

Спайдер Проджект
Владимир Либерзон

ЭФФЕКТИВНАЯ СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ НА ПРЕДПРИЯТИИ – ТРЕБОВАНИЯ, СТРУКТУРА, ФАКТОРЫ УСПЕХА

Введение

- Методы и средства управления проектами все шире применяются во всех отраслях экономики.
- Их применение позволяет:
 - Рационально использовать ресурсы предприятия,
 - Повысить надежность своевременного выполнения взятых обязательств,
 - Сократить затраты на реализацию проектов.

Введение

- Для постановки эффективного корпоративного управления проектами на предприятии необходима большая подготовительная работа, связанная с разработкой внутренних стандартов, справочников, регламентов, библиотек, а также других элементов управления, описанных в этой презентации.

Единая система кодирования

- Единая система кодирования проектов, фаз, работ, ресурсов, материалов, типов работ и ресурсов позволит объединять проекты в систему управления портфелем проектов организации, получать кросс-проектные отчеты, обеспечить применение во всех проектах таких отчетов, которые получаются в результате применения стандартных фильтров и группировок.

Типовые Иерархические Структуры Работ

- Набор типовых Иерархических Структур Работ позволит обеспечить единообразные подходы к декомпозиции работ проекта, получать типовые отчеты, ускорит и облегчит компьютерное моделирование проектов, обеспечит быстрое вхождение участников команд управления проектами в новые проекты.

Пример Типовой ИСР

- [-] ■ Формирование корпуса судна,
 - + ■ Изготовление деталей корпуса,
 - [-] ■ Изготовление корпусных конструкций,
 - + ■ Изготовление узлов фундаментов для секций,
 - + ■ Изготовление узлов фундаментов на стапель,
 - + ■ Изготовление днищевых секций,
 - + ■ Изготовление бортовых секций,
 - + ■ Изготовление плоскостных секций,
 - + ■ Изготовление комингсов,
 - + ■ Изготовление переходных мостиков,
 - + ■ Изготовление труб в секциях,
 - + ■ Монтаж труб в секциях,
 - + ■ Изготовление оснастки для днищевых,
 - + ■ Изготовление днищевой,
 - [-] ■ Формирование корпуса,
 - + ■ Установка секций,
 - + ■ Изготовление труб на стыках секций,
 - + ■ Монтаж труб на стыках секций,
 - Обработка фундаментов,
 - + ■ Спаривание промежуточных валов с редукторами,
 - + ■ Погрузка оборудования,
 - + ■ Формирование помещений,
 - + ■ Сдача и испытание отсеков,
 - [-] ■ Установка ДИ в условных помещениях судна,
 - + ■ Установка ДИ,
 - + ■ Установка ТЗК,
 - + ■ Установка дельных вещей,
 - + ■ Установка обрешетки,

- Типовая ИСР для строительства корпуса судна

Корпоративные справочники типовых характеристик проектов

- Необходимо, чтобы во всех ведущихся проектах использовались единые оценки для типовых работ, ресурсов, материалов, назначений ресурсов на исполнение типовых операций.
- Система корпоративных справочников, обязательных для использования в проектах компании, обеспечивает единообразие количественных оценок выполняемых работ.

Корпоративные справочники типовых характеристик проектов

- Обычно корпоративные справочники включают:
 - составляющие стоимости, используемые при бюджетировании и финансовом анализе проектов,
 - характеристики ресурсов и материалов,
 - составы бригад, используемых на работах проектов,
 - единичные расценки для типовых работ,
 - единичные расценки для типовых назначений ресурсов (для сдельной оплаты),
 - расходы материалов на единичных объемах работ и назначений ресурсов,
 - производительности ресурсов на типовых работах,
 - а также другие справочники, определяемые спецификой проектов компании.

Библиотека типовых фрагментов проектов

- Типовые фрагменты представляют собой небольшие проекты, в которых моделируются основные технологические процессы организации, а также организационные процессы (получение различных разрешений, сдача объектов и т.п.), которые встречаются в проектах компании.

Пример типового фрагмента

Название	Объём [План]	Единица	Длит-ть Часы	Длит-ть Дни [План]	1 месяц			
					1 день	2 день	3 день	4 день
CRC 1 км Грунты сухие 1-2 категории			45.28	4.53				
Транспортировка труб и секций труб	1 000.00	м	14.55	1.45				
Разработка траншеи роторным экскаватором	1 000.00	м	6.25	0.62				
Неповоротная сварка на трассе (установки CRC)	1 000.00	м	10.23	1.02				
Контроль стыков на трассе	45.00	стык	18.00	0.90				
Изоляция стыков (термоусадочные муфты)	45.00	стык	10.23	1.02				
Контроль изоляции	1 000.00	м	10.23	1.02				
Укладка трубопровода (сухие участки)	1 000.00	м	10.23	1.02				
Засыпка	3 000.00	м3	9.09	0.91				

- Пример типового фрагмента для проекта строительства трубопровода

Библиотека типовых фрагментов проектов

- При наличии развитой библиотеки типовых фрагментов разработка новой модели строительства сводится к разработке Иерархической Структуры Работ и замене пакетов работ этой структуры на типовые фрагменты, в которых технология производства соответствующих работ уже отображена и количественные характеристики просчитаны.
- Остается лишь связать фрагменты между собой.

Типовые контракты

- Необходимо разработать и типовые контракты, чтобы ускорить процесс контрактации и не допустить возможных ошибок и упущений.

Реестр рисков

- Необходимо создать и постоянно накапливать базу знаний по рискам проектов, как по событиям, так и по неопределенностям (разбросу основных показателей).
- Корпоративные справочники должны включать оптимистические, вероятные и пессимистические версии основных параметров проектов.

Руководство по управлению проектами

- Корпоративное Руководство по управлению проектами регламентирует основные процессы управления проектами, формы документов и регламенты документооборота, структуру ответственности и механизмы принятия решений.
- Необходимо обеспечить единую методику управления проектами в компании, единое понимание требований и процессов.

Пилотный проект

- Распространение разработанных методологий, стандартов, оценок на все проекты компании следует после обкатки в пилотном проекте.
- В качестве пилотного проекта рекомендуется выбрать один из типовых проектов (заказов) компании, по которому продвижение еще не слишком велико, в частности еще не заключены контракты.

Управление пилотным проектом

- Следует провести управление пилотным проектом согласно принятым методикам и оценить необходимость внесения изменений в разработанные корпоративные стандарты.
- После необходимых корректировок на базе практического опыта их можно будет принять в качестве корпоративных стандартов не только для пилотного проекта, но и для всех проектов организации.

Корпоративное управление проектами

- По результатам применения в пилотном проекте скорректированное Руководство по управлению проектами может быть утверждено в качестве корпоративного стандарта и принято решение о внедрении разработанной системы управления проектами в масштабах организации.

Проектный Офис

- Внедрение корпоративной системы управления проектами подразумевает создание Проектного Офиса и внедрение управления всем портфелем проектов компании.
- Эта стадия внедрения требует определенных организационных изменений и вовлечение руководства в управление портфелем проектов.

ПРОЕКТНЫЙ ОФИС



Управление портфелем проектов

- Распределение ресурсов между проектами
- Приоритеты проектов



Методология

- Стандарты по управлению проектами
- Обучение и консалтинг



Аналитика

- Компьютерное моделирование проектов
- Подготовка отчетности



Архивы и Документооборот

- Архивы проектов
- Документооборот по проектам

МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЙ ОТДЕЛ

- Разрабатывает, актуализирует и внедряет корпоративные стандарты управления проектами, включая систему мотивации,
- Организует обучение,
- Осуществляет внутренний консалтинг,
- Разрабатывает и ведет внутренние справочники, базы данных, библиотеки типовых фрагментов, реестр рисков и т.п.

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТДЕЛ

- Ведет компьютерные модели проектов,
- Помогает менеджерам проектов в разработке планов, анализе исполнения и принятии решений,
- Готовит отчетность и распределяет информацию между участниками проектов.

ОТДЕЛ АРХИВОВ И ДОКУМЕНТООБОРОТА

- Ведет архивы проектной документации,
- Организует библиотеку архивов прошлых проектов, готовых для анализа и изучения накопленного опыта – важных инструментов для эффективного вхождения новых менеджеров в систему управления проектами и снижения рисков.
- Администрирует документооборот по проектам

ОТДЕЛ УПРАВЛЕНИЯ ПОРТФЕЛЕМ ПРОЕКТОВ

- Управляет портфелем проектов,
- Определяет приоритеты проектов и распределяет общие ресурсы и финансирование исходя из приоритетов организации в целом,
- Разрешает конфликты между проектами исходя из интересов организации в целом.

МАТРИЧНАЯ СТРУКТУРА

- Внедрение системы управления проектами подразумевает определенные организационные изменения и перераспределение ответственности, в частности, внедрение **матричной структуры** управления проектами.
- В такой структуре у менеджеров проектов появляются полномочия **прямого** руководства участниками проекта из различных функциональных подразделений.

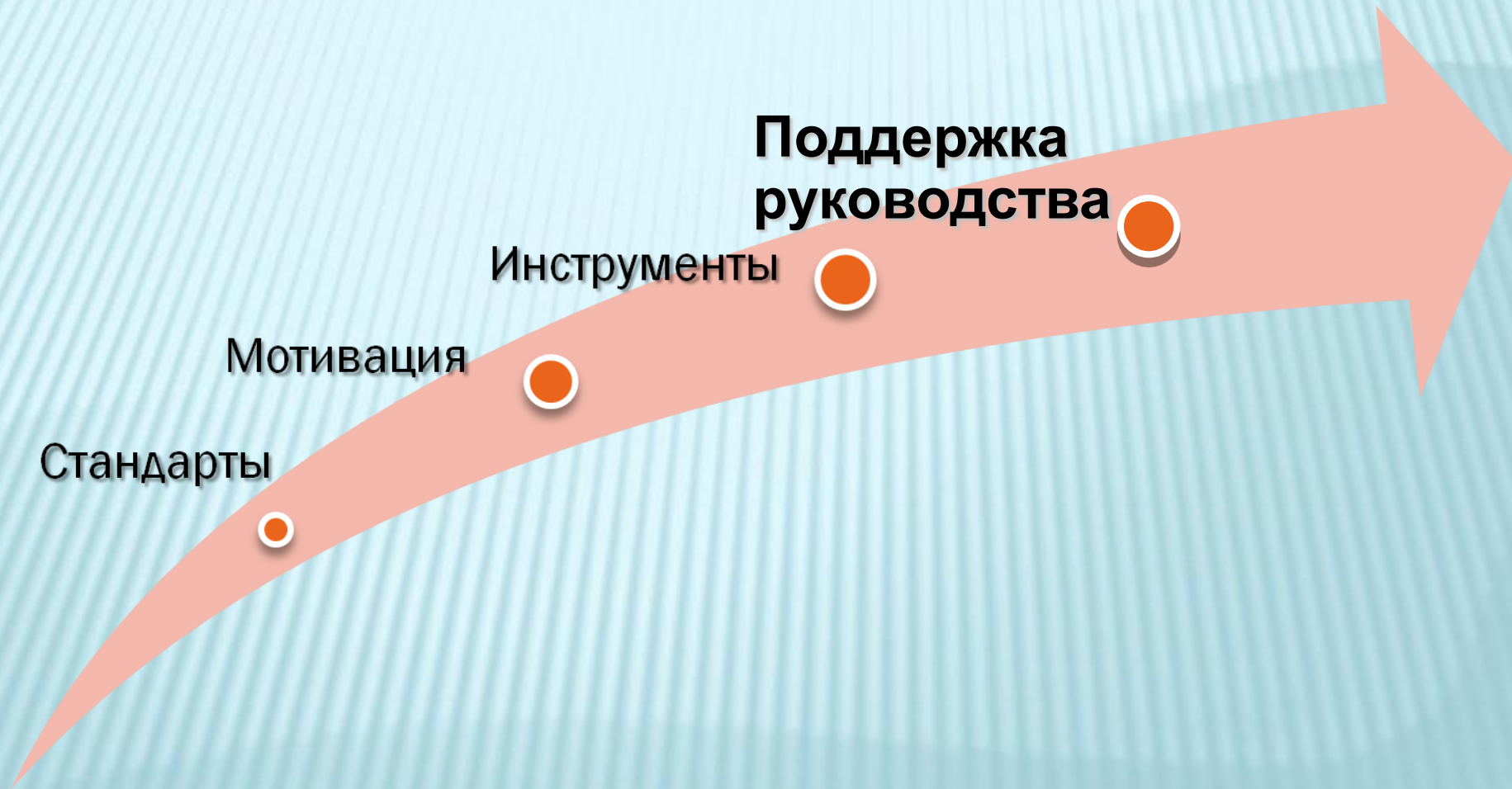
КРИТИЧЕСКИЕ ФАКТОРЫ УСПЕХА

Стандарты

Мотивация

Инструменты

Поддержка
руководства



СИСТЕМА МОТИВАЦИИ

- Хорошо продуманная **система мотивации** участников проектов является важным фактором успеха.
- Она служит инструментом для того, чтобы:
 - совместить интересы проектных и функциональных руководителей,
 - сплотить команду управления проектом,
 - заинтересовать исполнителей в успехе проекта,
 - преодолеть неизбежное сопротивление изменениям.

ПОДДЕРЖКА РУКОВОДСТВА

- **Успех внедрения напрямую зависит от степени поддержки руководства!**
- Сопротивление персонала – неизбежность при внедрении в организации любых изменений, и система управление проектами – не исключение.
- Не все в организации будут заинтересованы в повышении прозрачности управления, контроле за использованием ресурсов и затратами.
- Именно руководство заинтересовано в этом больше других и оно должно демонстрировать свою приверженность внедрению системы управления проектами, чтобы если не снять, то ослабить сопротивление внутри организации.

Этапы внедрения системы управления проектами

- 1) Обучение руководства и планирование внедрения
 - 2) Разработка прототипов корпоративных стандартов и справочников
 - 3) Отработка системы на пилотном проекте
 - 4) Внедрение управления портфелем проектов и системы управления проектами в организации
- Продолжительность внедрения системы в большой организации – примерно 1.5-2 года, в первом пилотном проекте – от 4-х месяцев.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!

Если будут вопросы, можете написать по адресу

v.liberzon@gmail.com

или

smt@spiderproject.ru

Вопросы?