PMExcellence
PMC подрядчик

PMBenchmark

ПРЕДСТАВЛЕНИЕ РЕЗУЛЬТАТОВ ИССЛЕДОВАНИЙ

Александр Кутузов, PME
Приглашенный эксперт по управлению мегапроектами компании PM Excellence

МЕГАПРОЕКТЫ
с Кутузовым

Карта сервисов

ОБУЧЕНИЕ

Повышение уровня компетенций в управлении проектами

- Основы управления проектами
- Развитие ключевых компетенций
- Отраслевые и специализированные проекты
- Управление программами и портфелями
- Курсы Microsoft Project и Oracle Primavera
- Мастер-классы лучших экспертов-практиков
- Личностные навыки проектного менеджера
- Подготовка к сертификациям

СЕРТИФИКАЦИЯ

Подтверждение уровня квалификации в управлении проектами

- PME ®
  Эксперт в управлении проектами
- **PGE®**
  Эксперт-практик в управлении проектами
- **PRIME©**
  Эксперт в управлении программами и портфелями
- **PMSE©**
  Эксперт в планировании проектов

СЕРВИСЫ

PM CHECK UP

Project Management Check-Up

Оперативная экспертиза реализации проекта

- Достоверный статус исполнения
- Независимый прогноз по сроку и бюджету
- План решения проблем
- Big Picture*
- Предложение по изменениям в команде и оргструктуре

* Big Picture – сводная картина реализации проекта

PM SUPPORT

Project Management Support

Поддержка управления проекта

- Актуальная КСМ*
- Независимые отчетности и прогнозы
- Карта рисков и реестр изменений
- Документированные процессы по УП*

* КСМ – календарно сетевая модель

* УП – управление проектом

PMA

Project Management Assurance

Обеспечение уверенности в исполнении проекта

- Объективный прогноз
- Уверенность Заказчика в исполнении текущего плана проекта
- Обученный «в бою» персонал Заказчика

PMC

Project Management Contract

Управление проектами с ответственностью за результат

- Достижение результатов проекта
- Настроенная профессиональная система УП*
- Наличие достоверных планов и отчётов
- Обученный «в бою» персонал Заказчика
- Архив и извлечённые уроки проекта

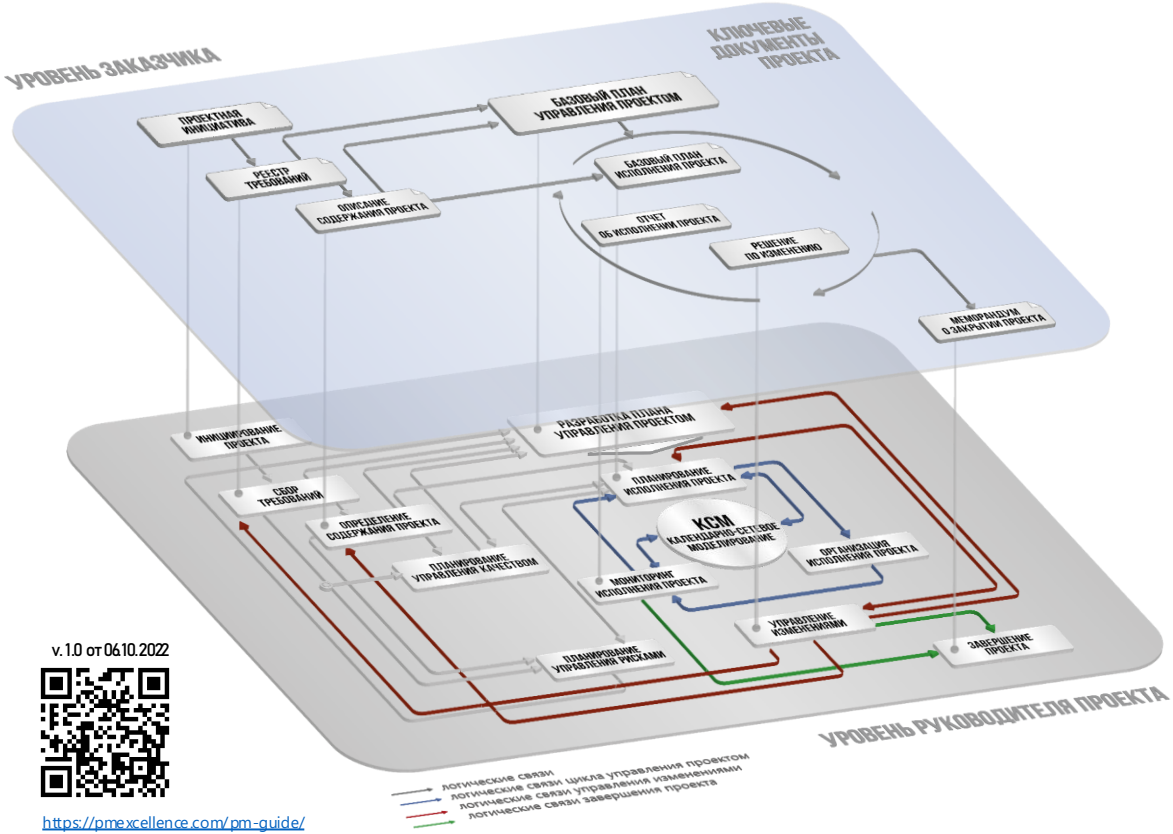
Сервисы оказываются партнерским образовательным центром PM Expert

Сокращение сроков, достижение результатов проекта

PMEXPERT Training&Certification

PMExcellence PMC подрядчик

Стандарт управления проектом PMGUIDE 2022



v. 1.0 от 06.10.2022

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

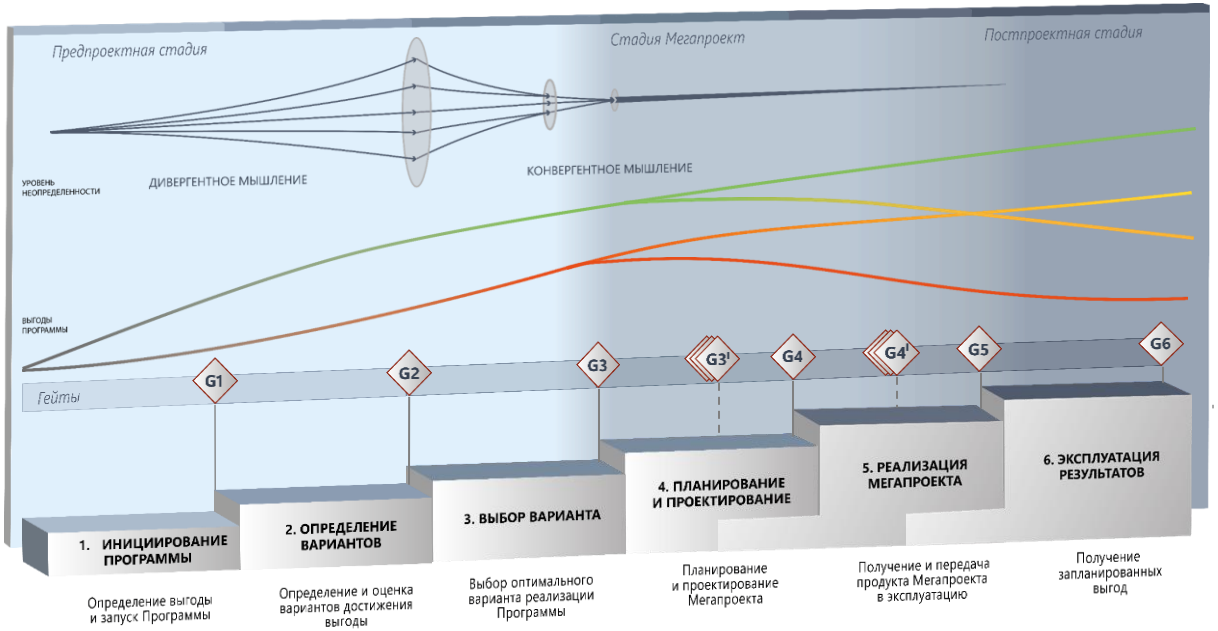
Предпосылки

- Богатый практический опыт команды PM Excellence
- Большая потребность проектов *в практическом руководстве* по УП (Делай раз, делай два)
- Уход PMBOK 7 от практичной процессной модели к излишне широкому толкованию областей управления проектами

Принципы создания PM Guide

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 PM Excellence. Копирование существующих стандартов и/или создание уникальных подходов не является самоцелью создания стандарта. Все положения стандарта являются отражением практики PM 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

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 PM Excellence. Копирование существующих стандартов и/или создание уникальных подходов не является самоцелью создания стандарта. Все положения стандарта являются отражением практики PM 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 выгод – 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

v. 1.0 от 20.09.2023г.

PMBenchmark

V 2.0 от 25.11.2024

Описание исследования

В 2024 году компания PM Excellence **продолжила бенчмарк-исследование лучших практик** управления крупными и мегапроектами. В исследовании приняли участие внутренние и внешние эксперты PM Excellence, участвовавшие в реализации значимых проектов и мегапроектов России.

В ходе исследования собраны экспертные **оценки по 27 бенчмаркам (+10)**. Все оценки давались для проектов с годовым освоением в 10-100, 100-300, 300+ млрд, базой которых является капитальное строительство.

При анкетировании перед экспертами ставилась задача - указать минимальное и максимальное значение по каждому бенчмарку. Оценки экспертов отражают желаемые, идеальные для эффективности управления проектами результаты. В ходе опроса эксперты отвечали на вопрос **"как должно быть?",** а не на вопрос "как есть сейчас?”.

Планируется что **обновления будут выходить дважды в год**. Будет увеличиваться/изменяться количество бенчмарков и расширяться круг экспертов.

Результаты исследования распространяются **свободно**. При использовании ссылка на PM Excellence и PM Behcmark **обязательна.**

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)	1665	3779	**2722**	1823	4006	**2915**	1965	4187	**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	1602	**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»

Описание идеи исследования

Пример интерпретации диаграммы «Ящик с усами»

Затраты на УП в % от бюджета проекта (З/п команды, ИСУП, внешние подрядчики и т.д.) на протяжении всего проекта

V2.0 от 25.11.24

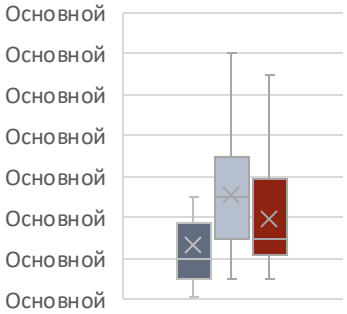
Млрд руб.

10-100

3,9 (-1,4)

5,1

2,7

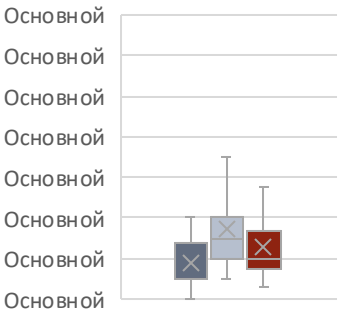


100-300

2,6 (-0,7)

3,5

1,8

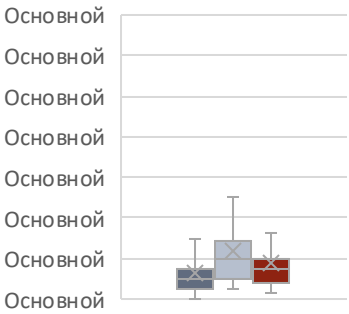


300+

1,8 (-0,1)

2,4

1,3



Мера	Минимально	Максимально	Среднее	Минимально	Максимально	Среднее	Минимально	Максимально	Среднее
Среднее	2,7	5,1	3,9	1,8	3,5	2,6	1,3	2,4	1,8
Медиана	2	5	3	1	3	2	1	2	1,5
Нижний квантиль	1	3	2,1	1	2	1,5	0,5	1	0,8
Верхний квантиль	3,8	7	5,9	2,8	4	3,4	1,5	2,9	2

Легенда ■ Минимально ■ Среднее ■ Максимально × Средние значения (в процентах) (+1) Изменение среднего по сравнению с PM Benchmark 1.0

Изменения средних значений между версиями исследования

Название бенчмарка (проект средней уникальности, не более 30% работ являются уникальными)	Проект с освоением (млрд руб):		
	10-100	100-300	300+
Затраты на УП в % от бюджета проекта (З/п команды, ИСУП, внешние подрядчики и т.д.) на протяжении всего проекта	3,9 (-1,4)	2,6 (-0,7)	1,8 (-0,1)
Количество ключевых контрольных точек 1 уровня в проекте (уровень контроля заказчика, на стадии определения)	12 (+1)	17 (+2)	23 (0)
Количество строк в КСМ на одного планировщика (без сбора факта, только занесение: трудозатрат, сроков, физобъёмов на уровне элементарных работ; ПИР, СМР, ПНР, МТО)	2722 (+553)	2915 (+421)	3076 (+300)
Зарплата руководителя проекта (без региональных надбавок, без учета компенсаций, премий, чистыми, от 5 лет опыта, **в тыс. рублей**)	470 (+26)	764 (+69)	1174 (+75)
Зарплата руководителя проектного офиса (без региональных надбавок, без учета компенсаций, премий, чистыми, от 5 лет опыта, **в тыс. рублей**)	357 (+34)	490 (+84)	696 (+188)
Зарплата ведущего планировщика (без региональных надбавок, без учета компенсаций, премий, чистыми, от 5 лет опыта, **в тыс. рублей**)	238 (+15)	307 (+41)	406 (+73)
Количество участников КУП на стадии проектирования, которые вовлечены в проект, в т.ч. с частичной занятостью в проектной матрице, в единицах полной занятости (FTE)	15 (-3)	23 (-3)	40 (-33)
Количество участников КУП на стадии реализации, которые вовлечены в проект, в т.ч. с частичной занятостью в проектной матрице, в единицах полной занятости (FTE)	27 (+3)	49 (+2)	100 (+16)

PMExcellence
PMC подрядчик

Изменения средних значений между версиями исследования

Название бенчмарка (проект средней уникальности, не более 30% работ являются уникальными)	Проект с освоением (млрд руб):		
	10-100	100-300	300+
% премиальных к зарплате руководителю проекта (без региональных надбавок, от 5 лет опыта)	39 (-1)	43 (-3)	51 (-5)
% премиальных к зарплате руководителю проекта офиса (без региональных надбавок, от 5 лет опыта)	28 (+2)	32 (+2)	36 (+1)
% премиальных к зарплате ведущему планировщику (без региональных надбавок, от 5 лет опыта)	27 (-1)	29 (-3)	32 (-5)
Размер необходимых резервов **в %** от бюджета на весь проект	15 (-2)	16 (+1)	17 (+3)
Размер необходимых резервов **в %** от длительности на весь проект	17 (0)	17 (-1)	18 (+1)
% от рабочего времени, который должен приходится на совещания у всей команды УП на любой стадии (усредненная оценка)	21 (+2)	23 (+1)	27 (0)
Количество рисков, отслеживаемых в реестре рисков на постоянной основе, на стадии реализации в реестре рисков проекта для проекта	48 (-3)	74 (-10)	118 (-20)
% времени, который команда УП должна (усредненно) тратить на планирование	27 (+1)	29 (0)	33 (+1)

Создатели PM Benchmark 2.0

Эксперты PM Benchmark 2.0

Александр Кутузов,
Старший вице-президент компании PM Excellence

Арсен Заргарян,
Руководитель аналитической службы компании Periscope

Иван Смирнов,
Директор практики PM Excellence

Павел Лаврентьев,
Директор практики PM Excellence

Роман Черемисин,
Директор практики PM Excellence

Николай Бурцев,
Директор практики PM Excellence

Александр Кочетов,
Директор практики PM Excellence

Владимир Баранов,
Директор практики PM Excellence

Евгений Пикулев,
Директор практики PM Excellence

Александр Шатурный,
внешний эксперт

И Другие!

Аналитическая служба PM Excellence

Алексей Лунёв,
Аналитик PM Excellence

Даниил Гонарчук,
Аналитик PM Excellence

Ерлан Нуржанов,
Аналитик PM Excellence

PMExcellence

PMC подрядчик

pmexcellence.com

pmexcellence