

Этапы развития системы управления проектами в компании. Опыт ПАО “РусГидро”

В статье описан опыт одной из крупнейших российских энергетических компаний по внедрению системы управления проектами. Особое внимание уделяется найденным в процессе реализации проекта практическим подходам к решению отдельных задач.

Подготовительный этап

Проект по внедрению системы управления проектами (СУП) в энергетическом холдинге “РусГидро” стартовал после серьезной подготовительной работы. В ее рамках были выбраны несколько проектов, которые велись “РусГидро”, апробированы различные подходы к управлению проектами, проанализированы совершенные ошибки. Это позволило руководству холдинга по-новому взглянуть на результаты работы подразделений и взаимоотношения с подрядными организациями.

В результате были выбраны наиболее соответствующие потребностям компании подходы, которые будут масштабироваться в дальнейшем, а также был разработан стандарт организации по управлению проектами технического перевооружения и реконструкции действующих объектов гидроэнергетики – создана целевая модель, подкрепленная локальным опытом. В создании стандарта помощь оказывали эксперты компании ПМСОФТ. Кроме того, ими была выполнена первичная настройка информационной системы на базе Microsoft Project Server 2013.

Важным шагом для реализации проекта стало определение этапов перехода к целевой модели:

- ▶ разработка плана перехода от реальной картины к спроектированной;
- ▶ реализация масштабной программы обучения;
- ▶ доработка информационной системы;
- ▶ “усиленное” методическое сопровождение и оценка эффективности;
- ▶ доработка нормативной документации.

Особенности проекта

Для реализации проекта в “РусГидро” был создан центр компетенций – РМО. В него вошли заинтересованные и инициативные сотрудники компании, в зону ответственности которых входит в том

числе ведение базы проектов – за год ими был создан реестр, включающий более 800 проектов, показатели которых тщательно контролируются. В процессе ведения высокорисковых и сложных проектов РМО оказывает методическую поддержку и сопровождает их реализацию.

Также центр отвечает за ведение общего архива, благодаря которому аккумулируется накопленный внутри холдинга опыт, что позволяет минимизировать количество ошибок. Кроме того, РМО разрабатывает шаблоны и методики, которые затем используются другими подразделениями в практической деятельности (рис. 1).

РМО оказывают поддержку топ-менеджеры холдинга и в частности руководители блока производственной деятельности, который занимается эксплуатацией сооружений. Та-

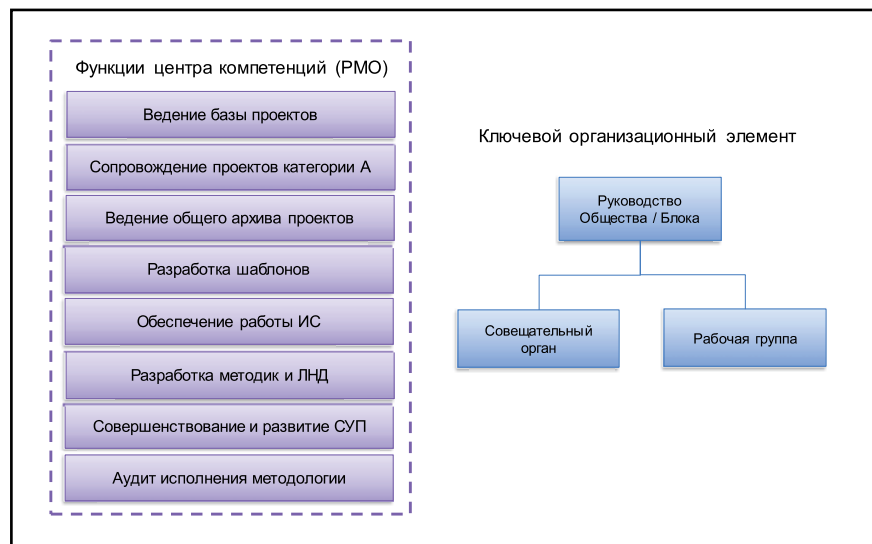


Рис. 1. Роль РМО

кая организация работы позволила добиться преобразования идей и инициатив РМО в управленческие решения.

Также при руководстве холдинга было создано две новых административных единицы: совещательный орган и рабочая группа. Последняя отвечает за разработку и совершенствование методологии, а совещательный орган – за сопровождение крупных и значимых проектов. Важным решением, содействовавшим успешной реализации проекта внедрения СУП, стало включение в совещательный орган и “скептиков”, считающих процессный метод необходимым при решении любых задач. Такой подход позволяет более объективно подходить к принятию решений, а также учит все стороны говорить на одном языке.

В будущем, когда внедрение системы управления проектами в холдинге будет завершено, и совещательный орган, и рабочая группа превратятся в постоянно действующие структурные подразделения.

В ходе реализации проекта были выработаны следующие правила, соблюдение которых позволило успешно внедрить систему управления проектами:

- ▶ инструменты управления проектами не должны перегружать проект;
- ▶ “общая” система обучения должна стать “адресной” системой развития персонала;
- ▶ весь процесс внедрения СУП имеет в том числе демонстрационное значение;
- ▶ информационная система должна облегчать работу сотрудников, то есть снижать трудозатраты;
- ▶ должно быть сформировано четкое понимание того, что необходимо от участников команды;
- ▶ аудит должен выступать как инструмент проверки и поддержки одновременно.

Подход к работе с проектами

Для повышения эффективности СУП все проекты были разделены на классы и категории, и каждому из них был присвоен приоритет (рис. 2).

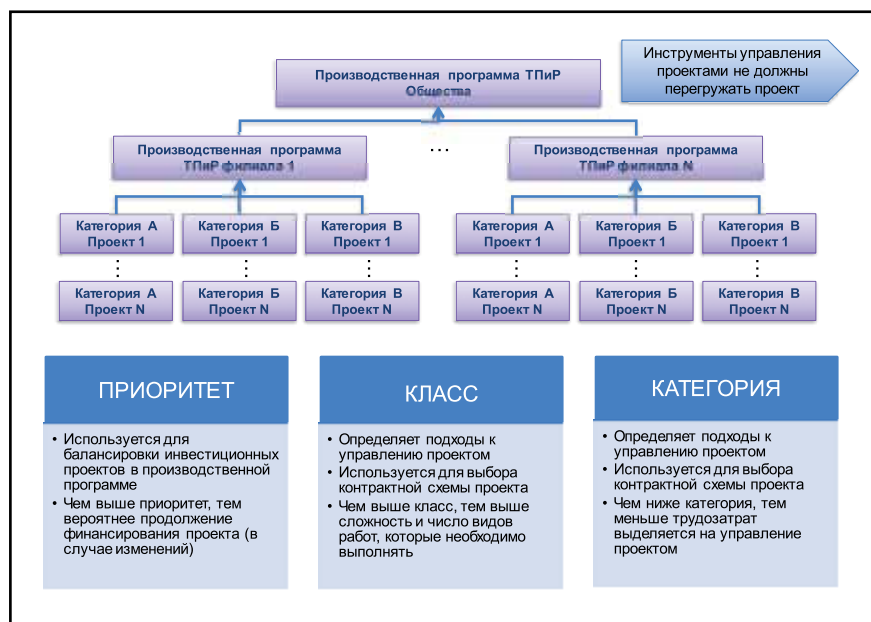


Рис. 2. Классификация и характеристика проектов

Из трех категорий, на которые разнесены все проекты, к категории А относятся самые дорогие проекты, стоимость которых составляет свыше 1,5 млрд рублей. Они обычно делятся более одного экономического периода отчетности, в среднем срок их реализации – 1,5 года. Как правило, в таких проектах участвует много организаций и представители госорганов. Это приводит к появлению большого количества проблем, рисков и негативных результатов, поэтому для таких проектов необходимо применение методологии управления проектами в максимальном объеме.

Категория В – это простые проекты (например, замена принтера в офисе), к которым нецелесообразно применять проектный подход, потому что в них принимает участие лишь несколько сотрудников. Поэтому для этой категории применяется самый минимальный набор инструментов для управления проектами.

Категория Б – это промежуточный вариант проектов, стоимость которых составляет до 1,5 млрд рублей, сроки реализации также невелики, однако в нем принимают участие несколько подрядных организаций. Пример такого проекта – замена силового трансформатора на Рыбинской ГЭС. Для данной категории проект-менеджеры филиала на старте реализации проекта определяют рискованные зоны, опираясь на накопленный опыт и знания особен-

ностей производственной площадки и подрядных организаций. К этим рискованным зонам и будут применяться максимальные правила управления проектами, а к остальным работам – простые правила, как к проектам категории В.

Приоритет, назначаемый проекту, необходим для балансировки инвестиционных проектов в производственной программе. В частности, чем выше приоритет, тем вероятнее продолжение финансирования проекта в случае каких-либо изменений. Определение класса проекта позволяет определить уровень его технической сложности. Чем класс выше, тем более серьезные инженерные компетенции он требует. Класс влияет и на то, к какой категории проект будет отнесен. Такой подход к классификации позволяет не только систематизировать все реализуемые проекты, но и минимизировать трудозатраты, а также избежать лишней бумажной работы.

Система обучения

Существенной модернизации в ходе реализации проектов подверглась привычная система обучения персонала: она стала адресной (рис. 3). Процесс разработки такой системы занял два года. За это время удалось определить, какие навыки и знания необходимы сотрудникам каждого уровня, какие у каждого из

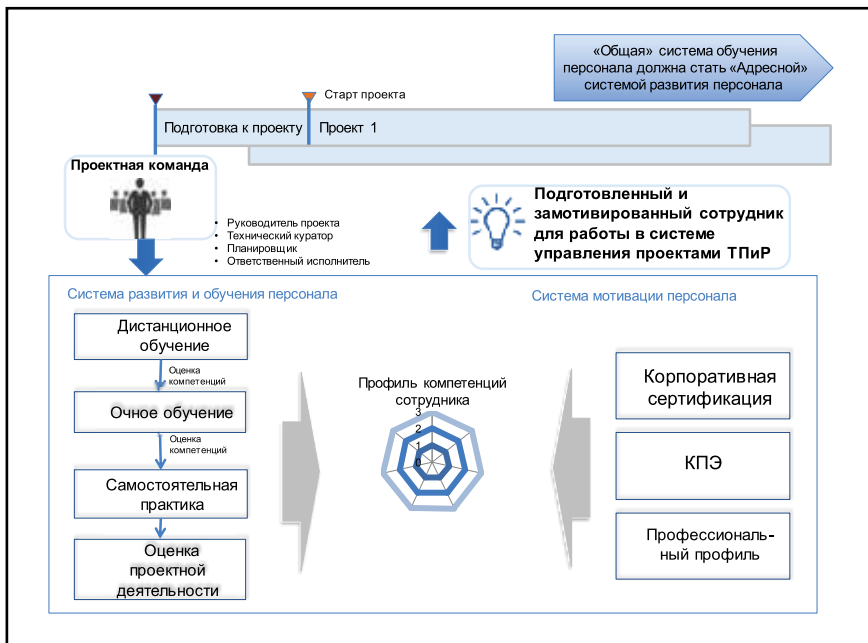


Рис. 3. «Адресная» система развития персонала

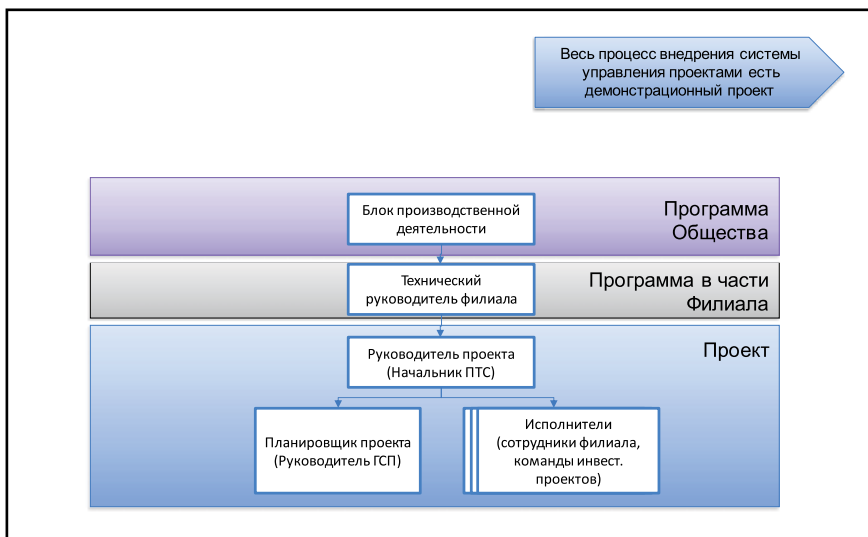


Рис. 4. Роли в демонстрационном проекте

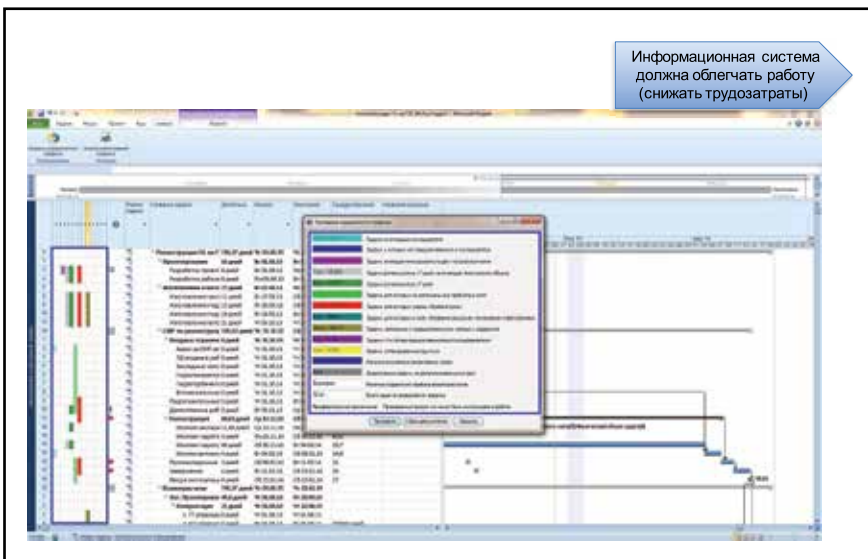


Рис. 5. Информационная система. Проверка качества графиков

них должны быть профессиональные и психологические характеристики.

Чтобы проект был реализован успешно, сотрудники должны соответствовать профилю должности, а для этого необходимо получить специальные оценки. Сейчас схема работает таким образом. Перед началом проекта сотрудник проходит дистанционное обучение, сдает зачет, оценки подтверждаются в профиле. Если этот этап пройден успешно, то далее идет очное обучение, результативность которого оценивается специальным ассессором. Специалист по персоналу подсказывает, какие навыки или умения необходимо подтянуть.

После этого в зависимости от результатов сотрудник начинает самостоятельную практику или проходит дополнительные курсы. По окончании обучения сотруднику выдается сертификат.

Работа с проектами

Отдельное внимание в ходе реализации проекта в холдинге было уделено внедрению стандарта, или демонстрационному проекту. В его рамках руководитель блока на своем примере показывает, как все должно происходить. Для этого были созданы шаблон и детальный график, показывающий, что нужно сделать каждому руководителю филиала или проекта для того, чтобы его проектом можно было управлять. Также были определены роли для отдельных категорий персонала (рис. 4). При этом в обязанности руководителя филиала входит руководство внедрением всех подходов внутри филиала, в обязанности руководителя блока – организационным внедрением СУП в Обществе в целом.

В результате был выработан единый план мероприятий по проекту. Согласно нему руководители проекта внедрения в филиале отслеживают отклонения, ищут пути их минимизации и на еженедельном селекторном совещании предлагают конкретные меры для решения задач, докладывают о том, как в филиале происходит внедрение. И только на основе коллегиального решения, принятого на селекторном совещании, в график могут быть внесены

изменения. Такая процедура с точки зрения управления проектами может выглядеть несколько примитивно, но она заставляет менеджеров, которые управляют программами, смотреть на проблему с разных точек зрения.

Информационная система

Существенные изменения были внесены в информационную систему холдинга. Все они были ориентированы на создание механизма снижения трудозатрат при работе с информационной системой и затрат при планировании.

Так, одна из новых функций системы – проверка качества графиков. Теперь в протоколе проверки качества графиков есть цветовые индикаторы, показывающие ошибки и содержащие рекомендации для их исправления. Также система выдает соответствующее заключение, на которое можно опираться при согласовании. Это облегчает взаимодействие с подрядчиками, которые, как правило, быстро учатся строить графики более корректно и пользоваться такой же системой.

Для анализа системы КСГ (календарно-сетевых графиков) про-

ектов был разработан модуль, позволяющий визуализировать отставание от графиков и выявлять рискованные этапы, из-за которых это отставание происходит. В результате руководитель проекта не тратит время на поиски причин отставания, а думает, как эти причины устранить.

Это лишь несколько примеров изменений, внесенных в информационную систему, в действительности их гораздо больше, и их состав зависит от того, какая ИС используется в организации и каких результатов необходимо добиться.

Результаты проекта

За время реализации проекта удалось добиться существенных результатов. В частности, была автоматизирована часть трудозатратных операций процессов управления проектами, развернут центр методической поддержки участников проектной деятельности, формализованы требования к партнерам и контрагентам “РусГидро” в части управления проектами.

Кроме того, уже успешно реализуется программа внедрения СТО, перехода к целевой модели. Так, на данный момент база инвестиционных проектов ТПИР “РусГид-

ро” в информационной системе насчитывает более 800 проектов. За прошедшее время обучение проектной деятельности прошли более 270 сотрудников холдинга, а также большое количество сотрудников подрядных организаций. В итоге менеджмент и команды проектов филиалов “РусГидро” стали использовать терминологию СТО.

Важным достижением стало получение сертификата о том, что система управления инвестиционными проектами ТПИР ПАО “РусГидро” соответствует требованиям российских (ГОСТ) и международных (ISO) стандартов в области управления проектами.

Проект холдинга получил и экспертное признание. В конкурсе “Проектный Олимп 2015” проект занял третье место в номинации “Система управления комплексным проектом” и стал финалистом в номинации “Системы управления проектной деятельностью в государственных корпорациях, компаниях с государственным участием и институтах развития”.

Дамир Балтабаев, начальник управления по крупным проектам комплексной модернизации, ПАО “РусГидро”

НОВОСТИ

Металлоинвест ускоряет переход к Индустрии 4.0

Металлоинвест, ведущий производитель и поставщик железорудной продукции и горячебрикетированного железа (ГБЖ) на мировом рынке, один из региональных производителей высококачественной стали, сообщает о новом этапе цифровой трансформации. Базой для перехода к Индустрии 4.0 стала система SAP S/4HANA.

Металлоинвест запустил комплексную программу трансформации бизнеса Industry 4.0 в 2016 году. Основными целями программы являются трансформация и повышение эффективности бизнес-процессов компании, снижение трудозатрат

на выполнение операций, повышение точности планирования и качества контроля за исполнением планов, обеспечение прозрачности учета и своевременности принятия решений.

В ходе реализации программы создан многофункциональный общий центр обслуживания (МФ ОЦО), объединивший финансы и учет, управление персоналом, казначейские функции, централизованные закупки и другие сервисы.

Цифровая трансформация коснулась всех ключевых предприятий Metalloinvest: Лебединского горно-обогатительного комбината, Михайловского горно-обо-

гатительного комбината, Оскольского электрометаллургического комбината (ОЭМК), “Уральской Стали”, а также управляющей компании “Металлоинвест”.

Следующим этапом цифровой трансформации стало внедрение единой интегрированной системы управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятий на базе SAP S/4HANA. Она унифицирует ключевые бизнес-процессы, позволяет существенно повысить оперативность и эффективность принятия управленческих решений, а также сократить время на обработку информации и подготовку отчетности. Система была спроектирована при поддержке команды SAP Консалтинг.

Продуктивный старт системы на предприятиях первой волны (Лебединский ГОК, Михайловский ГОК, УК “Металлоинвест”) запланирован на лето 2018 года.

“Металлоинвест постоянно модернизирует производство и внедряет новые технологии. Реализация программы трансформации позволит нам повысить уровень зрелости всех бизнес-процессов, четко систематизировать работу подразделений и сотрудников и создать инфраструктуру, необходимую для сохранения лидерства. Для нас это шаг в цифровое будущее”, – отметил Андрей Варичев, генеральный директор УК “Металлоинвест”.



9–12 июля 2018, Екатеринбург
Страна-партнер: Республика Корея

ГЛАВНАЯ МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРОМЫШЛЕННАЯ ВЫСТАВКА **ИННОПРОМ**

ТЕМА:
**ЦИФРОВОЕ
ПРОИЗВОДСТВО**

600+
индустриальных
компаний-
экспонентов

50 000
посетителей:
профессиональная
аудитория более 60%

Более 100
стран мира

160+
деловых
мероприятий



ИНДУСТРИАЛЬНАЯ
АВТОМАТИЗАЦИЯ



МАШИНОСТРОЕНИЕ
И ПРОИЗВОДСТВО
КОМПОНЕНТОВ



ИННОПРОМ.
МЕТАЛЛООБРАБОТКА



ТЕХНОЛОГИИ
ДЛЯ ЭНЕРГЕТИКИ

Организатор



Оператор



WWW.INNOPROM.COM

Телефон горячей линии:
8-800-700-82-31

#ИННОПРОМ2018

#ЦИФРОВОЕПРОИЗВОДСТВО

#DIGITALMANUFACTURING