



PM FORUM 2015

Get Idea!



**ТОС как инструмент развития
корпоративной системы
управления проектами**

Карапетян Артем
Храмова Вера



Спикеры



Вера Храмова

Более 5 лет управления проектами, в том числе: организационные проекты; построение системы планирования проектов с помощью методологии ТОС; внедрение системы управления проектами, операционных улучшений; оптимизация и автоматизация бизнес-процессов; создание и организация обучающих программ; построение системы проектных КПЭ



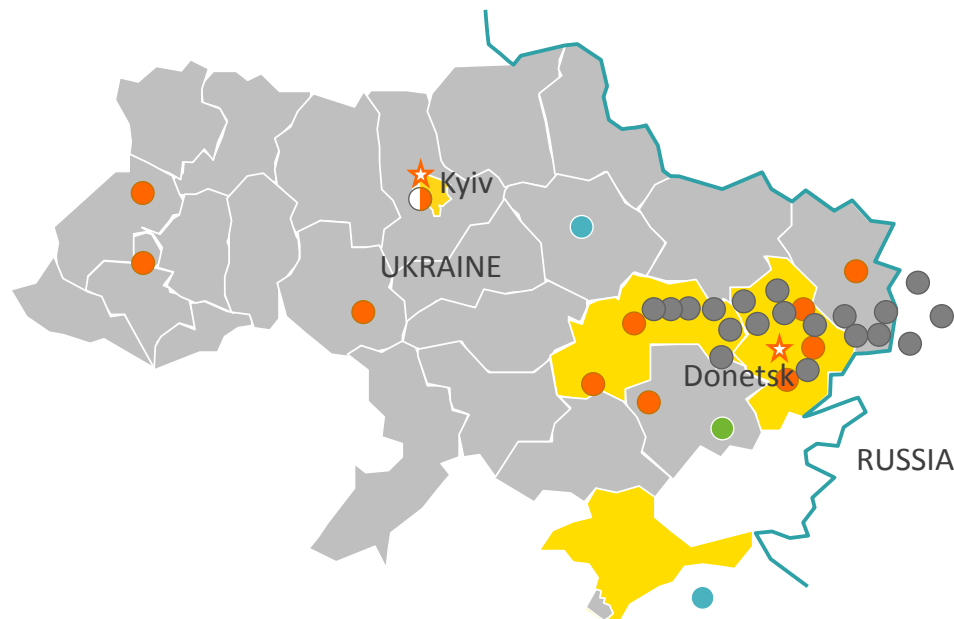
Артем Карапетян

Более 5 лет управления проектами, в том числе: разработка и продвижение банковских продуктов; внедрение системы управления проектами, операционных улучшений, SAP; организация процесса управления рисками в проектах реконструкции; оптимизация и автоматизация бизнес-процессов; внедрение, расширение и усовершенствование MS Project 2010 и MS Project Server 2010 на базе SharePoint; построение системы планирования проектов с помощью методологии ТОС



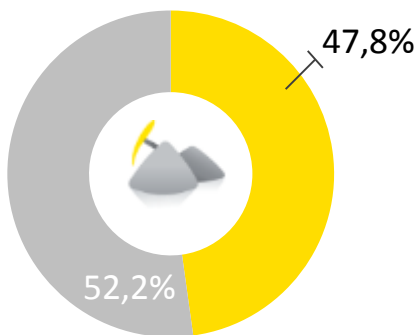
КОРОТКО О ДТЭК

- Добыча угля
- Генерация электроэнергии
- Дистрибуция электроэнергии
- Производство тепловой энергии
- Ветряная электростанция
- Нефтегазовый бизнес
- ★ Офис ДТЭК

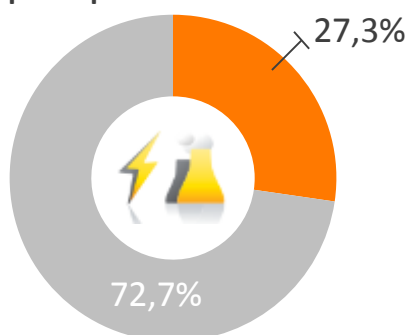


Пропорциональная доля рынка Украины

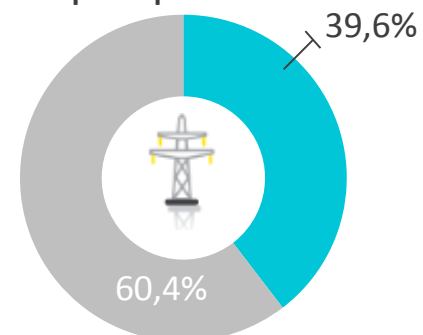
Добыча угля*



Генерация электроэнергии



Дистрибуция электроэнергии



● ● ● Доля рынка ДТЭК ● Другие

Система непрерывных совершенствований



Объем проекта: 23 предприятия
Участники: 300 сотрудников
Количество поданных инициатив: 1800
Количество реализованных мероприятий: 700

Программа автоматизации бизнес-процессов



Количество проектов: 30
Команда: 1500 сотрудников
Успешно реализованные проекты в 2015 (соблюдение сроков и бюджета): 94%



Программа социальных проектов

Среднее количество проектов в год: 86
Средняя длительность проекта: 14 мес.
Успешно реализованные проекты в 2015 (соблюдение сроков и бюджета): 97%



Инвестиционные проекты

Среднее количество проектов в год: 1500
Средняя длительность проекта: 11,5 мес.
Успешно реализованные проекты в 2015 (соблюдение сроков и бюджета): 97%

ОРГАНИЗАЦИЯ ПРОЕКТА ПО УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ В ДТЭК И ЭЛЕМЕНТЫ КСУП ДТЭК

Цель проекта - Повышение эффективности реализации проектов за счет внедрения и систематизации методологии проектного менеджмента, построения системы прозрачного контроля выполняемых проектов и развития навыков управления проектами у сотрудников Компании

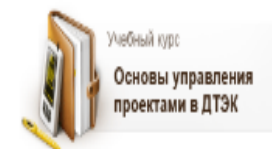
1. Методология УП в ДТЭК

- Регламент по управлению проектами
- Шаблоны проектных документов, с примером заполнения



2. Развитие навыков

- Дистанционные курсы
- Тренинги по основам УП и MS Project
- Карманные справочники по УП и MS Project
- Модульная программа «Институт Руководителей проектов»
- Внутренняя конференция по УП в ДТЭК



3. Информационные ресурсы

- MS Project и Project Server
- Портал проектов
- Центр помощи по управлению проектами
- База знаний (извлеченные уроки)



4. Мотивация

- Система проектных КПЭ для сотрудников
- Билеты на домашние и выездные матчи ФК «Шахтер»
- Обучение в Академии ДТЭК
- Подарки



УРОВЕНЬ ЗРЕЛОСТИ КОМПАНИИ В УПРАВЛЕНИИ ПРОЕКТАМИ (МЕТОДОЛОГИЯ PMI, США)

Любое внедрение требует пошагового перехода на наиболее эффективную модель

2011

1. Ad hoc

Отсутствие формализованных последовательных процессов исполнения проектов

Задачи:

- Инициация внедрения СУП
- Разработка методологии
- Организация обучения
- Распространение информации о преимуществах проектного подхода

2012-2013

2. Foundation

Принят единый подход к исполнению проектов

Задачи:

- Расширение методологии УП
- Самостоятельное обучение персонала компании
- Внедрение и администрирование информационной системы
- Накопление и хранение информации о проектах

2015

3. Managed

Всесторонний подход к исполнению проектов и программ

Задачи:

- Совершенствование методологии УП
- Администрирование и расширение ИСУП
- Развитие навыков сотрудников, наставничество
- Мониторинг реализации проектов
- Координация процесса инициации проектов
- Ранжирование проектов по значимости
- Координация портфеля проектов

4. Integrated

Управление портфелем проектов внедрено в процесс планирования бизнеса (ОУП управляет портфелем и распределяет ресурсы)

5. Optimization

Сосредоточенная на управлении проектами организация с подходом к непрерывному совершенствованию методологии и технологии УП (Подходит только для проектных организаций)

Функции ОУП должны соответствовать общему уровню зрелости управления проектами в Компании



Длительность задач

Оценивается с использованием 90+% резерва

В каждой задаче присутствует встроенный в длительность задачи буфер безопасности



Синдром студента

Поздний старт работы над задачей. Будучи студентом, кто начинал работу вовремя?



Закон Паркинсона

Задача всегда занимает спланированное под нее время. И никогда меньше



Многозадачность

Реализация всех задач займет больше времени из-за временных затрат для переключения между задачами. Вместо трудоемкости 3 задачи за 3 дня, более вероятная трудоемкость 3 задачи за 4 дня



Эффект торопыжки

Исполнителей (в том числе подрядчиков) никогда не поощряют за досрочно выполненную работу



Метод критической цепи

МЕТОД КРИТИЧЕСКОЙ ЦЕПИ (CRITICAL CHAIN PROJECT MANAGEMENT - CCPM) И ЕГО ПРИМЕНЕНИЕ

Метод Критической Цепи признает невозможность точного предсказания длительности выполнения отдельной задачи и предоставляет механизм планирования и контроля за исполнением плана проекта в среде с высокой неопределенностью. **Основные фокусы внимания:** выполнение в срок всего проекта (а не каждой отдельной задачи), устранение конкуренции за ресурсы и управление Буфером проекта.

Управленческая установка



Планирование

Контроль за исполнением

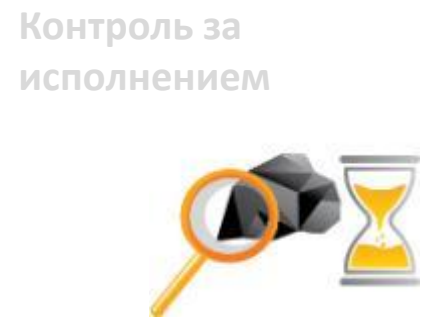
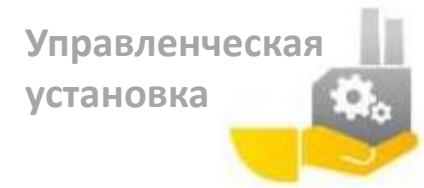


Описание инъекций*	Ожидаемый результат
Инъекция 1. Выполнение обязательств по срокам проекта – Первичный показатель управления проектной средой	Повышение % в срок выполненных проектов
Инъекция 2. Разработаны планы проекта, в которых для задач определены ресурсы и длительность (при этом оценки длительности «напряженные, но достижимые»)	<ul style="list-style-type: none"> • Планирование загрузки и устранение конфликта ресурсов в проекте • Обеспечение защиты плана-графика проекта Буфером времени
Инъекция 3. Критическая цепь определяется путем устранения конкуренции за ресурсы	
Инъекция 4. В стратегически важные точки вводятся Буферы	<ul style="list-style-type: none"> • Оперативное реагирование на изменение плана-графика • Быстрое реагирование на потенциальные риски проекта • Оперативный контроль со стороны руководства • Улучшение управляемости проектами и достижение проектных ограничений
Инъекция 5. Задачи выполняются в соответствии с их статусом Буфера путем использования Управления Буфером	
Инъекция 6. Мониторинг за наличием ресурсов для выполнения следующей задачи	
Инъекция 7. Управление Буфером для восстановительных действий	
Инъекция 8. Причины проникновения в Буфер регулярно рассматриваются для POOGI**	
Инъекция 9. Мониторинг потенциальных критических ресурсов	

* Элемент решения, привносимый в существующую действительность для достижения желаемых результатов
 ** Process of ongoing improvement (Процесс непрерывного улучшения)

Наш подход к применению метода критической цепи (CRITICAL CHAIN PROJECT MANAGEMENT - CCPM) в ДТЭК

Метод Критической Цепи признает невозможность точного предсказания длительности выполнения отдельной задачи и предоставляет механизм планирования и контроля за исполнением плана проекта в среде с высокой неопределенностью. **Основные фокусы внимания:** выполнение в срок всего проекта (а не каждой отдельной задачи), устранение конкуренции за ресурсы и управление Буфером проекта.



Описание шагов применения CCPM в ДТЭК

Ожидаемый результат

Приоритизация проектов (формирование пула проектов ПП. Выбор проектов для применения метода критической цепи)
Создание условий для реализации проектов раньше срока (мотивация исполнителей, в том числе подрядчиков)
Сбор рабочей группы проекта. Разработка плана проекта: детальный анализ сути каждой задачи и сокращение ее сроков на 10-50% (при этом оценки длительности «напряженная, но достижимая»)
Определение критической цепи путем устранения конкуренции за ресурсы
Введение единого проектного буфера (не более 50% от сокращения длительности проекта), а также введение буферов в стратегически важные точки проекта
Регулярный сбор отчетности о времени необходимом для завершения задач проекта
Мониторинг за наличием ресурсов для выполнения следующей задачи. Уведомление ресурсов о следующих задачах, обеспечивая их доступность
Регулярное проведение анализа причин проникновения в буфер (в ежедневном режиме РП ведет учет выполнения задач и составляет план на следующий день). Эскалация рисков на руководство происходит только при попадании буфера в красную зону

Повышение % в срок выполненных проектов

- Планирование загрузки и устранение конфликта ресурсов в проекте
- Обеспечение защиты плана-графика проекта Буфером времени

- Оперативное реагирование на изменение плана-графика
- Быстрое реагирование на потенциальные риски проекта
- Оперативный контроль со стороны руководства
- Улучшение управляемости проектами и достижение проектных ограничений

РЕЗУЛЬТАТЫ ПО ПЛАНИРОВАНИЮ ПИЛОТНЫХ ПРОЕКТОВ ПО ССРМ

1

Техническое переоснащение секции на ЦОФ	
Сроки реализации	
Первоначально	По ССРМ
335*	280

2

Подготовка лавы на шахте	
Сроки реализации	
Первоначально	По ССРМ
318	213

3

Проведение капитального ремонта вагоноопрокидывателя роторного стационарного типа	
Сроки реализации	
Первоначально	По ССРМ
110	95

4

Реконструкция автоматической пожарной сигнализации и автоматического пожаротушения	
Сроки реализации	
Первоначально	По ССРМ
45	25

Сроки проектов в итоге были уменьшены в связи с пересмотром сути задачи, их взаимосвязей, загрузки ресурсов (трудозатрат) и переноса всех внутренних буферов каждой задачи в единый проектный буфер. Это дало возможность отслеживать план проекта не только с точки зрения «что мы уже сделали», но и «сколько осталось сделать»



* Длительность проекта измеряется в рабочих днях

1 Готовность к изменениям всей компании, от исполнителей до высшего менеджмента

2 Квалифицированная команда проекта

3 Привлечение к процессу планирования всех заинтересованных сторон

4 Подключение подрядчика на всех стадиях реализации проекта (чем раньше, тем лучше)

5 Поэтапное внедрение системы, а не «всё и сразу»



Вера Храмова

Тел.: +38 050 470 92 42

KhramovaVE@dtek.com



Артем Карапетян

Тел.: +38 050 471 81 54

KarapetyanAS@dtek.com

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!