



Группа компаний ПМСОФТ

«Проблемы внедрения системы управления проектами. Лучшие практики по внедрению»

Сергей Садовников, директор по развитию ГК ПМСОФТ



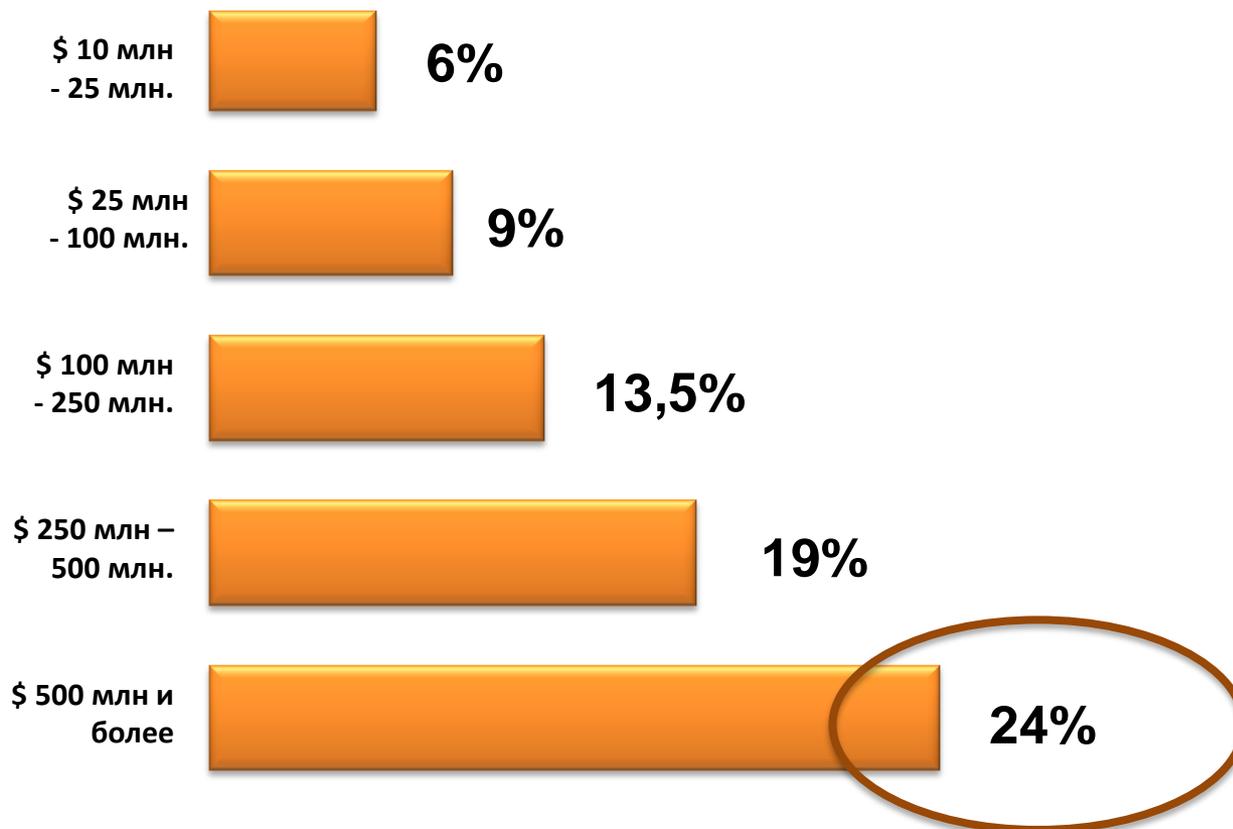
Content Management
Portals and Collaboration



ЧТО ТОРМОЗИТ ВНЕДРЕНИЕ УП (ПРОБЛЕМЫ УП)

Международные исследования: Влияние графика на сроки реализации проекта

! Интеграция команды важна для всех проектов, но наиболее значима для крупных и масштабных проектов



Выгода от использования системы (Индекс затрат по проекту)

Международные исследования: Влияние графика на сроки реализации проекта



Чем лучше уровень разработки графика, тем меньше сроки реализации проекта



ТОП-5 проблем в проектах и их управлении (внешние факторы)

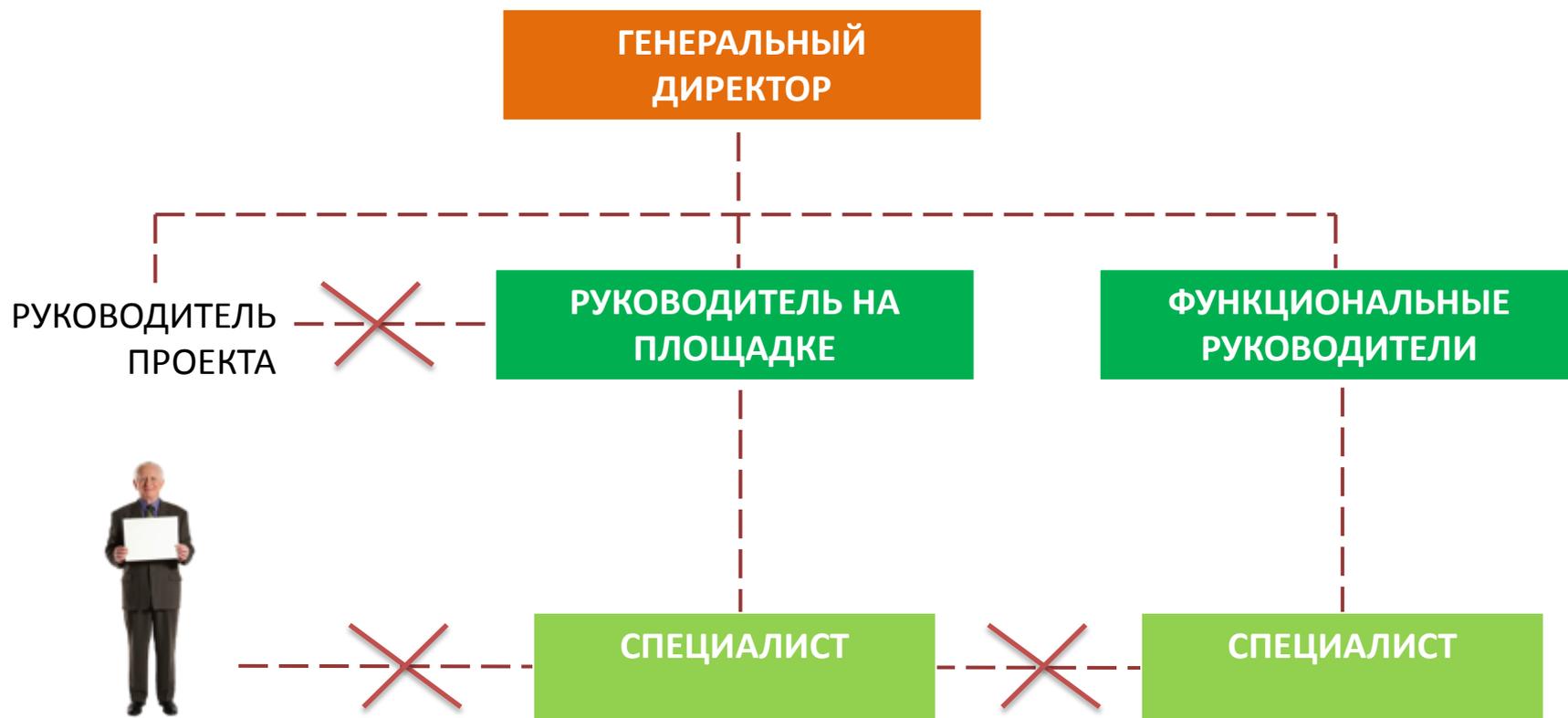
1. Низкое качество ПСД, влекущее большое количество изменений; недостаточное применение новых технологий в проектировании; отсутствие продуктовых технических политик
2. Недостаток (дефицит) квалифицированных кадров и компетентных руководителей
3. Несовершенная система закупок; "не отработанные механизмы закупок" (44 ФЗ, ЕОСЗ)
4. Не сбалансированное распределение ответственности и полномочий, безответственность, не ясное распределение ролей, разные правила у разных участников, "забюрократизированность" управленческих процессов
5. Отсутствие (согласованного) плана, неверное определение ресурсов (время, деньги, люди) для реализации проекта, недостаточно проработанные цели проекта



Что тормозит внедрение УП (внутренние факторы)



Конфликт Руководителя проекта и Функциональных руководителей



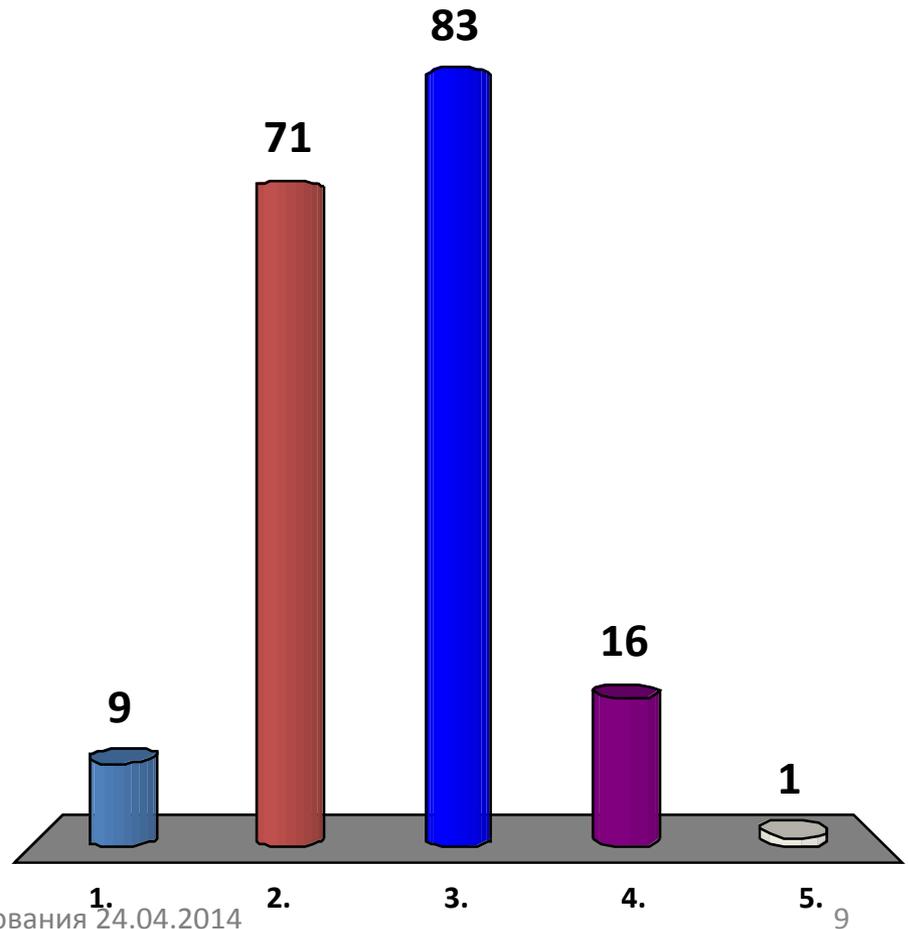
- В линейно-функциональной структуре **у руководителя проекта нет ресурсов и не хватает полномочий** «ставить задачу» функциональным руководителям
- **У специалистов**, ответственных за результаты в проекте, **не достаточно полномочий по принятию решений в проекте**, что влияет на оперативность
- **Специалисты** функциональных подразделений **слабо взаимодействуют друг с другом** (эффект работы «в шахтах»)

Уровни зрелости компаний во внедрении УП



Голосование участников конференции: На каком уровне зрелости сегодня находится Ваша организация?

1. Регрессивный
2. Реактивный
3. Плановый
4. Упреждающий
5. Высшая степень оперативности



Рычаги устранения проблем (механизмы управления)

1.

Схема взаимодействия участников/
организационные структуры/
полномочия и ответственность

2.

Политика → Стандарт
управления проектами
→ Методические указания (рабочие инструкции)

3.

Отраслевая база нормативов и расценок работ

4.

Внедрение Информационной системы управления проектом для объединения всех в одно информационное пространство

5.

Контрактные модели (разделение ответственности и рисков между участниками проекта)

6.

Система планирования проекта уровня: Инвестор/Заказчик/Генподрядчик/Подрядчик

7.

Система оценки прогресса работ по проектам

8.

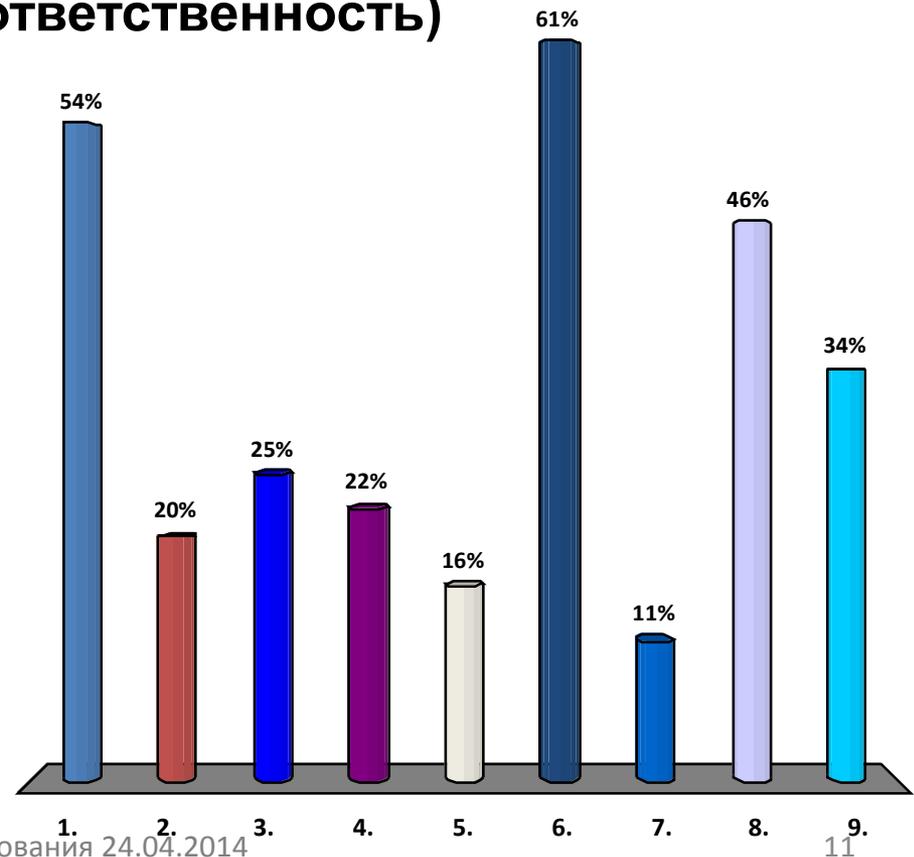
Положение по мотивации и стимулированию сотрудников по результатам проектов

9.

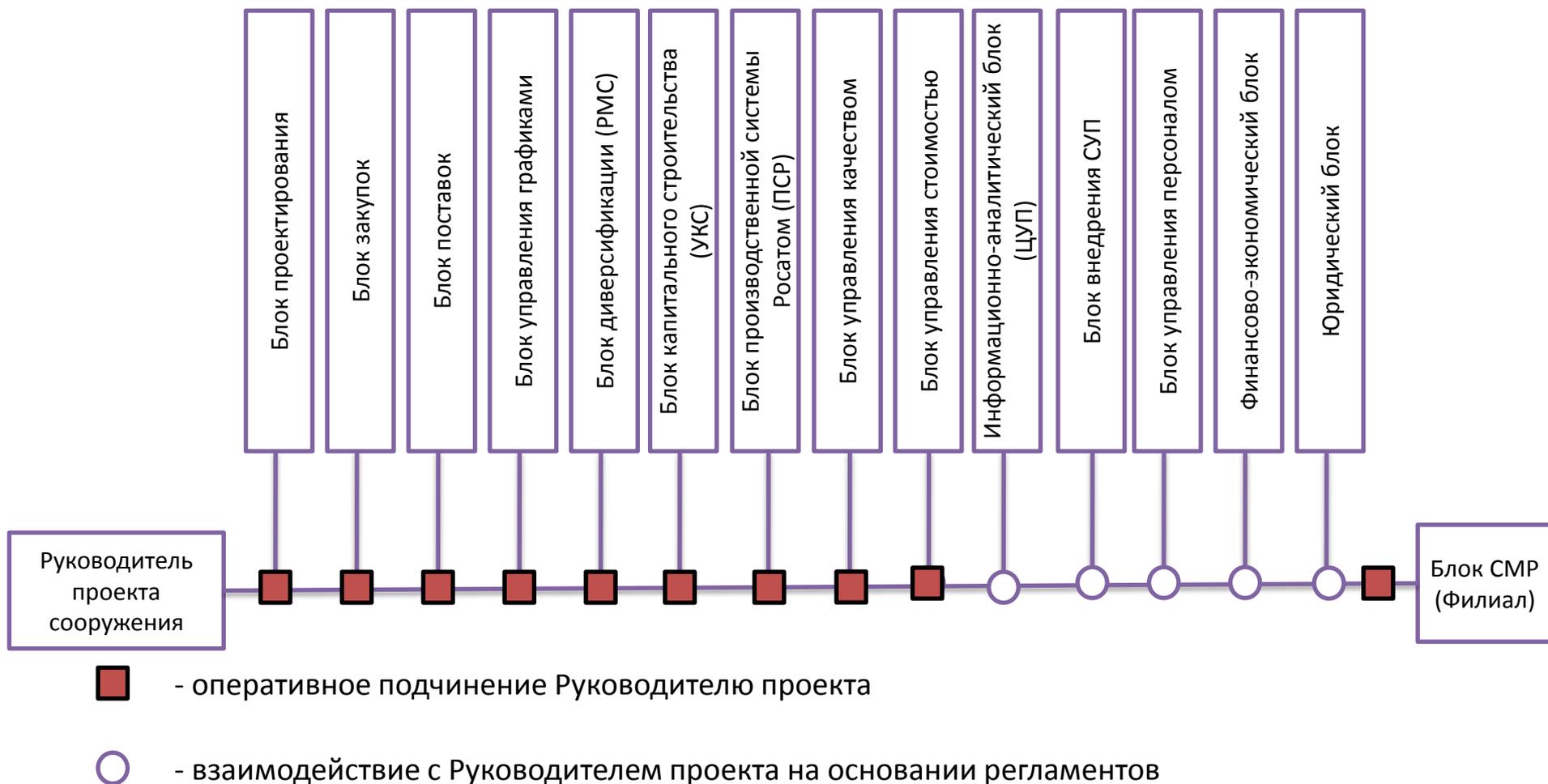
Обучение для повышения компетентности персонала: от инженеров и до руководителей

Голосование участников конференции: наиболее важные механизмы для повышения качества управления и решения проблем в проектах

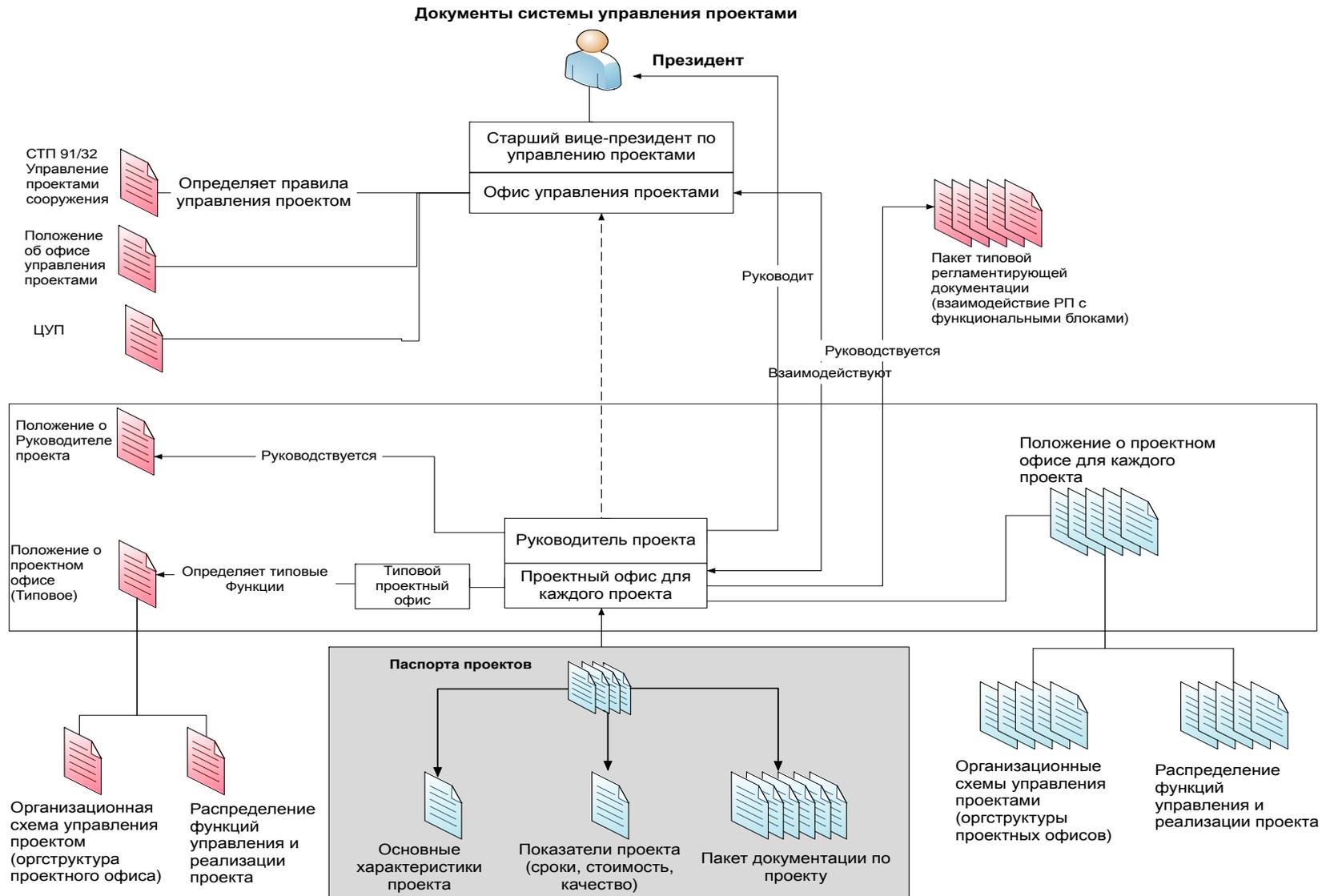
1. **Оргструктуры (полномочия/ответственность)**
2. Стандарт УП
3. База нормативов
4. Информационные системы
5. Контракты
6. **Планирование проекта**
7. Оценка прогресса
8. **Мотивация**
9. **Обучение**



Лучшие практики. Полномочия Руководителя Проекта.



Лучшие практики. Сквозной стандарт управления проектом



Лучшие практики. Постоянно-действующее обучение сотрудников управлению проектами и выполнению функций в проектах

Теоретические курсы (12 курсов)

Основные подходы к управлению проектами

Практика проектного управления

Документация, регламентирующая деятельность по управлению проектами

Управление проектом (концепция объединенного графика)

Производственная система Росатом

Центр управления проектами

Технология разработки ПСД

Управление закупками

Управление поставками

Управление стоимостью

Проектное бюджетирование

Управление СМР: Тематическое планирование, НСЗ, полевой инжиниринг

Система обучения
стандарту
управления
проектами

Практические курсы (14 занятий)

Использование ИСУП НИАЭП для учета сметной документации и выполнения СМР

Использование электронного документооборота

Использование модуля «тематическое планирование» и АСИД ИСУП НИАЭП

Календарно-сетевое планирование

Основы использования архива ПСД

Портал руководителя проекта

Анализ 3D модели

Использование сервиса управления цепочкой помощи

Использование функционала ЦУП

Учет персонала с использованием RFID-меток

Использование системы штрихкодирования

Использование «Табло прилета оборудования»

Использование ИСУП НИАЭП для управления стоимостью

Лучшие практики. Календарно-сетевое планирование



Инвестор/Заказчик

Контроль проектов



Контроль проектов по ключевым показателям и вехам

Сроки: -71 д.
 Изменения в ПСД / РД: 0 / 415
 Обеспеченность РД: 24 / 30
 Поставки ДЦО / стандартное: 3 / 249
 Претензии участников: 5 / 2
 Поручения: 23 / 12

1. Контроль исполнения директивных сроков
2. Анализ сводной отчетности, основанной на достоверных данных

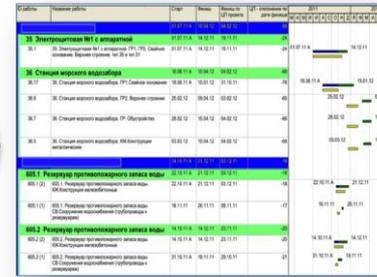


Генеральный подрядчик

Графики ПИР/МТО/СМР



План/факт по срокам

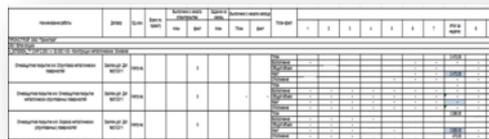


1. Планирование и контроль работ: ПИР, МТО, СМР, ПНР в едином графике
2. Контроль за соблюдением директивных вех
3. Контроль за исполнением договорных обязательств
4. Координация изменений



Подрядчики

Месячно-суточный план

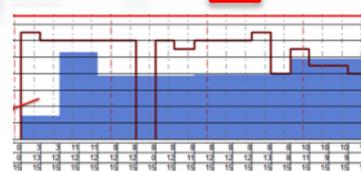
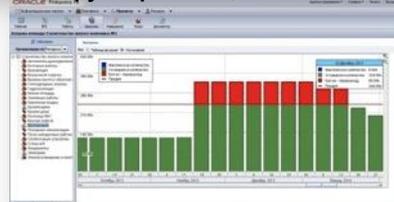


Контроль комплектности МТР и ФО



1. Месячно-суточное планирование выполнения физических объемов
2. Планирование загрузки участков/бригад, механизмов
3. Контроль ежедневного/еженедельного выполнения физических объемов
4. Управление изменениями/корректировка оставшегося плана
5. Инженерная подготовка производства под МСГ

Загрузка рабочих, механизмов



Лучшие практики. Интегрированная информационная система управления проектом



Функции

M

**Управление
стоимостью**

**Управление
проектом**

C

Multi-D проектирование

Полевой инжиниринг

P

Электронный каталог

Поставки



E

3D проектирование

Рабочее проектирование

Стадии ЖЦ

Проектирование

Сооружение

Эксплуатация



Лучшие практики. Контрольные показатели для Руководства

Сроки проекта

- **Выполнение ключевых вех/событий**
- **Критический путь**
- Резервы времени работ: полные и свободные (свобода маневра)
- Вероятностные даты, оценка исполнимости директивных сроков
- Оценка чувствительности сроков по графику к отдельным работам проекта

Стоимость проекта

- **Фактическое выполнение за период, сравнение план/факт**
- Целевое исполнение запланированных объемов (оценка по методике освоенного объема)
- Оценка стоимости проекта по завершении, прогноз отклонения по завершении
- Вероятностная оценка стоимости проекта, оценка исполнимости проекта в рамках лимитов

Качество управления

- Качество разработанного план-графика
- Оценка влияния сдвига работ одного блока на объемы запланированных связанных работ других блоков
- Соответствие графика корпоративным стандартам
- Качество процессов управления проектами, связь с положениями системы менеджмента качества

Разработка системы показателей, связь с действующими информационными системами



Обучение работе с показателями для решения практических задач управления проектами



Введение показателей в **систему периодической отчетности** по проектам



Определение допустимых граничных значений показателей и **связь с системой мотивации**

Лучшая практика. Оценка зрелости системы управления проектами

Отчет по результатам оценки на англ и русском языке

OPM3® ProductSuite Assessment Report

OPM3® ProductSuite Assessment Report

Prepared for
JSC

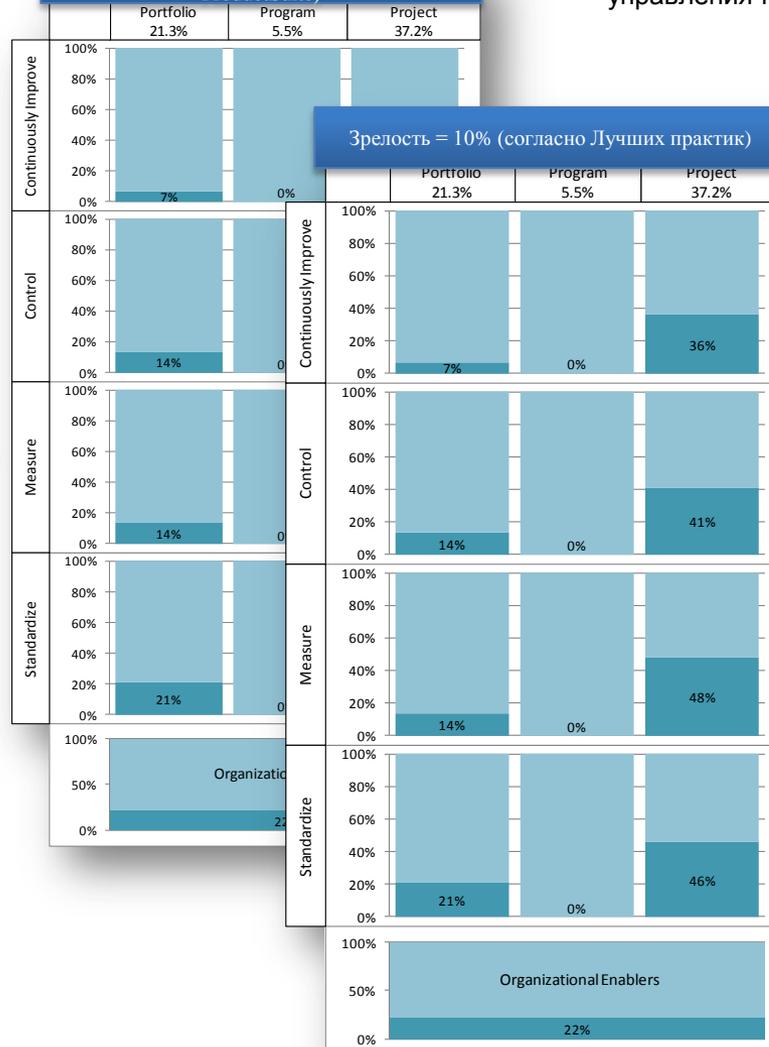
Date: 03 March 2014
Version 10

Report Prepared By: Werner Meyer
OPM3 Consulting (Pty) Ltd
201 W. Main Street
Cape Town
South Africa
+27 (0) 21 460 0610
www.opm3.co.za

OPM3 ProductSuite

Page 1 of 3

Общая зрелость = 25.6% (согласно ProductSuite)



- Отчет по уровню зрелости Системы управления проектами
- Отчет с рекомендациями по развитию Системы управления проектами

Сертификат с результатами оценки зрелости

OPM3® ASSESSMENT CERTIFICATE

THIS IS TO CERTIFY THAT
JSC
HAS BEEN ASSESSED FOR THEIR PROJECT MANAGEMENT MATURITY LEVEL,
AND ACHIEVED THE FOLLOWING RESULTS:

PRODUCTS	ASSESSMENT	PERCENTAGE	BEST PRACTICES	ASSESSMENT	PERCENTAGE
Portfolio	Project Management Maturity	21.3%	Best Practice Project Management Maturity	10%	
Program	Project Management Maturity	5.5%	Best Practice Program Management Maturity	0%	
Project	Project Management Maturity	37.2%	Best Practice Project Management Maturity	0%	
Overall	Project Management Maturity	25.6%	Overall Best Practice Project Management Maturity	0%	

IN TESTIMONY WHEREOF, WE HAVE SIGNED OUR IDENTIFIERS

ЭТАПНОСТЬ ВНЕДРЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ

Этапность внедрения системы управления проектами





Группа компаний ПМСОФТ



Благодарим за внимание!



Content Management
Portals and Collaboration

