



ТВЭЛ
РОСАТОМ

Перезапуск и развитие проектного управления Топливного дивизиона Росатома

Малоземов С.Н.

Начальник управления по развитию
проектной деятельности Топливной компании

Представление докладчика



Руководитель проектного офиса АО «ТВЭЛ» (Госкорпорация «Росатом»), 10 лет в управлении проектами

IPMA[®]

Сертифицированный профессионал по управлению проектами (IPMA level B)



Сертифицированный профессионал по Agile



Победитель конкурса «ПР-2019», Призер «ПР-2023». Двухкратный призер отраслевых соревнований по проектному управлению



Скрам-мастер и Agile коуч 1x проектов в Росатоме



Автор ряда курсов по проектному управлению (Основы УП, КСП, Гибкие методы в промышленности)



+79092839033



malozemovsage@mail.ru

Структура Топливного дивизиона



Проблематика и направления работы, определенные на бизнес-клубах



Высшее руководство

- 1 Неопределенность ситуаций, когда и какая проектная структура необходима
- 2 Замалчивание проблем, рисков, отклонений от плановых сроков
- 3 Противоречивая / недостоверная информация по проектам



Руководители программ / проектов

- 4 РП «бесправен» при взаимодействии с функциями
- 5 Функциональные руководители могут затягивать согласования (ресурсы, командировки, закупки и т.д.)
- 6 Фактически назначенные сотрудники не участвуют в согласованном объеме



Функциональные руководители

- 7 Дефицит квалифицированных специалистов, отвлечение которых грозит срывом выполнения операционных задач
- 8 Функции не могут взять дополнительных людей под проекты из-за нормативов численности
- 9 Сложно взять людей на временной основе

За 2021 год понимание проблематики и необходимых решений по развитию проектного управления в ТК было расширено по результатам выполнения следующих мероприятий:

1

Поручения Президента ТК, Госкорпорации «Росатом»

2

Обратная связь от заказчиков (обществ ТК)

3

Оценка зрелости проектного управления обществ ТК

Исходное состояние:

Проектное управление –
администрирование
коллегиальных органов

Для всех проектов одни и те
же обязательные инструменты

Функции по развитию ПУ в
обществах ТК отсутствуют

Проектный офис – контролер
отдельных проектов

Система проектного управления
имеет фрагментарный характер

Отсутствует систематическое
обучение участников
проектной деятельности



Целевое состояние:



Проектное управление помогает в
реализации стратегии и решении
бизнес-задач



Обеспечена возможность подбора
инструментов ПУ для конкретного
проекта



Создана функциональная вертикаль ТК
по ПУ, все дочерние общества ТК
вовлечены в развитие ПУ



Проектный офис – партнер и
помощник РП



Система проектного управления
соответствует 3му классу
компетентности по модели IPMA Delta



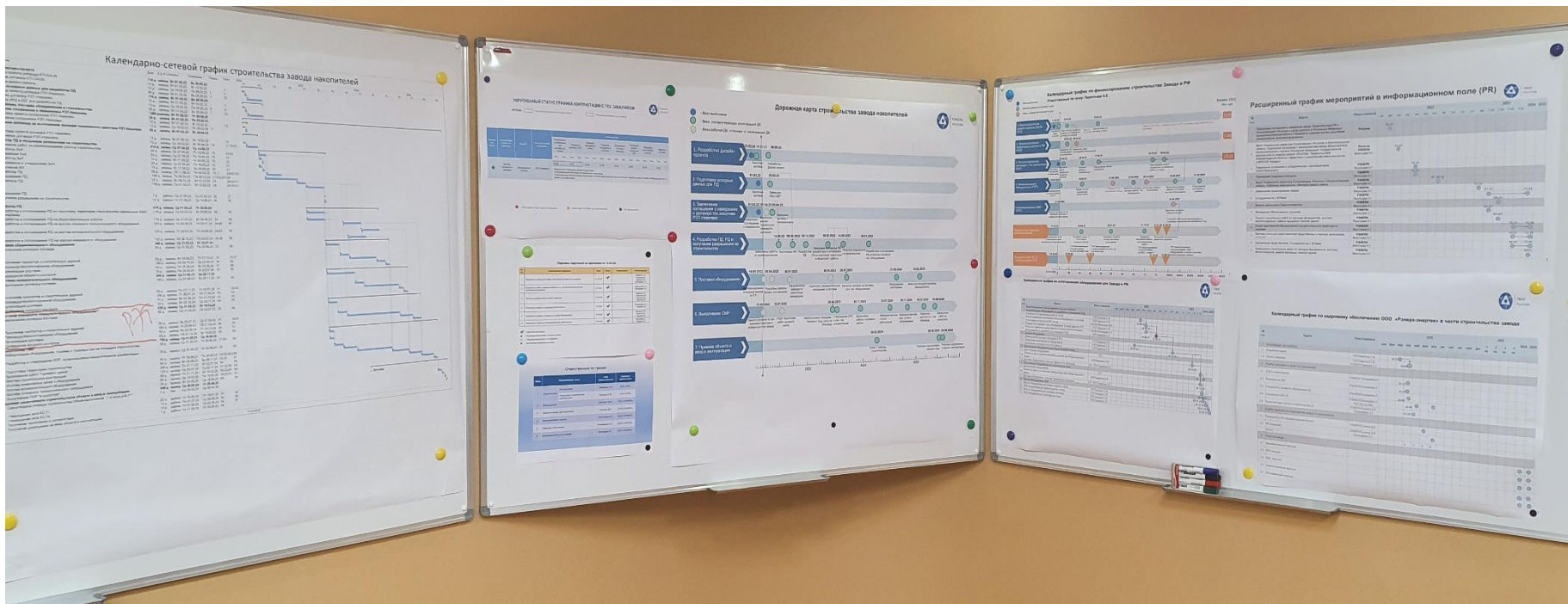
Обучение ПУ осуществляется на
3 уровнях на регулярной основе

Разработка и применение нового гибридного фреймворка «Трекинг проектов»

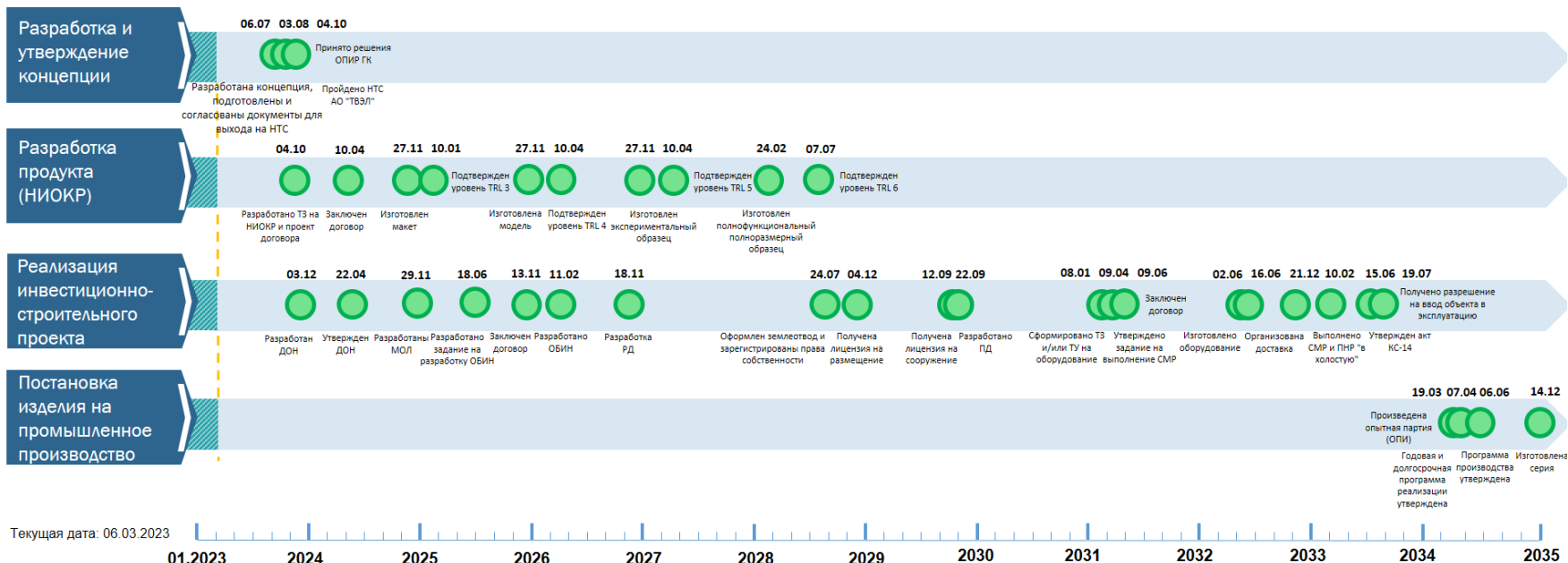







Подробное описание в статье: «Трекинг проектов в промышленности: разработка и применение гибридного метода проектного управления» <https://grebennikon.ru/article-hdx2.html>

«Проектные Гембы» для наиболее важных и сложных проектов ТК



Шаблон презентационного слайда интегрированного графика



-  - Веха выполнена
-  - Плановая веха
-  - Веха, по которой прогнозируется срыв срока
-  - Веха со срывом срока
-  - Отклонение срока

Развитие проектного управления в интеграторах 2/2.

Пример отчета оценки зрелости

Результаты оценки зрелости проектного управления

Общий результат оценки зрелости проектного управления:	11 % (из 100 %)
Данный результат соответствует 1 уровню зрелости системы проектного управления (начальный) и характеризуется непредсказуемыми, слабо контролируруемыми процессами, применяемыми нерегулярно в отдельных проектах.	
Оценка описания процессов проектной деятельности:	5 % (из 100 %)
Оценка применения процессов проектной деятельности:	14 % (из 100 %)

Элемент 2. Управление проектами	26,7%
Процесс 2.1. «Запуск проекта»	60,3%
Процесс 2.2. «Планирование проекта»	41,1%
Процесс 2.3. «Оперативное управление»	29,8%
Процесс 2.4. «Мониторинг и управление изменениями»	3,0%
Процесс 2.5. «Оценки и иные контрольные мероприятия»	0,8%
Процесс 2.6. «Завершение»	0,0%
Элемент 3. Принятие решений и организационная поддержка	1,3%

Положительные практики

- 1.1 ...
- 1.2 ...

Зоны развития

- 2.1 ...
- 2.2 ...

Рекомендации по результатам

- 3.1 ...
- 3.2 ...

Дополнительные рекомендации (по результатам пилотной оценки управленческой сложности проектов Интегратора)

Результаты диагностики проектного риск менеджмента

Внутреннее обучение по управлению проектами ТК 1/2



Внутренний курс УП ТК - площадка для новых идей по совершенствованию системы компетенций УП ТК. В 2023 г. по итогам обратной связи программа усовершенствована и дополнена новыми темами

1. Проектное управление
2. Инвестиционно-проектная деятельность
3. Формирование ФЭМ
4. Управление закупками
5. Договорная деятельность
6. Налогообложение
7. Управление проектами НИОКР
8. Управление строительными проектами
9. Постановка продукции на производство
10. Управление рисками в проектах
11. Управление качеством
12. Управление сроками (отдельный трек КСП)
13. Разбор практических кейсов
14. Проектная мотивация

- новые темы





Обучение проектной деятельности

- Внутреннее обучение ПУ ТК - 186 чел. (всего 364 чел.)
- Школа управления проектами: 117 чел. – тестирование, 85 чел – получили сертификат
- Обучение международным стандартам (IPMA) – сформировано 2 группы по 15 человек (всего 61 чел.)



Участники программы внутреннего обучения по управлению проектами Топливной компании
16-17 мая 2023 года. г. Новосибирск



Участники программы внутреннего обучения по управлению проектами Топливной компании
07-08 сентября 2023 года. г. Новоуральск

В целях развития системы управления проектами, для накопления и применения опыта реализации проектов Топливной компании ежегодно формируется Лист лучших практик.

ЛИСТ ЛУЧШИХ ПРАКТИК для руководителей и команд проектов Топливной компании, декабрь 2021 год.

1. Лучшие практики в части инициирования проектов

- 1.1. Для получения быстрых денег на проверку гипотез, обеспечения глубокой проработки путей коммерциализации и объективной оценки перспектив проекта рекомендуется участие в бизнес акселераторе.
- 1.2. Для обеспечения точных прогнозов результативности проекта, а также сокращения срока от идо до начала реализации проекта рекомендуется обеспечить выделение ресурсов проектной команде на ранней стадии проекта.
- 1.3. В качестве мер по устранению проблемы отсутствия покупателей продуктов проекта необходимо осуществлять постоянный поиск альтернативных покупателей (альтернативного заказчика) на внешнем и внутреннем рынках, начиная с этапа инициирования проекта и включать в ТЗ по продукту универсальные требования.
- 1.4. Создание опытного производственного участка позволяет обеспечить отдельные производственные мощности под цели реализации проектов ОПД, а также ускоренную отработку гипотез о возможности реализации проекта.
- 1.5. Разработка календарно-сетевая графика (КСГ) с учётом взаимосвязей уже на этапе инициирования, определение ключевых вех ДГВУ на основании КСГ.

2. Лучшие практики в части планирования

- 2.1. Использование КСГ как инструмента проектного управления на оперативных совещаниях, заседаниях управляющих советов. Это позволяет обеспечить объективное обсуждение проблематики и мгновенная оценка влияния принятых решений на сроки проекта.
- 2.2. Выделение роли планировщика в проекте является необходимой практикой для контроля сроков средних и сложных проектов.
- 2.3. Вовлечение функциональных служб в разработку КСГ подразумевает консолидированную ответственность за сроки и раннее начало планирования загрузки ресурсов функциональных подразделений.
- 2.4. При планировании производства опытных партий необходимо учитывать возможную загрузку производственных мощностей для выпуска серийных продуктов. При планировании рекомендуется использовать применение регламентных сроков согласно ЛНА ТК, для удобства можно использовать Единую WBS проектов ТК.
- 2.5. Рекомендуется использование специализированного ПО для разработки графиков (MS Project).

ЛИСТ ЛУЧШИХ ПРАКТИК для руководителей проектов и проектных команд Топливной компании, декабрь 2022 год.

1. Лучшие практики в части закупочной и договорной деятельности

- 1.1. При проведении закупочных процедур рекомендуется использование в работе Личного кабинета заказчика по закупочной деятельности <https://lkz.rosatom.local>. Это позволяет не только существенно сократить время на создание нового обращения на проведение закупки, но и помогает своевременно принимать решения о необходимости проведения такой закупки, а также получать в онлайн режиме информацию о ходе закупки и регламентных датах её проведения.
- 1.2. Рекомендуется предусмотреть включение в договор приобретения оборудования пункта о том, что в случае существенного нарушения требований к качеству оборудования (обнаружения неустранимых недостатков, недостатков, которые выявляются неоднократно либо проявляются вновь после их устранения) покупатель вправе по своему выбору: потребовать замены оборудования или отказаться от исполнения договора и потребовать возврата уплаченной за оборудование денежной суммы.
- 1.3. В случае участия в проекте подрядных организаций рекомендуется предусмотреть подписание соглашения об исполнении гарантийных обязательств, в том числе включение пункта в соглашение о том, что в случае не устранения поставщиком недостатков, указанных в настоящем соглашении в срок, считать данные недостатки неустранимыми и существенными нарушениями требований к качеству оборудования.
- 1.4. В случае закупки в рамках проекта нестандартного, крупногабаритного оборудования, а также оборудования, требующего специальных условий доставки, в процессе заключения договора на закупку совместно с поставщиком необходимо детально прорабатывать варианты доставки оборудования.

2. Лучшие практики в части управления инвестиционно-строительными проектами

- 2.1. С целью повышения качества планирования ИСП необходимо осуществлять предварительный расчет сроков проекта. Сроки реализации ИСП определяются на стадии подготовки заявки на открытие ИСП и уточняются в ходе реализации ИСП на этапах разработки ОБИН и ПД. Шаблон для определения сроков реализации ИСП ТК согласно [7], состоит из 2 частей. Основная часть, в которой проводится выбор нормативно определенных сроков (приложение №2 шаблон плана ИСП), и расчетная часть сроков разработки ПИР и выполнения СМР (приложение №3 расчет продолжительности проектирования и строительства).

Статус-совещания по развитию ПУ ТК

- 1 Доклады сотрудников БРБ и функциональных подразделений о развитии проектного управления
- 2 Статус реализации планов развития проектного управления обществ ТК на 2023 год. Лучшие практики
- 3 Статус внедрения ИСУПП
- 4 Формирование и обсуждение структуры документа «Помощник руководителя проекта»
- 5 Формирование и обсуждение основных принципов Политики проектного управления

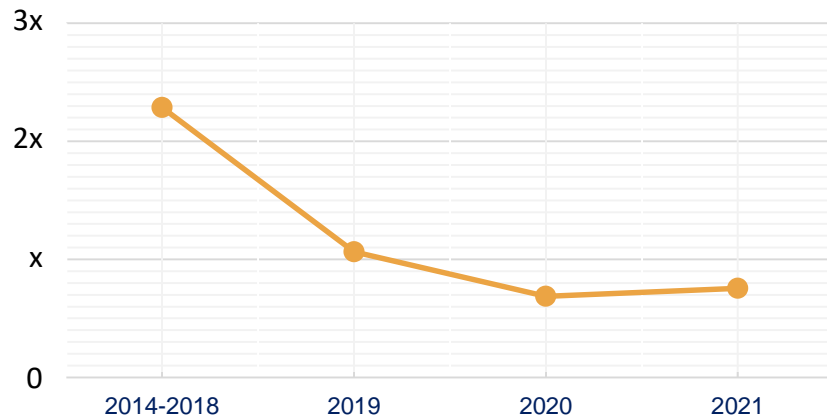


АО «ТВЭЛ» присужден третий класс компетентности по модели IPMA Delta



Текущие итоги

Зависимость отклонений проектов от даты старта



Среднее отклонение сроков проектов, запущенных начиная с 2019 г., сократилось в 2,7 раз!¹

¹Достигнутые результаты обусловлены целым рядом факторов, включая повышение опыта РП и команд, управленческие мероприятия руководства ТК и функциональных служб, а также внедрение новых инструментов проектного управления. По мере сбора статистических данных, расширения выборки, данные будут уточняться