



РОСАТОМ



АТОМЭНЕРГОПРОЕКТ

Предприятие Госкорпорации «Росатом»



атомекс

ГОСУДАРСТВЕННАЯ КОРПОРАЦИЯ ПО АТОМНОЙ ЭНЕРГИИ «РОСАТОМ»

Направление № 3:

«Актуальность и подходы к созданию строительного комплекса атомной отрасли»

Тема:

«Внедрение методов проектно- ориентированного управления при сооружении НВАЭС-2»

Докладчик: Батухтин С.П.

Заместитель генерального директора – директор по сооружению объектов
ОАО «Атомэнергопроект»

03.12.2013

1. Определение проектно-ориентированного управления (ПОУ)

ОАО «Атомэнергопроект» - проектно-ориентированная компания поскольку основная деятельность реализуется в виде проектов. Значительность проектно-ориентированного управления повышается с учетом специфики объектов ГК «Росатом», характеризующихся большой сложностью, долгими сроком реализации, значительными затратами, высоким уровнем рисков и т.п.

Необходимость проектно-ориентированного управления ОАО «Атомэнергопроект» методологически предполагает управление не так компанией, как её портфелем проектов. Крупный, так называемый глобальный проект разбивается на локальные проекты, которые реализуются целенаправленно в соответствии стратегиями, целями и критериями, поставленными Заказчиком глобального проекта. В качестве примера следует привести проект Нововоронежской АЭС-2, который рассматривается как глобальный проект-портфель, поделенный на локальные проекты, к которым применяются принципы и методы управления проектами.

1. Определение проектно-ориентированного управления (ПОУ)

Проектно-ориентированное управление — **управленческий подход**, при котором деятельность компании представляется **в виде портфеля проектов** и каждый отдельно взятый глобальный проект строительства, например проект Нововоронежской АЭС-2, рассматривается как своего рода портфель, поделенный на локальные проекты, к которым применяются принципы и методы управления проектами.



ПОУ увеличивает гибкость и динамичность компании, **децентрализует ответственность** функциональных руководителей и обеспечивает **готовность компании к организационным изменениям**. Параллельно могут использоваться и другие концепции управления (например, программно-целевое). ПОУ также используется в случае **управления рядом организаций, выполняющих множество проектов, объединенных общей программой**.

2. Основные методы внедрения ПОУ

Методы проектного управления зависят от типа проекта, характера организационной структуры и специализации фирмы. Несмотря на разнообразие методов проектного управления, в них можно выделить достаточно общие, **характерные** для этих систем **управления принципы**, такие, как:

- Необходимость подчинения каждого члена проектной группы лишь одному руководителю более высокого звена управления (**директору проекта**);
- Соблюдение **норм управляемости**, то есть нормативного числа подчиненных, которыми может эффективно управлять руководитель (рациональная норма управляемости для систем проектного управления принимается в пределах 6 - 8 чел.);
- Возможность открытого обсуждения в целях **выявления проблем**, а также обозначения **новых идей и предложений**;
- Рациональное распределение ответственности между уровнями иерархии управления, а также между руководителями и исполнителями на каждом уровне иерархии проектного управления.

2. Основные методы внедрения ПОУ

Основные методы внедрения ПОУ в организации:

- определение и создание отдельных проектов «портфелей» (разбиение глобального проекта на локальные);
- создание схем взаимодействия подразделений (существующих и образованных) при ПОУ;
- назначение ответственных (директоры проекта);
- наполнение рабочих групп (через распоряжения);
- создание локальных графиков портфелей 3-4 уровня.

Этапы внедрения ПОУ в БСО ОАО «Атомэнергопроект»



3. Основные преимущества ПОУ

Проектно-ориентированное управление обеспечивает предприятию широкие возможности для развития*, в том числе:

- повышает рентабельность проектов, за счет снижения затрат на исполнение и управление проектами, а значит повышает эффективность деятельности в целом;
- существенно повышает результативность незадействованных напрямую в проектной деятельности подразделений;
- позволяет максимально оптимизировать портфели проектов по срокам, ресурсам, затратам, рискам и обеспечить в том числе реализацию целей и стратегий предприятия;
- снижает риски и неопределенность при выполнении новых для предприятия проектов;
- обеспечивает более эффективную и производительную работу предприятия благодаря выработке лучших принципов и практик у менеджмента и исполнителей проектов;
- позволяет выполнять бóльший объем работ по проектам за тоже время, за счет оптимизации распределения ресурсов;
- увеличивает конкурентоспособность предприятия;
- способствует сокращению строительной фазы проекта – на 13 – 15%,
- потенциально сокращает инвестиционный цикл в целом – на 7 – 9%,
- ведет к повышению выработки на 1 работающего – на 12 – 20%.

** Управление проектами: справочник для профессионалов /Под. ред. проф. АВ Цветкова и проф. ВД Шапиро. –М.: ОМЕГА-Л, 2011*

3. Основные преимущества ПОУ (международная практика)

По результатам опроса * приведены основные положительные результаты, которых добились компании, участвовавшие в опросе:

- большее соответствие проектов стратегии компании – 70,4%;
- реализация только «правильных» проектов – 57,4%;
- расходование средств только на «правильные» задачи – 46,3%;
- рост экономии на издержках – 42,6%.

По данным Международной ассоциации управления проектами (IPMA) использование современной методологии и инструментария управления проектами позволяет экономить 20-30% времени и около 15-20% средств, затрачиваемых на осуществление проектов и программ.

Методы проектного управления способствуют сокращению издержек в среднем на 10-15 процентов, за счет контроля выполнения задач в поставленные сроки, увеличивая тем самым эффективность работы компании. В целом, проектное управление помогает построить простую и понятную систему управления проектами и дает возможности реализации проектов в нужные сроки с учетом имеющихся ресурсов.

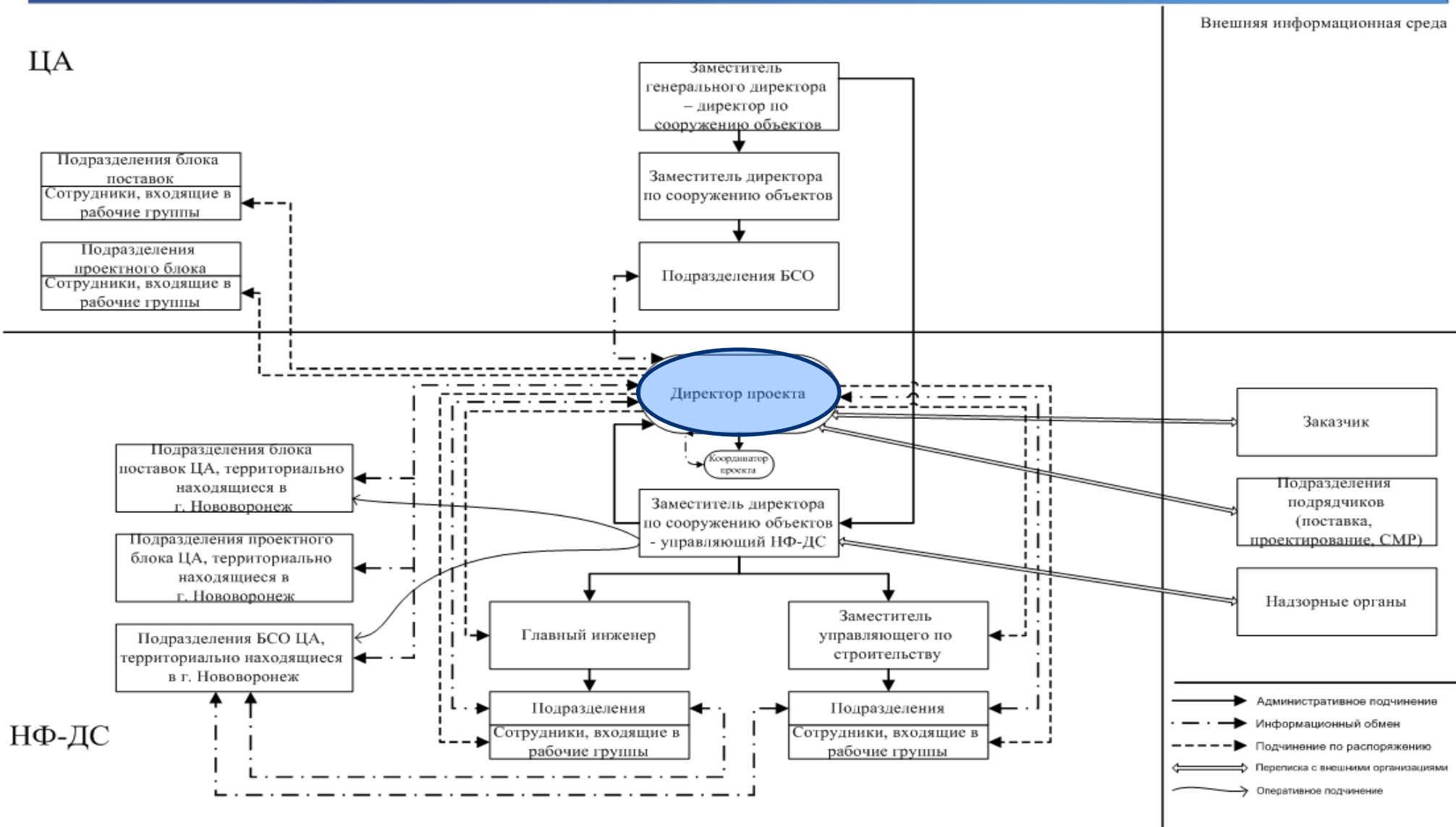
** (Effective Opportunity Management for Projects (Center for Business Practices, 6) (PM Solutions Research) / David Hillson / Publisher: CRC Press; 1 edition (November 19, 2010), проведенного Center for Business Practices (исследовательским подразделением наиболее авторитетной консалтинговой компании по управлению проектами в США — PM Solutions)*

4. Организационная схема ПОУ

Типовая организационная структура ПОУ



4. Организационная схема ПОУ на примере внедрённой в БСО ОАО «АЭП»



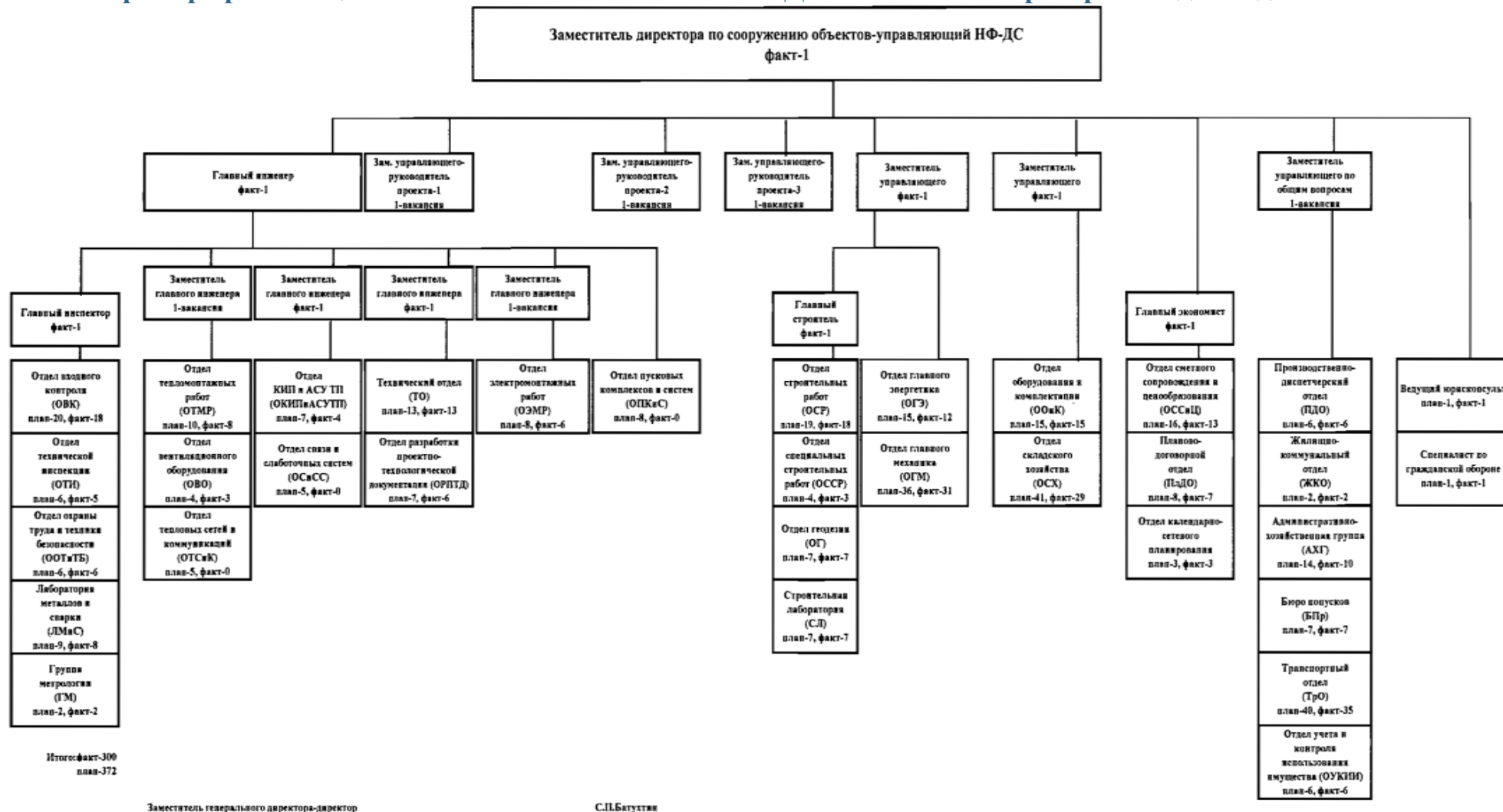
Гармонизация организационной структуры филиала на площадке (было – стало)

Заместитель директора по сооружению объектов-управляющий ИФ-ДС факт-1													
Главный инженер факт-1		Зам. управляющего-руководитель проекта-1 1-эксперт		Зам. управляющего-руководитель проекта-2 1-эксперт		Зам. управляющего-руководитель проекта-3 1-эксперт		Заместитель управляющего факт-1		Заместитель управляющего факт-1		Заместитель управляющего по объектам 1-эксперт	
Главный инженер факт-1		Заместитель главного инженера 1-эксперт		Заместитель главного инженера факт-1		Заместитель главного инженера факт-1		Заместитель главного инженера 1-эксперт		Главный строитель факт-1		Главный экономист факт-1	
Отдел входного контроля (ОВК) кв.м-21, факт-18		Отдел теплотехнических работ (ОТТР) кв.м-10, факт-8		Отдел КИП и АСУ ТП (ОКПКиАСУТП) кв.м-7, факт-4		Теплотехнический отдел (ТО) кв.м-11, факт-11		Отдел разработки проектно-технологической документации (ОРПТД) кв.м-7, факт-6		Отдел электромонтажных работ (ОЭМР) кв.м-4, факт-4		Отдел ручных работ (ОТКРС) кв.м-4, факт-4	
Отдел тепловых насосов (ОТН) кв.м-4, факт-5		Отдел монтажного оборудования (ОВО) кв.м-4, факт-3		Отдел систем в самотечных сетях (ОСКСО) кв.м-5, факт-6		Отдел разработки проектно-технологической документации (ОРПТД) кв.м-7, факт-6		Отдел теплотехнических работ (ОТТР) кв.м-10, факт-8		Отдел теплотехнических работ (ОТТР) кв.м-10, факт-8		Отдел складского хозяйства (ОСКХ) кв.м-15, факт-15	
Отдел охраны труда и техники безопасности (ООТНТБ) кв.м-4, факт-6		Отдел тепловых сетей в коммунальной (ОТКСК) кв.м-5, факт-3		Отдел складского хозяйства (ОСКХ) кв.м-15, факт-15		Отдел складского хозяйства (ОСКХ) кв.м-15, факт-15		Отдел складского хозяйства (ОСКХ) кв.м-15, факт-15		Отдел складского хозяйства (ОСКХ) кв.м-15, факт-15		Отдел складского хозяйства (ОСКХ) кв.м-15, факт-15	
Лаборатория испытаний в сварке (ЛПКС) кв.м-5, факт-8		Лаборатория испытаний в сварке (ЛПКС) кв.м-5, факт-8		Лаборатория испытаний в сварке (ЛПКС) кв.м-5, факт-8		Лаборатория испытаний в сварке (ЛПКС) кв.м-5, факт-8		Лаборатория испытаний в сварке (ЛПКС) кв.м-5, факт-8		Лаборатория испытаний в сварке (ЛПКС) кв.м-5, факт-8		Лаборатория испытаний в сварке (ЛПКС) кв.м-5, факт-8	
Группа металлов (ГМ) кв.м-5, факт-2		Группа металлов (ГМ) кв.м-5, факт-2		Группа металлов (ГМ) кв.м-5, факт-2		Группа металлов (ГМ) кв.м-5, факт-2		Группа металлов (ГМ) кв.м-5, факт-2		Группа металлов (ГМ) кв.м-5, факт-2		Группа металлов (ГМ) кв.м-5, факт-2	
Итого факт-308 кв.м-372		Итого факт-308 кв.м-372		Итого факт-308 кв.м-372		Итого факт-308 кв.м-372		Итого факт-308 кв.м-372		Итого факт-308 кв.м-372		Итого факт-308 кв.м-372	
Заместитель генерального директора-директор													
С.П.Белкина													



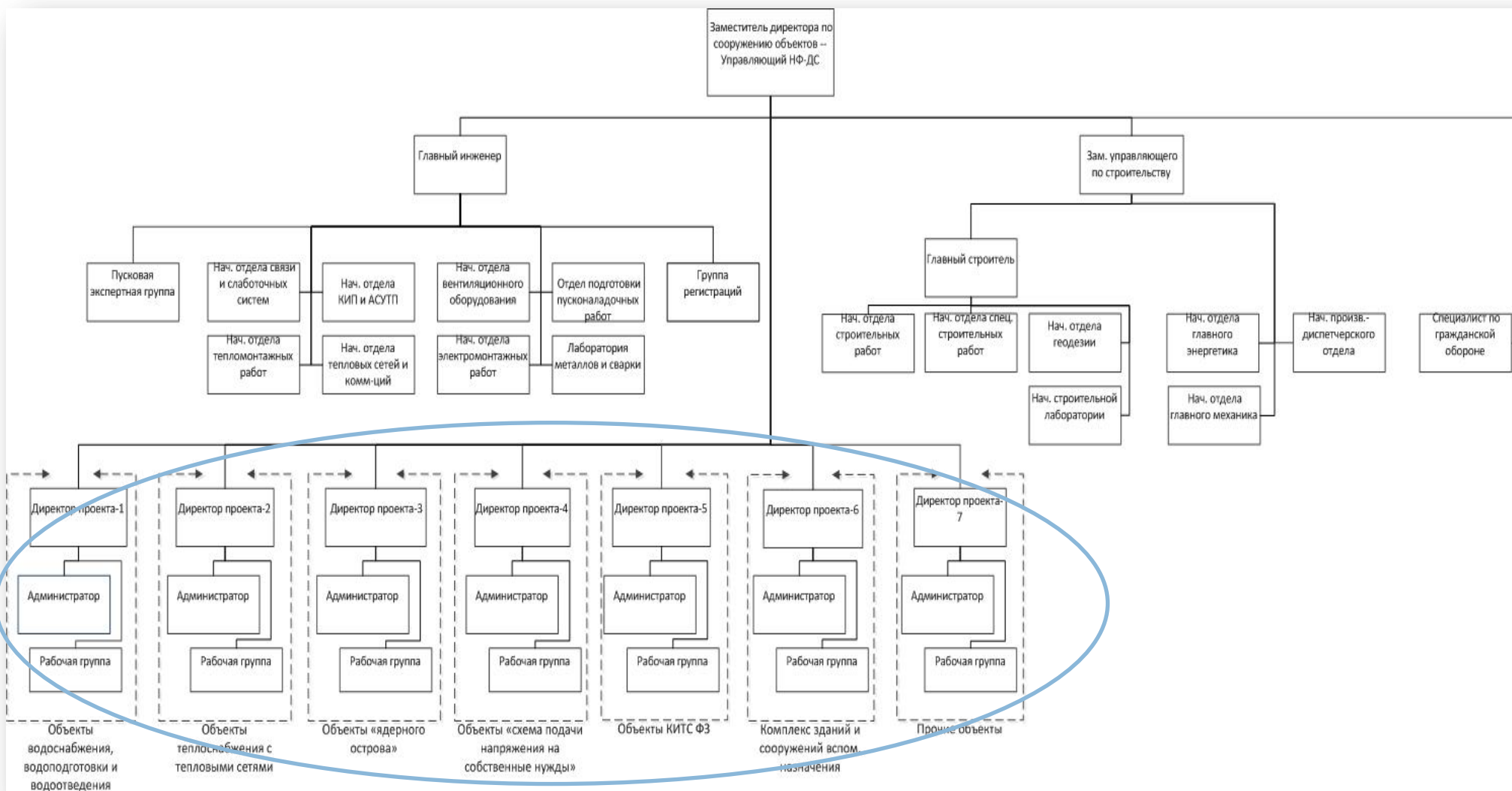
4. Организационная схема ПОУ на примере внедрённой в БСО ОАО «АЭП»

Пример организационной схемы Филиала БСО НФ-ДС ОАО «Атомэнергопроект» до введения ПОУ

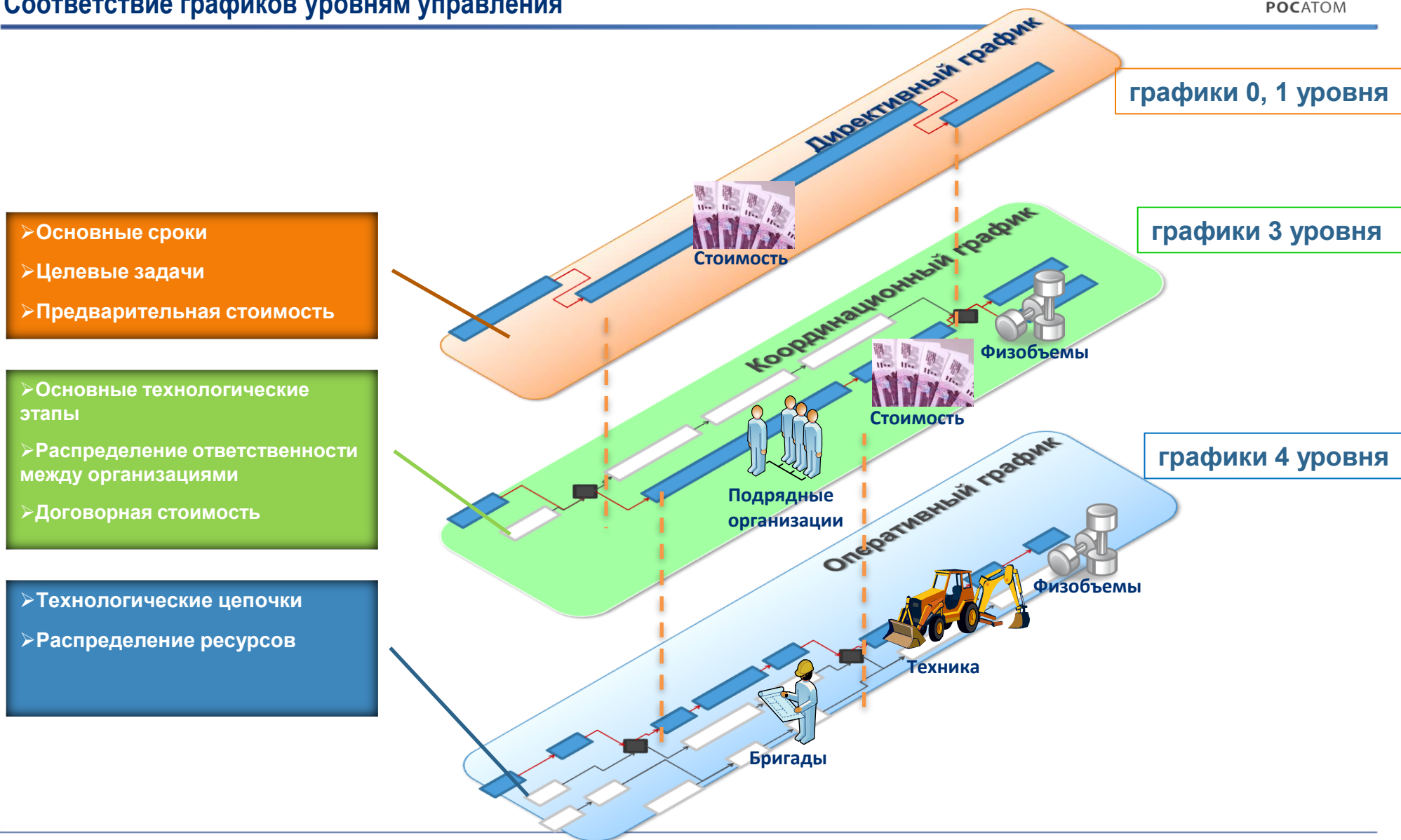


4. Организационная схема ПОУ на примере внедрённой в БСО ОАО «АЭП»

Пример организационной схемы Филиала БСО НФ-ДС ОАО «Атомэнергопроект» после введения ПОУ



Соответствие графиков уровням управления



Порядок сбора фактических данных с площадки строительства и «обратная связь»

Планировщик

- Подтверждение фактической информации и внесение данных в ИСУП
- **Актуализация и контроль графика**

Контролер

- Проверка **и подтверждение фактической информации** на площадке
- Передача информации для внесения в ИСУП

Исполнитель

- Получение задания в соответствии с графиком СМР
- Выполнение работ на объекте
- **Ежедневный ввод фактической информации**



5. Выводы

Рациональное использование проектно-ориентированного управления в ОАО «Атомэнергопроект» позволит принципиально повысить качество, эффективность и результативность управления проектами за счет:

- сокращения транзакционных издержек на всех этапах реализации проектов;
- четкого и целесообразного распределения и делегирования полномочий и ответственности между подразделениями центрального аппарата и проектных структур;
- лучшей координации исполнителей, путем обмена опытом и обучения персонала, совершенствования используемых методов и средств управления;
- использования лучших практик отечественного и зарубежного опыта проектно-ориентированного управления;
- корпоративной стандартизации в части развитой системы взаимоувязанных стандартов (СТО), регламентов, положений, инструкций по управления проектами в ОАО «Атомэнергопроект», описывающих все процедуры, операции, процессы в рамках этапов инициации, планирования, реализации, контроля, управления изменениями и завершения проекта.

На данный момент реализация ПОУ пока не дала полного эффекта применения: «-» сокращение численности рабочего персонала,

но есть и положительные «сдвиги»:

«+» повышение эффективности сбора и обработки информации от Директора Проекта до исполнителя и обратно;

«+» введена визуализация проекта сооружения.

СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ!