

## управление капитальным строительством – ставка на повышение эффективности



*Подстаницкий Олег Андреевич, начальник управления методологии и сопровождения проектной деятельности, Департамент реализации нефтепродуктов и развития ПБЕ, Коммерческая дирекция, Газпром нефть*



*Пужанова Екатерина Олеговна, ведущий консультант ГК ПМСОФТ, Cert. P2M, исполнительный директор, Университет Управления Проектами*



*Мельникова Елена Федоровна, руководитель проектов ГК ПМСОФТ, САРМ, ведущий консультант Университет Управления Проектами (ГК ПМСОФТ).*

**Аннотация:** В статье рассматриваются особенности процессов управления капитальным строительством с точки зрения бизнес-потребностей организации. Авторы изучают возможные проблемы управления КС и пути снижения их влияния. Также в статье рассматриваются ключевые аспекты, влияющие на повышение зрелости КС: процессы, системы контроля, организация и управление, персонал.

### Особенности управления капитальным строительством

Капитальное строительство (КС) как процессно-проектная деятельность выделяется на фоне других предметных областей в первую очередь тем, что чаще всего потребностью бизнеса является не столько непосредственные результаты КС, сколько повышение эффективности основного процесса компании, обусловленное созданием, расширением или модернизацией имеющихся активов.

Бизнес-потребность расширения рынка сбыта и соразмерного увеличения производства продукции при реализации строительства достигается при выполнении следующих целей КС:

- Сроки, обеспечивающие запланированный ввод объекта в эксплуатацию и своевременный выпуск продукции;
- Стоимость – соблюдение бюджета строительства для обеспечения экономической целесообразности выпуска продукции;
- Качество – соответствие законченного строительством объекта требованиям нормативных и методических документов (НМД) и законодательства и его выход на заданные производственные мощности (или иные показатели достижения качества в зависимости от специфики) и обеспечение выпуска качественной продукции – цель, которая в конечном итоге также сводится к срокам и стоимости.

Согласно данным российской и зарубежной статистики, даже среди эффективных, с точки зрения управления проектами, компаний определенные отклонения являются допустимыми (рис. 1) – 50 % нового строительства и реконструкций и 63 % проектов замены морально-устаревшего оборудования (ЗМУО) реализуются с отклонениями менее 15 % от целевых (плановых) показателей. При этом для бизнеса имеет большое значение сокращение количества и размеров такого рода несоответствий.

### Проблемы КС и методы снижения их влияния

Проблемы, вызывающие превышение сроков и стоимости строительства, могут возникать в зонах ответственности любого из участников проекта на каждом этапе жизненного цикла КС. Приведем несколько примеров (рис. 2): некорректность технологического решения, некачественность проектной документации и смет, нарушение технологии выполнения работ подрядчиком, завышение объемов работ и их стоимости, затянутость процесса согласования проектных решений, задержка выдачи рабочей документации в производство работ и пр. Сложно не согласиться, что затруднительно и малоэффективно воздействовать непосредственно на обозначенные несоответствия.

Однако в ходе выполнения факторного анализа приходит понимание, что существенно снизить влияние данных проблем можно, лишь воздействуя на их первопричины. Например, за счет усовершенствования взаимодействия строителей с подразделениями эксплуатации и главным инженером, организации мониторинга выполнения работ подрядчиком или проектировщиком на ранних этапах реализации их контрактов, выполнения ведомственной экспертизы промежуточных результатов силами строительных и смежных им служб и тд.

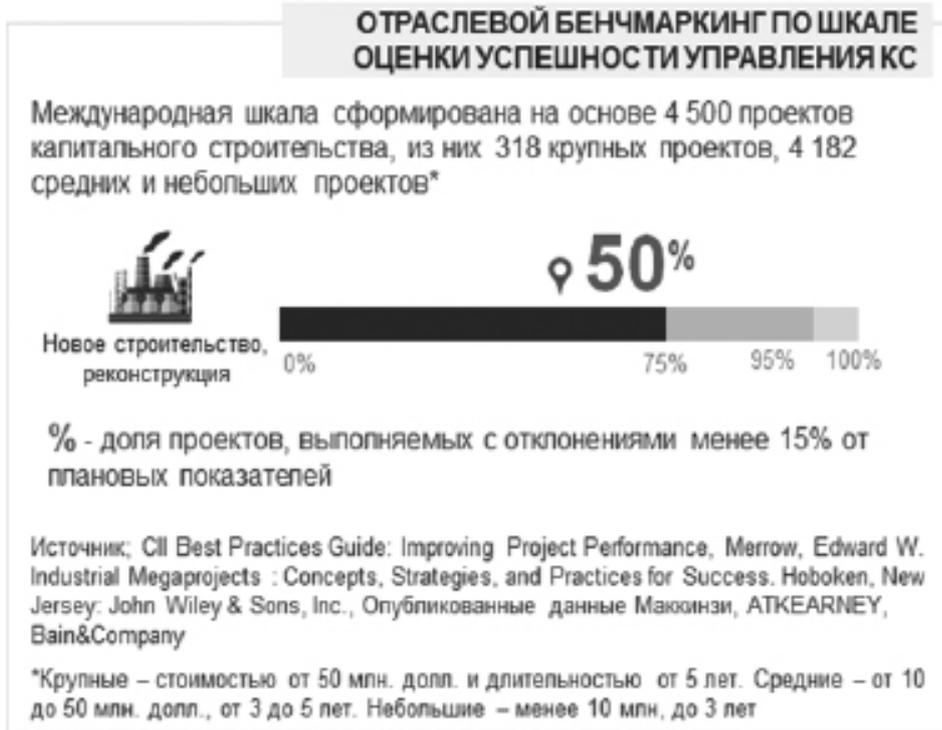


Рисунок 2.



Вышеперечисленные мероприятия относятся к системе управления КС, и могут быть соотнесены с 4 ее компонентами:

- Процессами,
- Системой контроля,
- Организацией и управлением,
- Персоналом.

Увеличивая свой уровень зрелости по обозначенным выше направлениям, КС повышает достижимость целей бизнеса по срокам, стоимости и качеству. На рисунке 3 представлен пример модели развития системы управления КС.

### Повышение уровня зрелости КС

Мировая и российская практика рекомендуют начать движение по повышению уровня зрелости управления капитальным строительством с упорядочивания бизнес-процессов и последующего моделирования, а именно с каталогизации процессов КС и формирования их модели, например, в нотации ARIS (см. фрагмент примера на рис. 4) с последующей стандартизацией и развитием НМД по мере появления необходимости изменения сложившихся подходов. При этом важным аспектом данной деятельности является не только, и не столько, сама формализация, сколько выявления скрытых или неявных проблем внутреннего и кросс-функционального

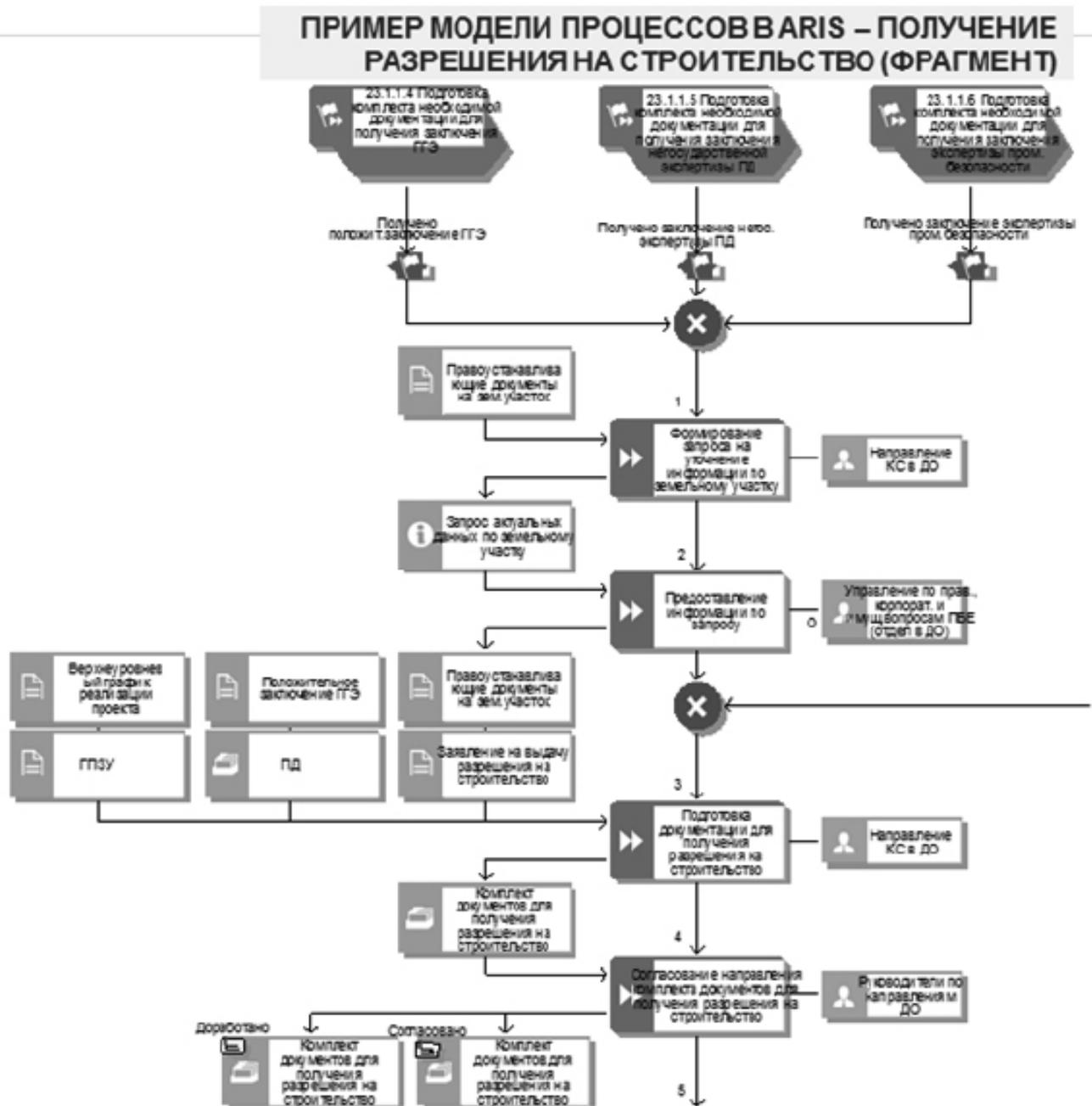
взаимодействия (или невзаимодействия) служб КС, недостающих или избыточных результатов процессов, нарушения логики выполнения процессов и так далее, а в части разработки методических документов – распространение лучших из сложившихся практик.

Совершенствуя компоненту организации и управления капитальным строительством, важно формализовать ответственность за принятие решений, полномочия, сформировать систему оценки достижения целей КС. И снова ключевое значение здесь имеет выявление и решение существующих проблем и «узких звеньев» – дублирования функций, коллективной или

Рисунок 3.



Рисунок 4.



нерационально распределенной ответственности, недостаточности или, напротив, избыточности полномочий.

Отдельно необходимо подходить к вопросу мотивации в разрезе управления КС. Наличие общей высокоуровневой цели – в рамках срока, бюджета и с заданным уровнем качества – не гарантирует наличия аналогичных декомпозиционных целей на уровне руководителей различных служб, ведущих специалистов и других участников проектных команд. Например, довольно часто встречается ситуация, когда сотрудникам задана цель по стоимости, но отсутствует мотивация по достижению сроков – тогда возникает упущение бизнесом выгоды ввиду более позднего ввода объекта, и, как следствие, начала производственной деятельности – что по объему может быть не менее важно, чем достижение цели по бюджету самого капиталного строительства.

При описании организации и управления положительно зарекомендовали себя

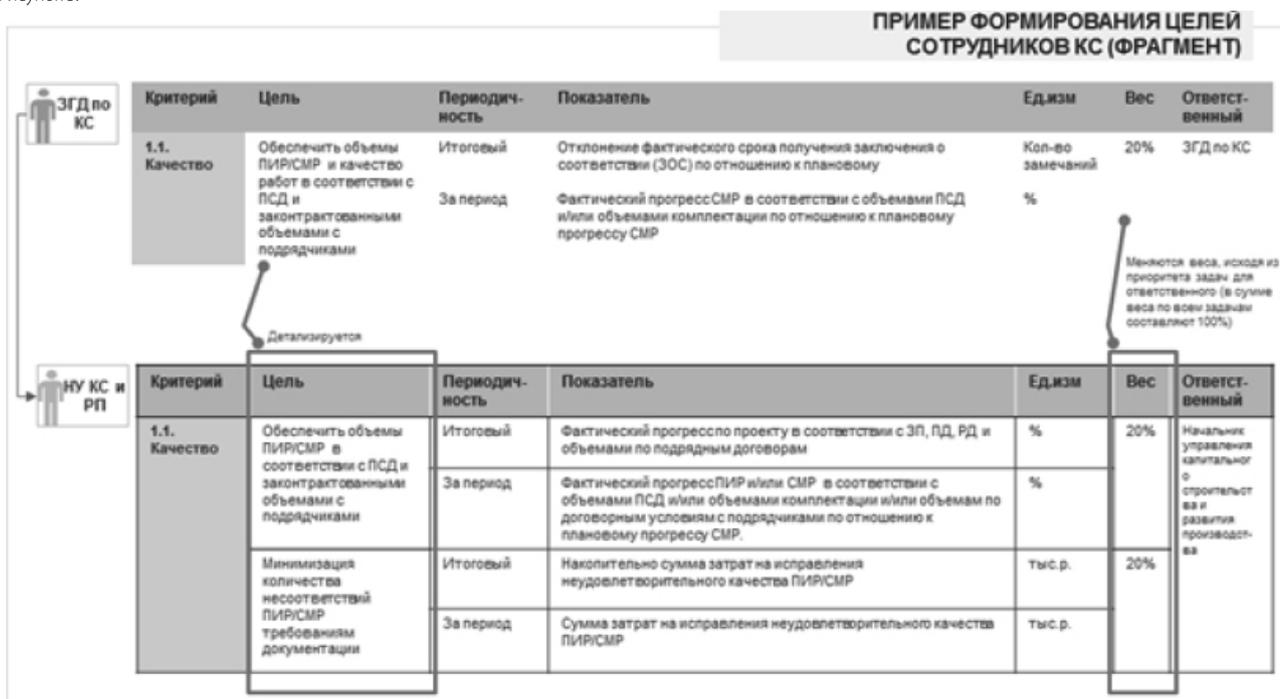
матрицы распределения ролей и полномочий, модели бизнес-процессов с указанием основных ролей, а при определении мотивации – разработка иерархических показателей эффективности управления КС (см. фрагмент примера на рис. 5).

Система контроля неразрывно связана с рассмотренными выше компонентами. Как для развития сложившегося процессного подхода, так и для управления рисками, пока те не стали проблемами, и управления изменениями, пока те не стали источниками новых проблем, необходимо внедрить подходы регулярной оценки статуса достижения результатов проекта и их прогнозирования. Важным условием разработки системы контроля является баланс в соотношении затрат на его осуществление с эффектами, которые он может дать. Для оптимизации ресурсов на реализацию контроля, а также для получения значимых качественных улучшений управляемости КС в виде возможности накопления полученного проектного опыта в базах знаний, применения подходов риск-менеджмента

и других практик «проактивного» управления проектами, бенчмаркинг рекомендует внедрение инструментов автоматизации планирования, отчетности и контроля. При этом в базис системы контроля закладываются так называемые best practices: подходы к оценке прогресса проекта на разных этапах его жизненного цикла, выстраивание взаимодействия с подрядчиками, формирование контрактных стратегий и условий договоров, концепций выездных проверок и др.

Говоря о развитии персонала, следует остановиться на нескольких вопросах: насколько на сегодняшний день понятны потребности в сотрудниках КС, насколько они соответствуют требованиям системы контроллинга и организации и управления КС, насколько они наделены необходимыми полномочиями, и прозрачны перспективы их развития и роста. Здесь, как правило, речь заходит о формировании профилей должностей специалистов и руководителей строительных служб, доработке должностных инструкций, повышении компетенций персонала.

Рисунок 5.





Интересной практикой является формирование центров компетенций. Целью их создания является обеспечение выполнения функций независимого контроля результатов КС, разработки НМД и накопления базы знаний по КС (рис. 6). Отдельным преимуществом центров компетенций может являться достижение поставленных целей при минимизации увеличения штата, что особенно применимо в холдинговых и им подобных структурах.

### Значение системного подхода

В заключение напомним, что влияние множества проблем на достижение целей капитального строительства может быть многократно снижено в случае системного рационального подхода к управлению им. Как правило, наличие многих процессных несоответствий скорее говорит о необходимости анализа и скорейшей модификации процессов КС, организации и управления, инновационного подхода к контролю и развитию персонала – это единственно правильное решение, ведь иной взгляд на данную ситуацию просто не дает шансов справиться с ней. Подобная оптимизация повысит уровень зрелости управления капитальным строительством, что, в свою очередь, повлечет за собой снижение размера отклонений до приемлемого уровня и повышение достижимости целей – сроков, стоимости, качества, окупив затраты на становление системы.

Рисунок 6.

