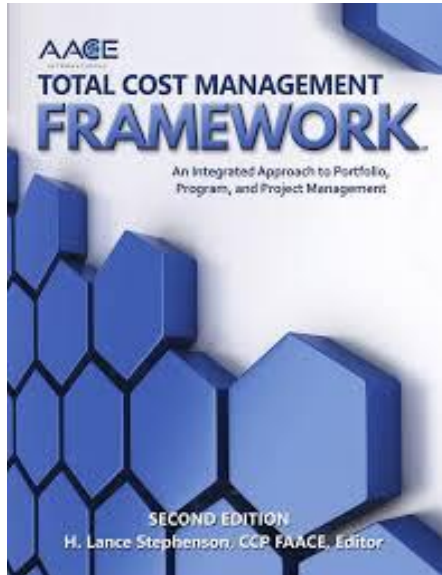
Знания и навыки стоимостного инжиниринга, 6-е издание



Planning & Scheduling Professional Certification Study Guide:

Руководство для подготовки к профессиональной сертификации по планированию и работе с календарно-сетевыми графиками

В 1992 году появился первый свод знаний по Комплексному управлению стоимостью – TCM, в 2012 он был переведен на русский, в 2017 вышел русский перевод TCM редакции 2



Total Cost Management Framework: An Integrated Approach to Portfolio, Program, and Project Management, Second Edition

- Самое полное издание процессов для комплексного управления стоимостью
- Объединяет всех специалистов в направлении стоимостного инжиниринга – и тех, кто занимается управлением активами, и тех, кто управляет программами и проектами
- Содержит:
 - Карты процессов по оценке, подготовке, планированию, мониторингу, контролю, управлению изменениями и т.д.
 - Покрывает множество функциональных областей: календарно-сетевое планирование, оценку и контроль стоимости, управление рисками, оценку эффективности, функционально-стоимостной анализ, управление контрактами, принятие инвестиционных решений и т.д.
 - Описывает ключевые и вспомогательные компетенции профессионалов в области стоимостного инжиниринга

TCM определяет модель процессов, по которой производится внедрение комплексной модели планирования и контроля за проектами в компании. Она же определяет состав задачи и функций проектной команды в части контроля

Назначение функции «Контроля проекта»

Проектная команда должна обеспечить выполнение запланированных работ в заданные сроки, не превысив запланированный бюджет

Ключевая задача группы планирования и контроля проекта – помочь проектной команде добиться успешного завершения проекта путем:

1. Исполнения функции «Правой руки» в контроле сроков и затрат
2. Идентификации проблем и вопросов до того, как они возникли
3. Исполнения интеграционных задач между всеми проектными дисциплинами на протяжении реализации проекта
4. Прогноза последствий, вызванных изменениями проекта

Задачи функции «Планирование и контроль проекта»

1 Исполнение функции «Правой руки» в контроле сроков и затрат

Руководитель проекта «опирается» на группу планирования и контроля для того, чтобы иметь актуальную и достоверную информацию о том что:

- в принципе, необходимо сделать
- уже сделано
- осталось сделать
- произошло с отклонениями и почему, а также, что стоит предпринять



2 Идентификация проблем и вопросов до того, как они возникли

В части сроков реализации

- Планирование и взаимоувязка работ проекта
- Прогнозирование сроков наступления ключевых событий (вех) проекта, в том числе, вех завершения проекта
- Выявление «узких мест», потенциальных рисков задержки сроков
- Факторный анализ отклонений от графика и моделирование влияния корректирующих мер на исправление ситуации и др

В части стоимости проекта

- Планирование бюджета проекта, планирование капитальных вложений проекта
- Прогнозирование стоимости проекта по его завершении
- Выявление «узких мест», потенциальных рисков превышения бюджета
- Факторный анализ произошедших отклонений от бюджета

Задачи функции «Планирование и контроль проекта»

3

Исполнение интеграционных задач между всеми проектными дисциплинами на протяжении подготовки и реализации проекта

Выпуск интегрирующих документов по проекту

- План управления проектом
- График проекта
- Бюджет проекта
- План капитальных вложений проекта
- План управления рисками
- Интегрированная отчетность по проекту
- И другие документы

Управление графиком и подрядчиками

- Структурирование и классификация работ и мероприятий, в том числе, поручаемых исполнителем (подрядчиком)
- Формирование, актуализация и контроль исполнения «индивидуальных» графиков каждым из исполнителем (подрядчиков). Интеграция в единый график
- Формирование единых интегрированных «команд» заказчик-подрядчик для целей планирования и контроля хода работ

Интеграция стоимостных планов по проекту

- Структурирование бюджета проекта и его распределение по работам, поручаемым исполнителям (подрядчикам)
- Планирование освоения стоимости, финансирования по проекту
- Формирование, актуализация и контроль исполнения бюджета проекта в разных «разрезах»
- Контроль освоения стоимости и финансирования
- Интеграция в консолидированный бюджет проекта

Усиление связи между функциями/дисциплинами применительно к работам и мероприятиям, находящимся на «критическом пути»

- Идентификация работ «критического пути» проекта и/или критических цепочек
- Интеграция мероприятий по предупреждению рисков отставания от графика и стоимости по проекту

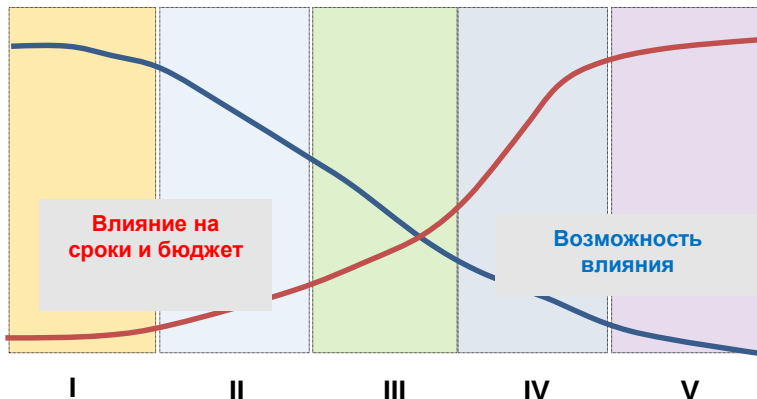
Задачи функции «Планирование и контроль проекта»

4

Прогноз последствий, вызванных изменениями проекта – интегрированный контроль за изменениями проекта

Аккумуляция изменений проекта

- Аккумуляция запросов на изменения участников проекта
- Анализ предложений участников проекта в части сроков и стоимости с привлечением других функций
- Администрирование процесса контроля за изменениями



Прогноз последствий изменений проекта

- Прогноз сроков
- Прогноз стоимости проекта по его завершении, сценарный анализ
- Прогноз текущих изменений в графиках освоения и финансирования проекта (в целом)

Изменения проекта влекут за собой потребность в дополнительных изменениях, которыми также необходимо управлять:

- Изменения, которые должны произойти в работах и затратах подрядчиков
- Изменения в контрактных обязательствах
- Изменения в проектной команде
- Изменения базового плана проекта
- Инициирование решений уполномоченного органа

Современное название представителя функции контроля за проектом – стоимостной инженер

Профессия стоимостного инженера предполагает развитие в четырех направлениях: стоимостной инжиниринг, планирование, оценка стоимости, управление проектом

РУКОВОДИТЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ					
РАЗВИТИЕ В КОМПАНИИ	ОБЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ		СПЕЦИАЛИЗАЦИЯ		AACE
Наставничество	Руководитель подразделения		Контроль/ управление проектами		Участие в активностях AACE
Волонтерство	Менеджер программы		Сметы/риски/претензии		Волонтерство
Участие в совете директоров компании	Директор проекта		Планирование/графики/ФСА		Членство в совете AACE
			Контракты/поставки		
			Управление активами		
Участие в руководстве	Менеджер по контролю проекта	Менеджер по планированию	Менеджер по сметам	Директор проекта	Членство в комитетах AACE
Специалист	Старший стоимостной инженер	Старший планировщик	Старший сметчик	Менеджер строительства/инжиниринга	Сертификация AACE
MS/MBA	Стоимостной инженер	Планировщик	Сметчик	Менеджер на площадке	Курсы подготовки AACE
Инженер-стажер (EIT)	Помощник стоимостного инженера	Помощник планировщика	Помощник сметчика	Инженер-представитель, инженер по эксплуатации	Дистанционное обучение в AACE
Студенческое членство в профессиональных ассоциациях	Бакалавр в области бизнеса, инженерного дела, технологий строительства и инжиниринга				Студенческие секции AACE

Ключевые компетенции стоимостного инженера насчитывает 8 областей знаний и порядка 264 компетенций



Ключевые роли стоимостного инженера в проекте



Этапы обучения в направлении стоимостного инжиниринга, как правило, выстраиваются в 3 уровня обучения: 1) базовые знания, 2) специальные знания, 3) профессиональный уровень. Уже после первого уровня доступна международная сертификация на позицию техника, после второго уровня на позицию специалиста и профессионала



Подробнее о разных уровнях сертификации:
<http://www.aace.ru/certification/types-of-certification/>

Благодарю за внимание



Доклад на открытом семинаре Российского отделения AAACE International
«Международная практика определения оргструктуры проектной
команды и выделения функции контроля за проектом»

Екатерина Пужанова

epujanova@pmssoft.ru

Партнеры
мероприятия:

