



**КАК ИЗБАВИТЬ ОТ СЛЕПОТЫ
УСПЕШНУЮ КОМПАНИЮ.
ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА ИЗВЛЕЧЕНИЯ УРОКОВ**

28.05.2025

ДМИТРИЙ А. ЕВСЕЕВ



ЕВСЕЕВ Дмитрий Андреевич

Старший менеджер по развитию компетенций и знаний

Центр развития проектного управления
ООО ГПН-Развитие

Evseev.DmA@gazprom-neft.ru

Заведующий кафедрой «Проектные сервисы»
Корпоративного Университета ГПН, Блок разведки и добычи
ПАО «Газпромнефть»

*Человек,
который напечатал свою историю*



«Газпром нефть» — вертикально интегрированная компания, которая занимается разведкой и разработкой месторождений нефти и газа, нефтепереработкой, производством и реализацией нефтепродуктов.

В структуру «Газпром нефти» входят более 70 нефтедобывающих, нефтеперерабатывающих и сбытовых предприятий.

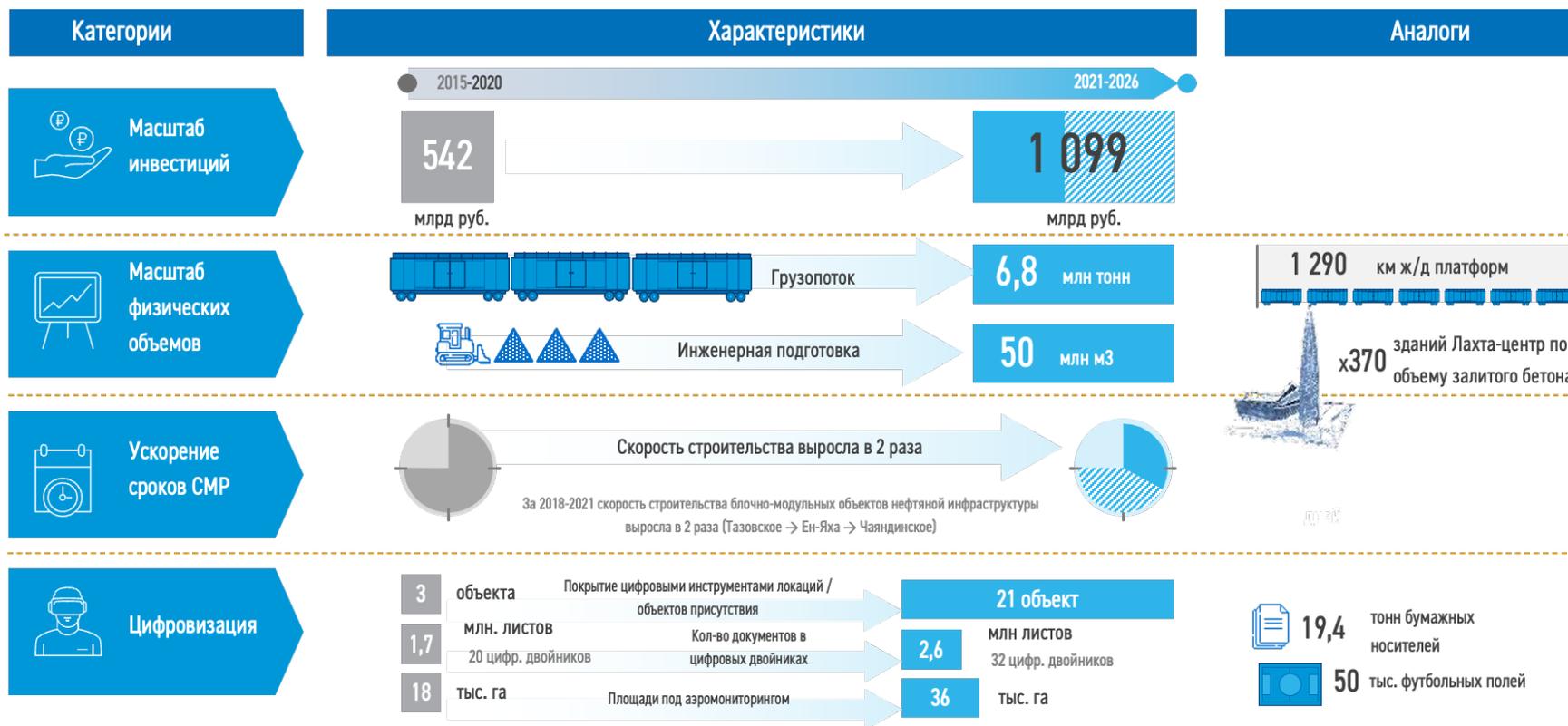
По объему добычи и переработки нефти «Газпром нефть» входит в тройку крупнейших компаний России



ЭПОХА БОЛЬШИХ МЕСТОРОЖДЕНИЙ ПРОШЛА, ТЕПЕРЬ ВАЖЕН ФОКУС НА ЭФФЕКТИВНОСТИ

	РАНЬШЕ:		СЕЙЧАС:
КАЧЕСТВО ЗАПАСОВ	 Высокопродуктивные мощные пласты		 ТриЗ, нефтегазоконденсаты, оторочки
РАЗМЕРЫ ОТКРЫВАЕМЫХ МЕСТОРОЖДЕН ИЙ	 Крупные		 Мелкие
ИНФРАСТРУКТУ РА	 Освоенные регионы		 Восточная сибирь, Арктика, шельф
ЦЕНА НЕФТИ	 Эксклюзивный товар, высокие цены		 Не эксклюзивный товар, низкий потолок цены
ЦЕЛИ	 Распределение капитала, рост добычи		 Радикальное повышение эффективности

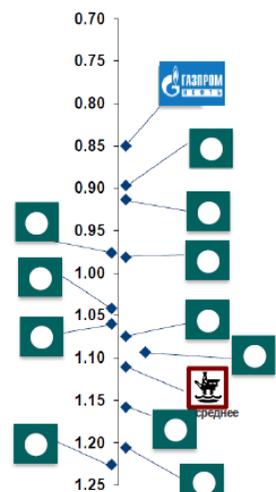
РОСТ МАСШТАБА ЯВЛЯЕТСЯ ВЫЗОВОМ И ДРАЙВЕРОМ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ И ВНЕДРЕНИЯ ЦИФРОВЫХ РЕШЕНИЙ



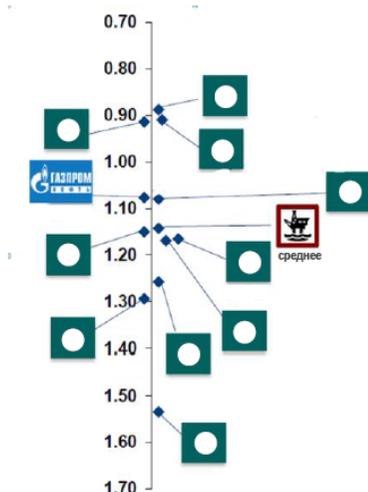
В 2018 ГОДУ ИРА ПО ЗАКАЗУ ГПН ПРОВЕЛ СРАВНИТЕЛЬНЫЙ АНАЛИЗ РЕЗУЛЬТАТОВ 3-Х ПРОЕКТОВ С ЛУЧШИМИ МИРОВЫМИ

Лидерские позиции в отрасли

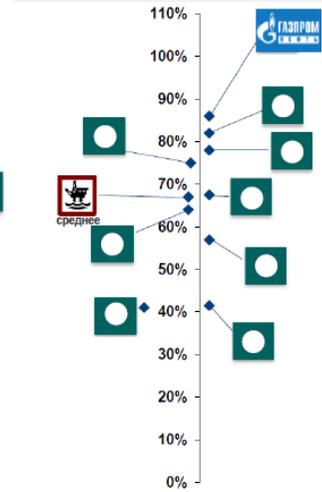
Индекс сроков строительства инфраструктуры (относительно отрасли)



Индекс стоимости инфраструктуры (относительно отрасли)



Объем добычи в первый год эксплуатации (план/факт)



Зоны для улучшений



HSE – наличие смертельных случаев на проектах



Предсказуемость затрат и изменение оценки запасов – большое количество изменений на поздних стадиях реализации проектов

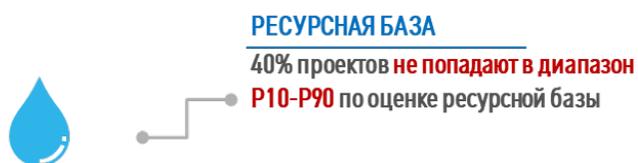


Стратегия развития
«Газпром нефти» до 2030 года
опирается на трансформацию
компании:

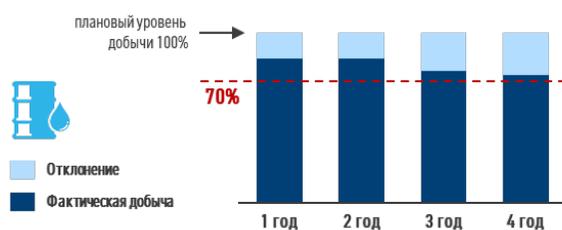
- **Цифровую**
(качество и скорость),
- **Культурную**
(простая и быстрая рабочая
среда),
- **Операционную**
(системная безопасность
и эффективность),
- **Организационную**
(гибкость, экосистемное
партнерство)

СТАТИСТИКА ПО РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ В ОТРАСЛИ 1/2

ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ¹



ОТКЛОНЕНИЕ ОБЪЕМОВ НАКОПЛЕННОЙ ДОБЫЧИ НА ГОД ЭКСПЛУАТАЦИИ



1 - по данным IPA
 2 - <https://www.ey.com/gl/en/industries/oil---gas>

СРОКИ И БЮДЖЕТ



64% проектов завершаются с превышением бюджета
73% проектов завершены позже плановых сроков

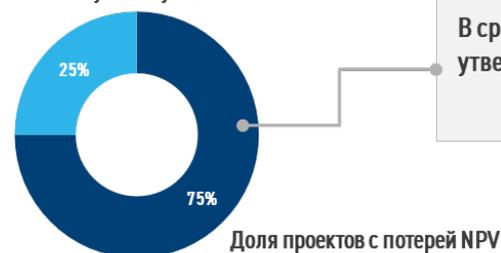
В исследовании было проанализировано 365 проектов Upstream и Downstream, реализованных до 2014 г.



IPA (Independent Project Analysis)



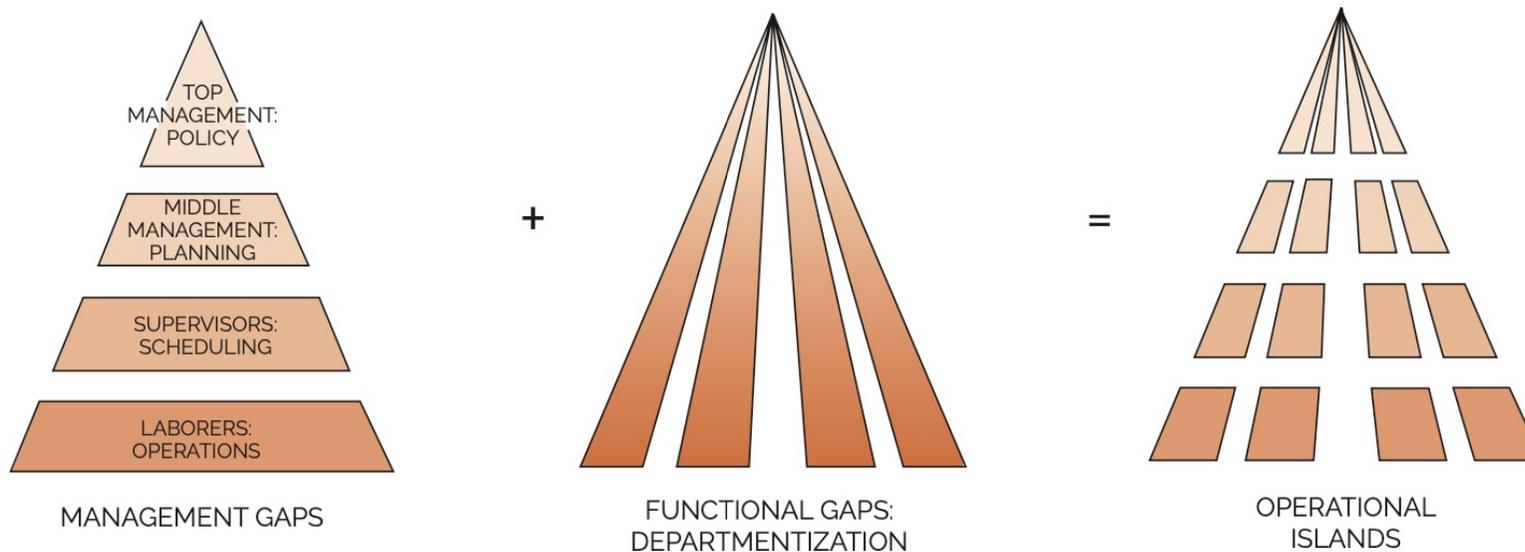
NPV соответствует плану FID



В среднем потеря NPV составляет **35%** от утвержденной при принятии FID



ЧЕЛОВЕЧЕСКИЙ ФАКТОР В УПРАВЛЕНИИ



Компетентность в управлении проектами **различается на разных уровнях управления**.
Существуют **функциональные разрывы** между рабочими **подразделениями** организации.
Если мы наложим управленческие разрывы на функциональные разрывы, то обнаружим, что компании состоят из **небольших операционных островов**, которые отказываются общаться друг с другом

ПРОРАБОТКА ПРОЕКТА: ТРИ ИСТОЧНИКА ЛОЖНОГО ПОЗИТИВА

1. **Излишнее доверие предположениям**
2. **Менталитет «для галочки»**
3. **Оптимистичный подход к планированию**

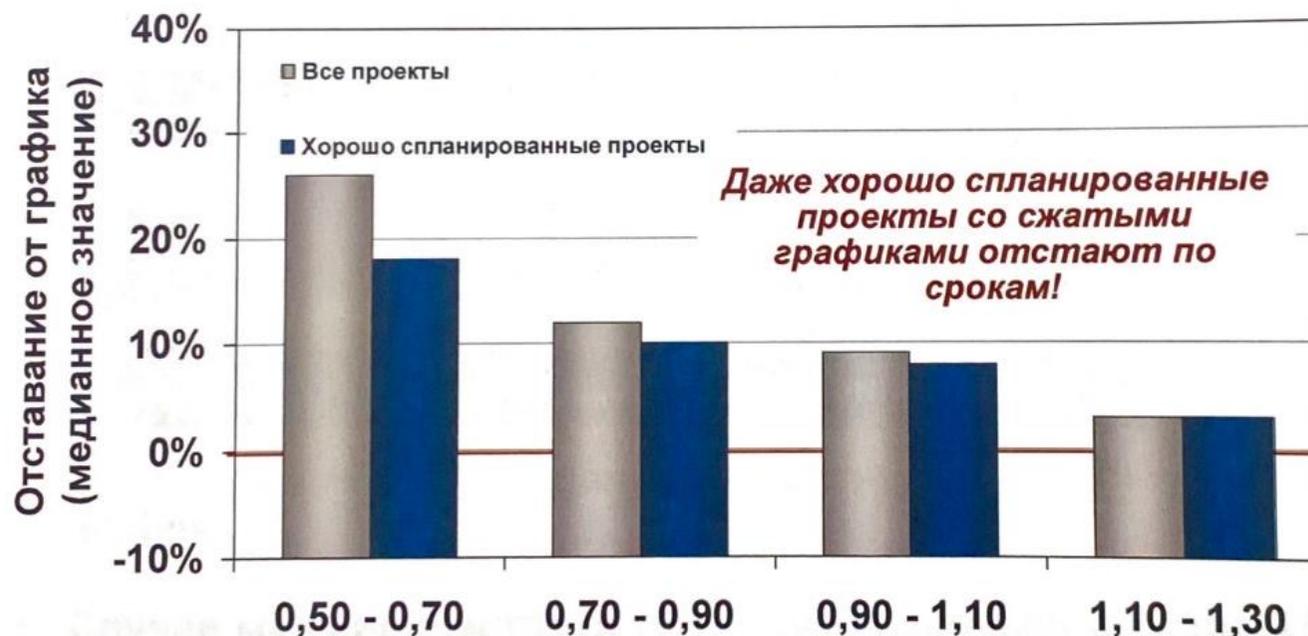
- Прогноз по добыче **субъективен и более вариативен**, когда он основывается **на ограниченных данных** по месторождению
- Обеспечение и оценка качества проработки не могут **исключить субъективность**, если прогноз основан **на предположениях**
- Команда проекта знает, что должна показать своё «следование процессу», но **просто не знает, как это сделать**
- Команда проекта **может не считать, что** определенные работы **важны**
- Если в проекте график **сжатый**, то команда проекта **делает работу формально**
- Внимание уделяется **оптимистичным** сценариям выполнения работ, которые создают **положительное впечатление**
- **Руководство предпочитает** подход «Могу и сделаю»



ТРИ ИСТОЧНИКА ЛОЖНОГО ПОЗИТИВА: ОПТИМИСТИЧНЫЙ ПОДХОД К ПЛАНИРОВАНИЮ



От сжатых графиков чаще отстают



СТРАТЕГИЯ И ТАКТИКА ПРОЦЕССОВ ЗАВЕРШЕНИЯ

ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ

Влияние на стратегические цели:

- Обновление стратегии
- Обновление технологий
- Настройка бизнес-процессов
- Бенчмаркинг
- Передача опыта (выученные уроки)
- Сохраненное и распространенное знание
- Пул специалистов
- Тюнинг организационных структур
- ...



УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТАМИ

Передача результатов проекта Заказчику

- Приемо-сдаточные мероприятия
- Административное закрытие контрактов
- Оплата счетов
- Передача документации
- Архивирование проектных документов
- Расчеты с персоналом
- Постановка на баланс
- ...

ПОВТОРЕНИЕ ОШИБКИ ВО ВТОРОЙ РАЗ – ЭТО УЖЕ НЕ ОШИБКА, ЭТО ВЫБОР

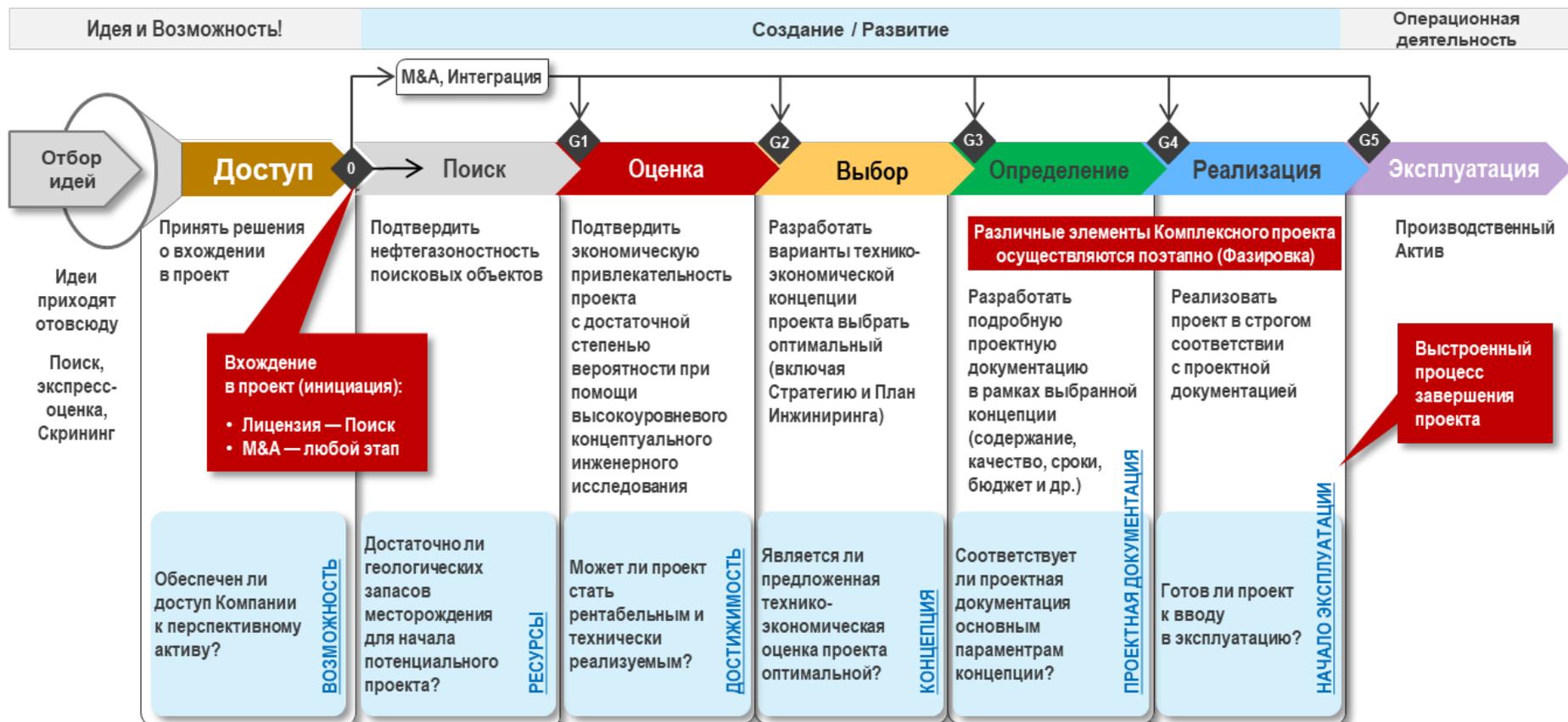


«Какие ошибки мы не повторим?»

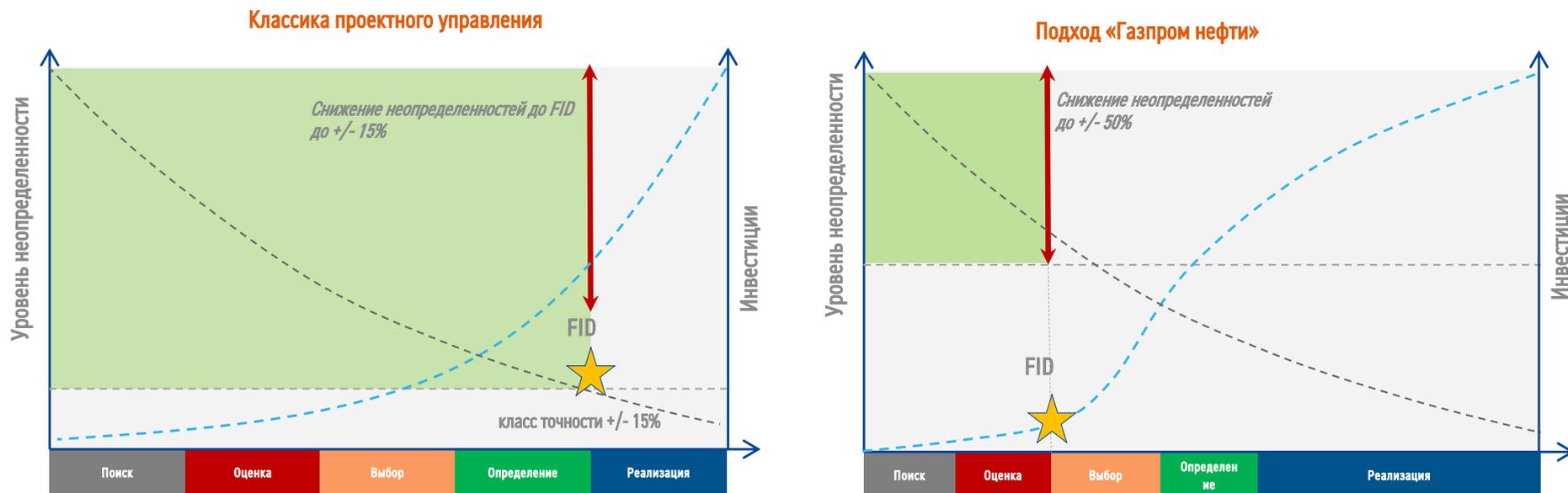
«Как ошибки не повторить?»

«Как ликвидировать ошибки
в своём процессе?»

ПОЭТАПНЫЙ ПРОЦЕСС ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ В ХОДЕ УПРАВЛЕНИЯ КРУПНЫМИ ПРОЕКТАМИ

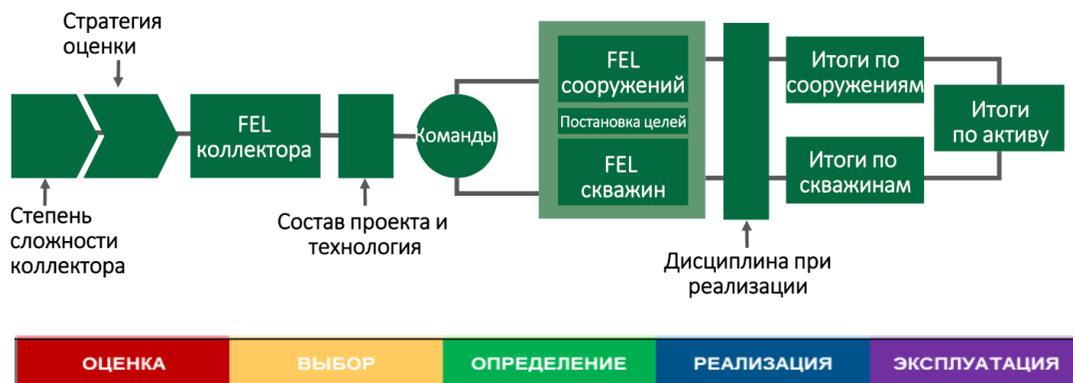


СРАВНЕНИЕ ГЛУБИНЫ ПРОРАБОТКИ ПРОЕКТОВ НА РАННИХ ЭТАПАХ

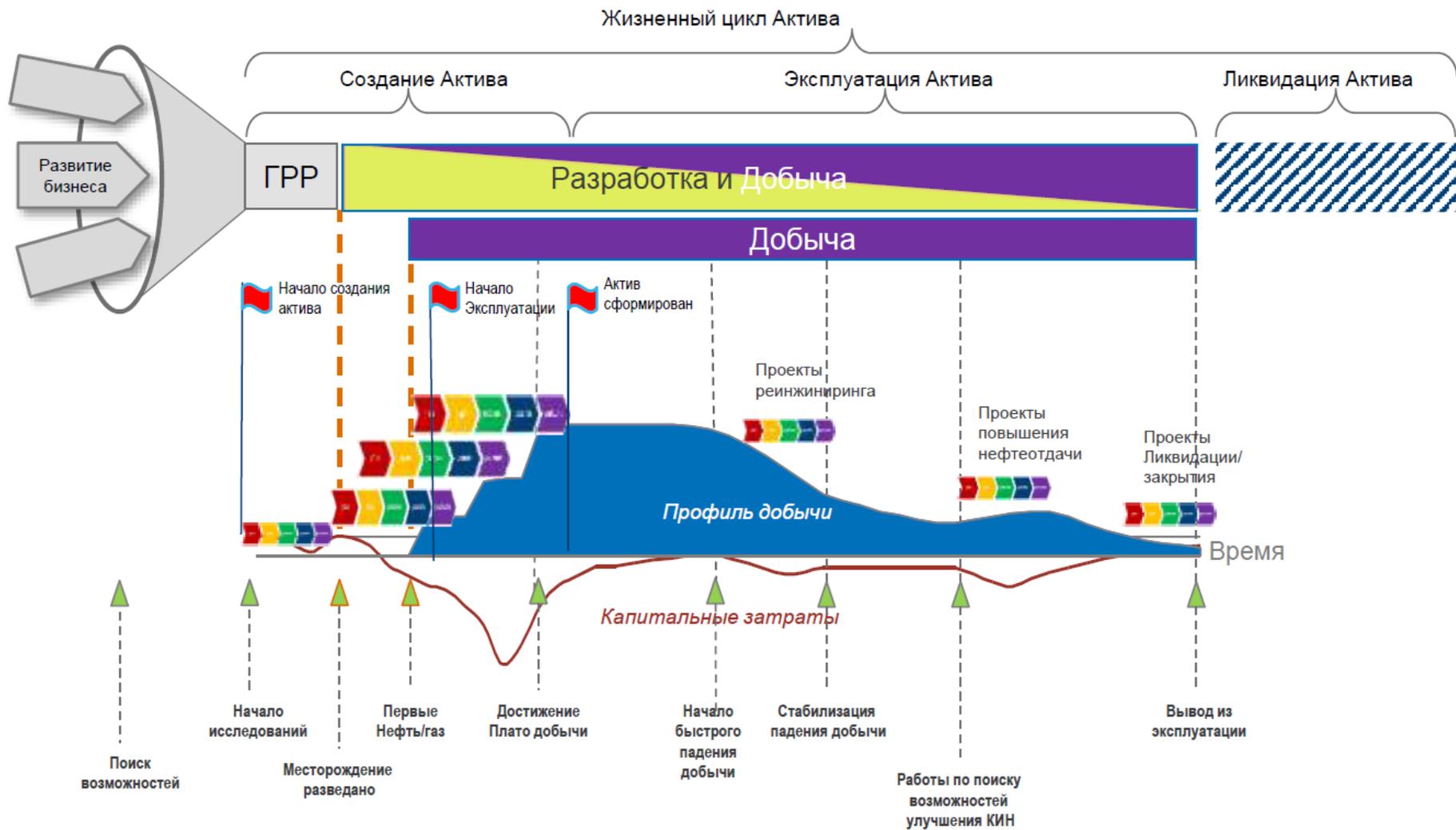


- В Компании наметилась тенденция реализацию проектов по сценарию fast track
- Не сняв неопределенности до приемлемого уровня принимается решение о завершении этапа ГРП
- Такой подход ведет к значительному росту финансовых рисков

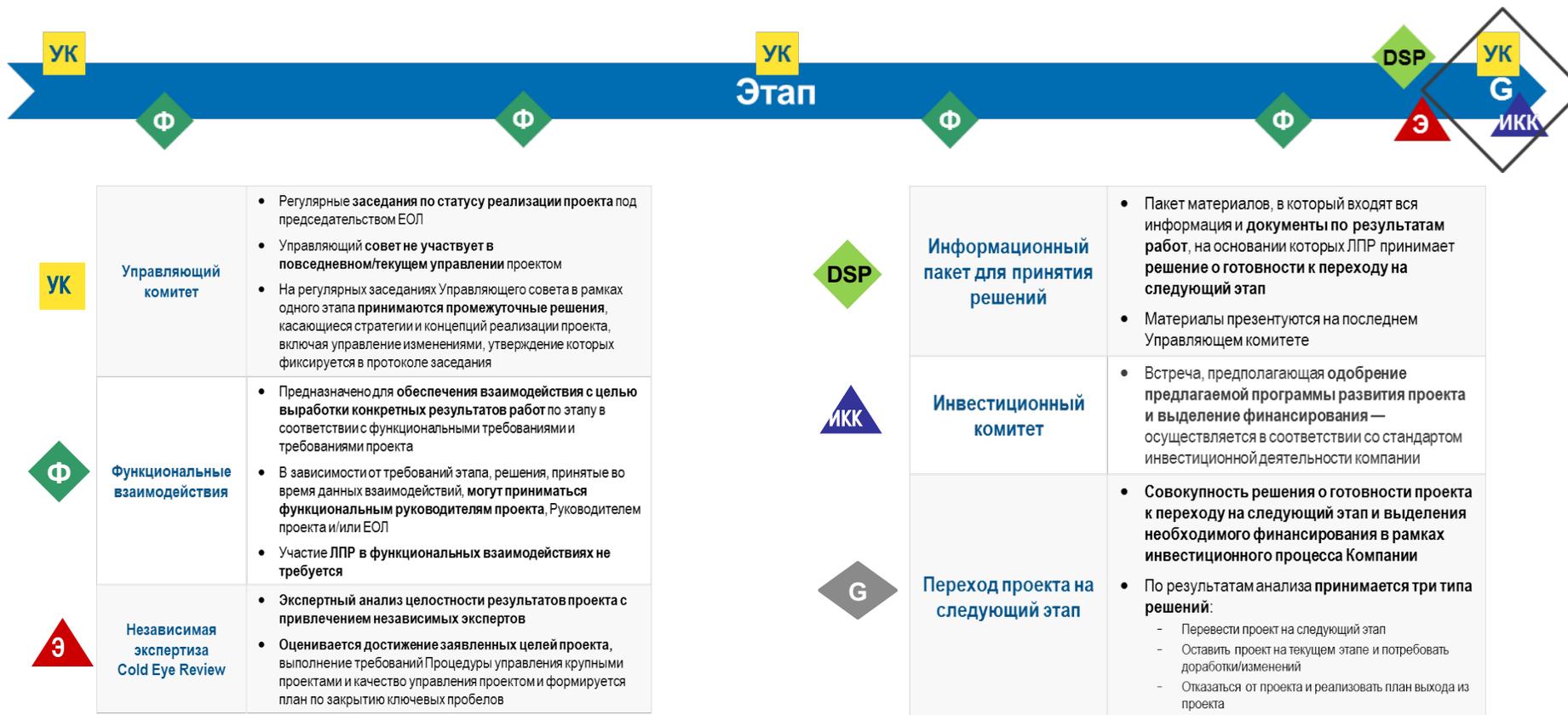
ВСЕ КОМПОНЕНТЫ ДОЛЖНЫ БЫТЬ В НАЛИЧИИ ДЛЯ ДОСТИЖЕНИЯ УСПЕХА



- Наличие **всей** отчётной **документации** по месторождению к середине **FEL 2**
- **Интеграция команды** позволяет определить состав проекта, удовлетворяющий целям бизнеса
- **Исходные данные** о месторождении и **интегрированная команда** необходимы **для** оптимальной **проработки** сооружений и скважин
- **Сооружения** и программа строительства **скважин** должны **быть проработаны** на **оптимальном** уровне, чтобы обеспечить успех проекта



ДЛЯ ПЕРЕХОДА НА СЛЕДУЮЩИЙ ЭТАП НЕОБХОДИМО ВЫПОЛНИТЬ ТРЕБОВАНИЯ СООТВЕТСТВУЮЩЕГО ЛПР И ИК



ПРИМЕРЫ ЭКСПЕРТНЫХ ЗАКЛЮЧЕНИЙ, ПЕРВЫЕ ВЕРСИИ

Оренбург



Показатель	Отлично	Хорошо	Плохо	Эксперты
Геология и разработка	3,0	2,0	1,0	2,0
Бурение	3,0	2,0	1,0	2,0
Инфраструктура и капитальное строительство	3,0	2,0	1,0	2,0
Операции	3,0	2,0	1,0	2,0
Газ	3,0	2,0	1,0	2,0
Риски	3,0	2,0	1,0	2,0
Кадры	3,0	2,0	1,0	3,0
ПЭБ, ОТ и ГЗ	3,0	2,0	1,0	2,0
Экономика и финансы	3,0	2,0	1,0	2,0
Управление проектом	3,0	2,0	1,0	2,0
Корпоративная защита	3,0	2,0	1,0	3,0

Загрос



Показатель	Экспертная оценка
ГРП и Разработка резервуаров	1,0
Внутрипромысловая инфраструктура, кап. строй, газ и энергетика	2,0
Качество управления проектом	2,0
ПЭБ, ОТ и ГЗ	1,0
Закупки сервисных услуг и МТО	3,0
Корпоративная защита	2,0
Организационное развитие	2,0
Правовое сопровождение	2,0
Экономика и финансы	1,0
Риски проекта	2,0

НЭП, Чона

ЭКСПЕРТНОЕ ЗАКЛЮЧЕНИЕ ГРУППЫ «КАПИТАЛЬНОЕ СТРОИТЕЛЬСТВО»
По независимой экспертизе этапа «Выбор» Фазы 1.1. проекта Куюмба.
Состав группы экспертизы:

Согласующие Руководители Экспертизы Группы «Капитальное строительство»	Фамилия И.О.	Должность
	А.Г. Комков	Начальник Департамента капитального строительства
Эксперты:	Л.С. Тангян	Руководитель направления
	А.В. Дубенец	Руководитель направления

1. Интегральная оценка предложенного проекта решения: 2

Статус	Балл
Решение не принимается (не проработано)	0
Решение не принимается (есть критичные замечания)	1
Решение принимается с замечаниями (необходимо устранить замечания)	2
Решение принимается (проработано качественно)	3

Заполярье НГКМ

Сводный оценочный лист экспертов

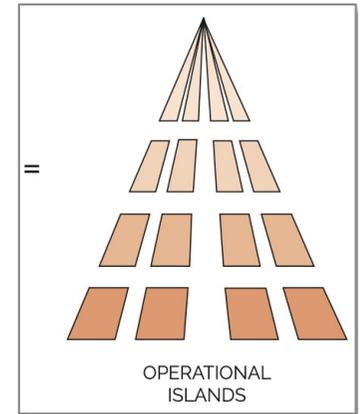
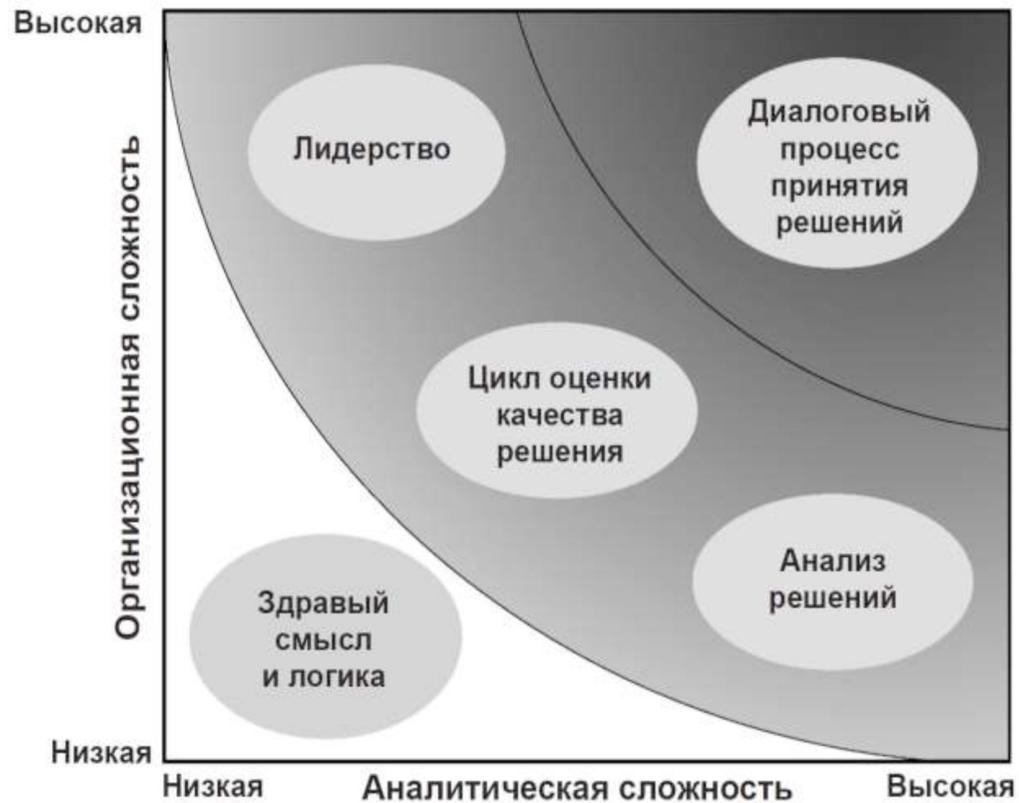
Проект: «Заполярье НГКМ» (перевод на этап Выбор)
Срок проведения экспертизы: 01.03.2014

Направление экспертизы	ФИО независимого эксперта	Должность (департамент, кр. центр)	Средняя Оценка	Оценки от отдельных экспертов	Оценки от Ауд. группы
ГРП и Разработка резервуаров	Степанов Александр Владимирович	Начальник департамента, Департамент геологии	1,15	1,15	1,15
ГРП и Разработка резервуаров	Халиуллин Фарит Фаритович	Начальник, Упр. в период план. анализа и эффективности	1,05	1,05	1,05
ГРП и Разработка резервуаров	Александр Максим Александрович	Начальник направления, Департамент по геологии и капитальному проектированию	0,95	0,95	0,95
Риски проекта	Воробей Алексей Сергеевич	Главный специалист, Управление внутр. экс. усл. рисками	1,10	1,10	1,10
Капитальное строительство	Владимир Валерий Петрович	Заместитель генерального директора по проектированию, Анализ исполнения	1,05	1,05	1,05
Внутрипромысловая инфраструктура	Исторова Ольга Павловна	Руководитель направления по ГРП, ПЭБ и капитальным работам, Управление по развитию и сервисной инфраструктуре	1,30	1,30	1,30
Внутрипромысловая инфраструктура	Лыбкин Сергей Геннадьевич	Начальник направления, Управление кап. строй. и внутр. сервис. инфраструктурой	1,30	1,30	1,30

КЛЮЧЕВОЙ ВЫЗОВ ДЛЯ ПРИНЯТИЯ КАЧЕСТВЕННЫХ РЕШЕНИЙ – ЭТО ПРЕОДОЛЕТЬ ОРГ. И АНАЛИТИЧЕСКИЕ СЛОЖНОСТИ

Организационная (политическая) сложность:

- Много участников
- Разность в ценностях и взглядах на проблему
- Разная мотивация
- Сложные отношения
- ...



Аналитическая сложность:

- Высокая степень неопределённости
- Расчётная сложность
- Большое количество данных
- Множество опций и вариантов
- Взаимозависимость параметров
- ...

МОДЕЛЬ КАЧЕСТВЕННОГО РЕШЕНИЯ*

«Жизнь – это сумма всех твоих решений» (с) Альбер Камю

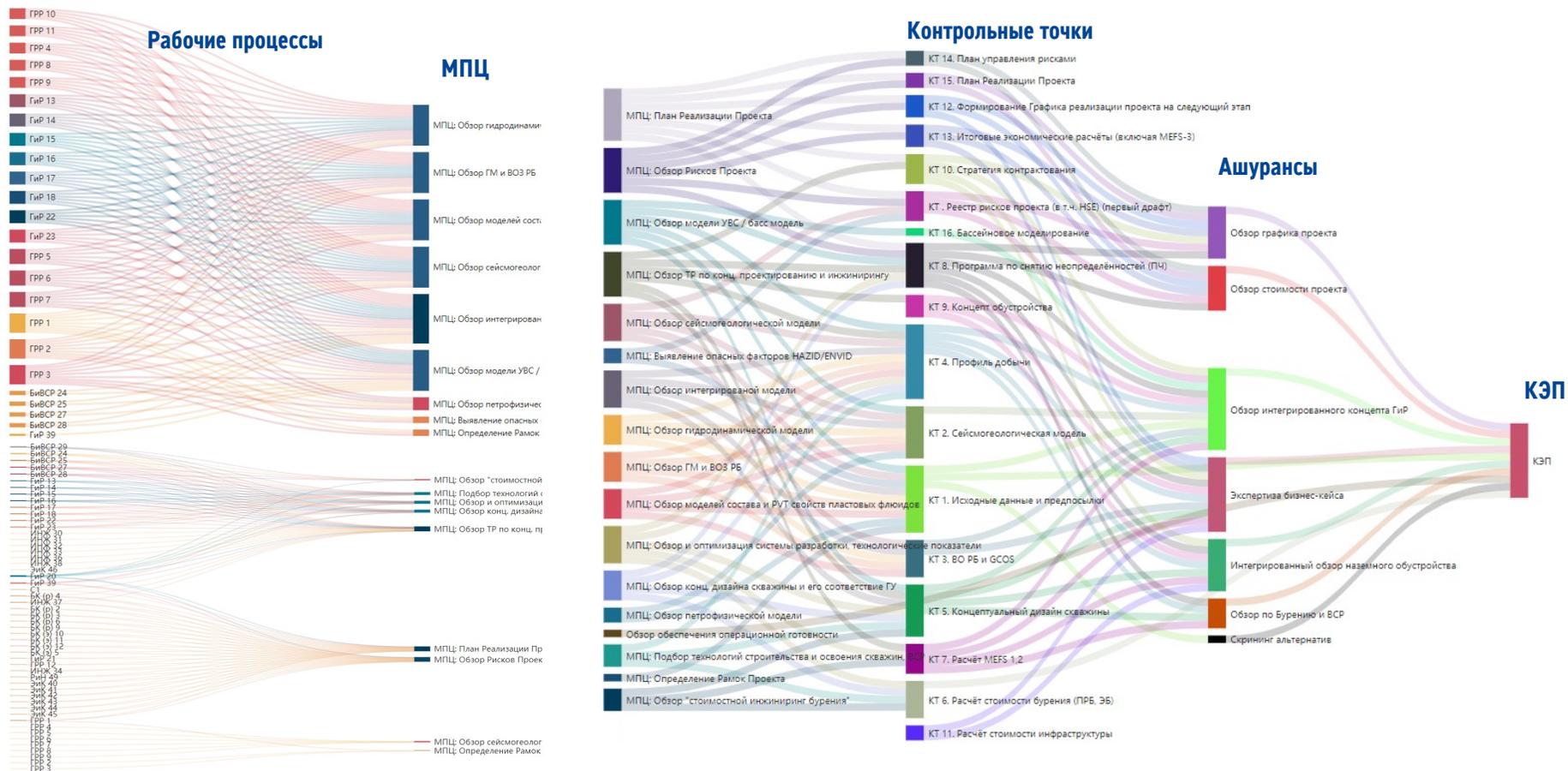


*Carl Spetzler, *Decision Quality*, Wiley 2016

МОДЕЛЬ КАЧЕСТВЕННОГО РЕШЕНИЯ: ОЦЕНКА КАЧЕСТВА РЕШЕНИЯ



ОСУЩЕСТВЛЕН МЭППИНГ РАБОЧИХ ПРОЦЕССОВ, КОНТРОЛЬНЫХ ТОЧЕК, МПЦ И АШУРАНСОВ (ПРИМЕР — «ОЦЕНКА»)



АШУРАНСЫ, МЕРОПРИЯТИЯ ПОВЫШЕНИЯ ЦЕННОСТИ, РАБОЧИЕ ПРОЦЕССЫ

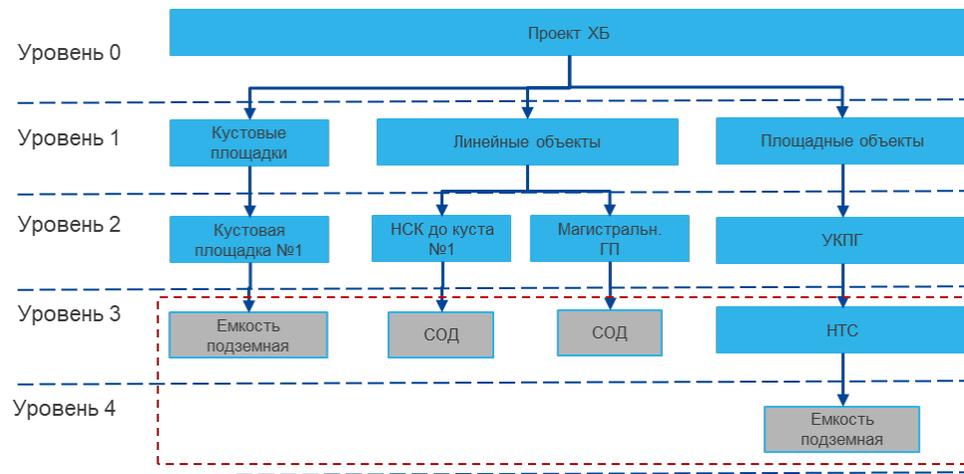


*Если вы провалили планирование,
значит, вы планируете провал*



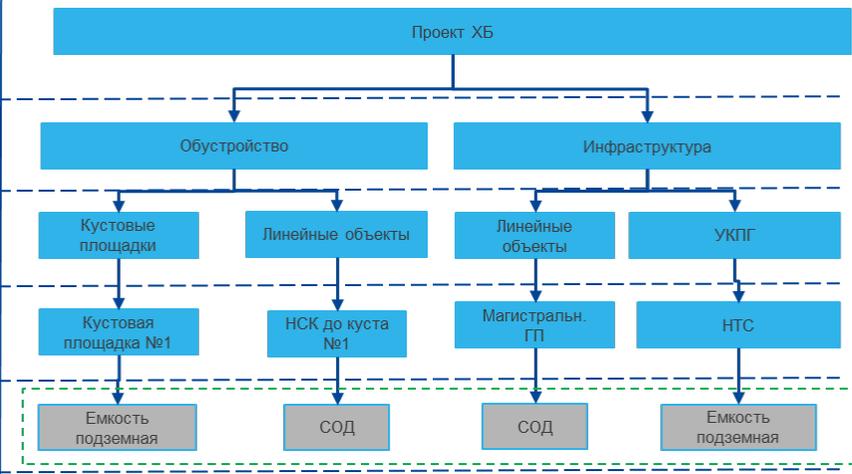
КОРРЕКТИРОВКЕ УРОВНЕЙ СТРУКТУРЫ WBS (ПРИНЦИП ЕДИНСТВА)

Структура WBS текущая



Уровень конечной единицы оборудования может быть как 3, так и 4.

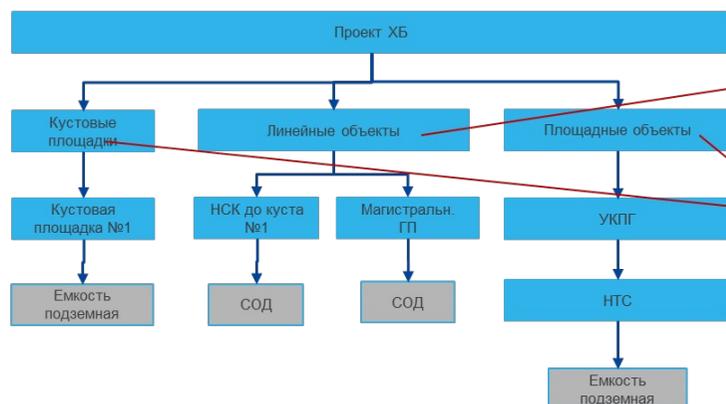
Структура WBS предложение



Уровень конечной единицы оборудования всегда на уровне 4

ЕДИНСТВО СТЫКОВКИ СТРУКТУРЫ В РАЗНЫХ СИСТЕМАХ

Структура WBS текущая



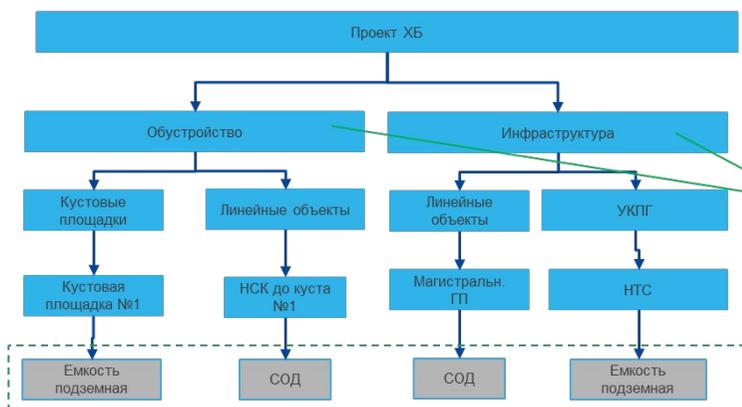
Показатели до ГЭП	ед. изм.	ИКК 373	ИКК 373 норм. 23.7Б	Текущее видение. с УКПГ	Текущее видение. Без УКПГ	Справочно (компенсация исторических затрат). Без УКПГ
Добыча ПГ	млрд м3	67,8	67,8	68,7	68,7	69,1
Товарный ПГ	млрд м3	67,5	67,5	68,1	68,1	68,4
Добыча конденсата	млн т.	3,7	3,7	1,3	1,3	1,3
Товарный конденсат	млн т.	3,7	3,7	1,3	1,3	1,3
Количество добывающих скважин	шт.	55	55	52	52	52
Капитальные вложения*	млн руб.	119 591	119 591	107 426	104 700	104 700
Эксплуатационное бурение	млн руб.	24 589	24 589	30 779	30 779	30 779
Обустройство кустов	млн руб.	16 182	16 182	18 719	18 567	18 567
Инфраструктура	млн руб.	57 255	57 255	41 842	39 268	39 268
Прочие КВ	млн руб.	695	695	1 428	1 428	1 428
Проектный резерв	млн руб.	20 871	20 871	14 658	14 658	14 658
Управленческий резерв	млн руб.	-	-	13 239	8 925	-
Операционные затраты	млн руб.	40 205	40 205	37 297	31 969	33 347

Группировка затрат на верхнем уровне не совпадает с принятой в плане КВ и материалах ИК
 Сумма по кустовым площадкам не совпадает с «Обустройством Кустов». Сумма КП+ЛО также не совпадает в проектах с внешним транспортом.

тыс.руб. без НДС	Физич. л. окз	ед. изм.	ИТОГО
ИТОГО КВ	освоение	тыс.руб.	108 574 022
	финансирование	тыс.руб.	108 574 023
ИТОГО КВ для СИП	освоение	тыс.руб.	-
	финансирование	тыс.руб.	-
Итого бурение	освоение	тыс.руб.	31 182 091
	финансирование	тыс.руб.	31 182 091
Итого обустройство	освоение	тыс.руб.	15 593 267
	финансирование	тыс.руб.	15 593 267
Итого инфраструктурные	освоение	тыс.руб.	33 050 067
	финансирование	тыс.руб.	33 050 067
Прочие КВ	освоение	тыс.руб.	28 748 597
	финансирование	тыс.руб.	28 748 597
	освоение	тыс.руб.	46 376 358

ЕДИНСТВО СТЫКОВКИ СТРУКТУРЫ В ИК И ПЛАНАХ КВ

Структура WBS предложение



Преимущество с текущими планами КВ в части разбиения затрат на Обустройство и Инфраструктуру

Показатели до ГЭП	ед. изм.	ИКК 373	ИКК 373 норм. 23.7б	Текущее видение. С УКПГ	Текущее видение. Без УКПГ	Справочно (компенсация исторических затрат). Без УКПГ
Добыча ПГ	млрд м3	67,8	67,8	68,7	68,7	69,1
Товарный ПГ	млрд м3	67,5	67,5	68,1	68,1	68,4
Добыча конденсата	млн т.	3,7	3,7	1,3	1,3	1,3
Товарный конденсат	млн т.	3,7	3,7	1,3	1,3	1,3
Количество добывающих скважин	шт.	55	55	52	52	52
Капитальные вложения*	млн руб.	119 591	119 591	107 426	104 700	104 700
Эксплуатационное бурение	млн руб.	24 589	24 589	30 779	30 779	30 779
Обустройство кустов	млн руб.	16 182	16 182	18 719	18 567	18 567
Инфраструктура	млн руб.	57 255	57 255	41 842	39 268	39 268
Прочие КВ	млн руб.	695	695	1 428	1 428	1 428
Проектный резерв	млн руб.	20 871	20 871	14 658	14 658	14 658
Управленческий резерв	млн руб.	-	-	13 239	8 925	-
Операционные затраты	млн руб.	40 205	40 205	37 297	31 969	33 347

тыс.руб. без НДС	Физич. объём	ед. изм.	ИТОГО
ИТОГО КВ	освоение	тыс.руб	108 574 022
	финансирование	тыс.руб	108 574 023
ИТОГО КВ для СИП	освоение	тыс.руб	-
	финансирование	тыс.руб	-
Итого бурение	освоение	тыс.руб	31 182 091
	финансирование	тыс.руб	31 182 091
Итого обустройство	освоение	тыс.руб	15 593 267
	финансирование	тыс.руб	15 593 267
Итого инфраструктурные	освоение	тыс.руб	33 050 067
	финансирование	тыс.руб	33 050 067
Прочие КВ	освоение	тыс.руб	28 748 597
	финансирование	тыс.руб	28 748 597
	освоение	тыс.руб	46 775 358

ВЗАИМНАЯ УВЯЗКА СТРУКТУР КАК СЛЕДСТВИЕ АНАЛИЗА ОПЫТА

ВоQ – Ведомость объемов работ

Титул	Наименование титула	КОД WBS	КОД CBS	Марка	Код КQ/единичной расценки	Наименование КQ/единичной расценки	Ед. изм.	Кол-во базовое
2	3			4	7	8	9	10
					EW00-01-01-1	Расчистка участка от растительности	м2	1596
					EW00-01-01-3	Корчевание пней	шт	2000

Код трудовых ресурсов	Трудозатраты за единицу	Трудозатраты всего	Код строительного оборудования	Строительное оборудование за единицу	Строительное оборудование всего
	0,01	1 177,38		-	-
	0,15	1 465,35		0,22	2 149,18

СТРУКТУРЫ WBS, CBS, RBS

Данные по объемам, стоимости, ресурсам, техническим характеристикам

Данные по объемам, стоимости, ресурсам, техническим характеристикам

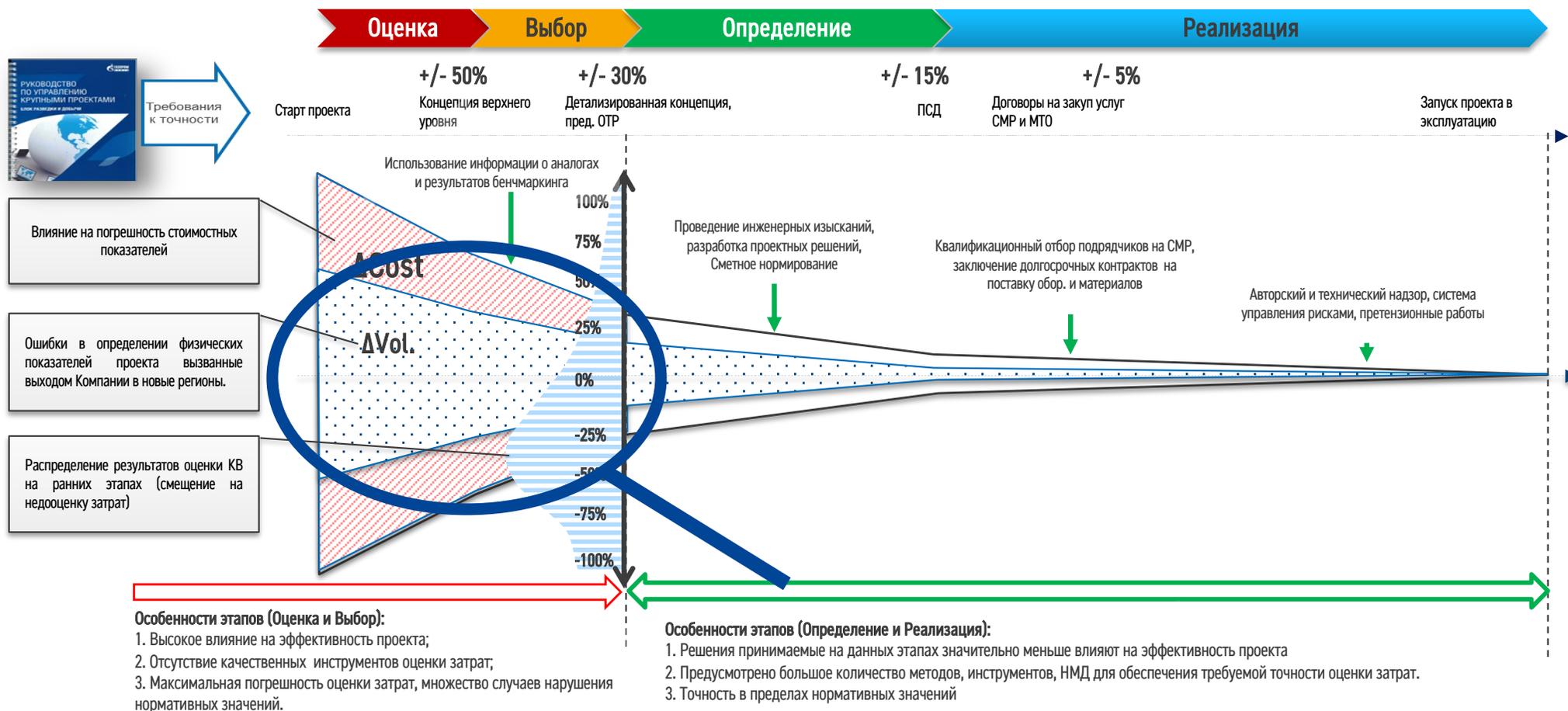
ВоМ – Ведомость объемов материалов

Титул	Наименование титула	Марка	КОД WBS	КОД CBS	КОД RBS	Наименование и техническая характеристика	Единица измерения материала	Базовый объем
2	3	4				11	15	16
						Лесоматериал круглый смешанных пород ф18-30 см 12 м	м3	2212,096
						Проволока 3,0-II ГОСТ 3282-74	т	0,641923

ВоЕ – Ведомость объемов оборудования

Титул	Наименование титула	Марка	Разделение поставки	КОД WBS	КОД CBS	КОД RBS	Наименование и техническая характеристика	Завод изготовитель / Поставщик	Ед.изм. оборудования	Базовый объем
2	3	4	7				12	15	16	17
		КМ					Резервуары стальные, расчетное давление не более 0,07 МПа(и), материальное исполнение нержавеющая сталь		шт.	1
		ТХ					Компрессор для транспортировки попутного газа СТДП-6300-2		шт.	2

ЭВОЛЮЦИЯ СТОИМОСТИ ПРОЕКТА, ВЛИЯНИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТЕЙ НА ТОЧНОСТЬ ОЦЕНКИ CAPEX



АКТУАЛИЗАЦИЯ ДИАПАЗОНОВ ДЛЯ КЛАССОВ ТОЧНОСТИ В СООТВЕТСТВИИ С КЛАССАМИ ААСЕ

Этап	Класс	Точность задания
Доступ	Класс V – I * Предварительно	± 60% и более
Поиск	Класс V – Порядок величины - Предварительно	± 60%
Оценка	Класс IV - Порядок величины - Промежуточные	± 50%
Выбор	Класс III	± 30%
Определение	Класс II	± 15%
Реализация	Класс I	± 5%

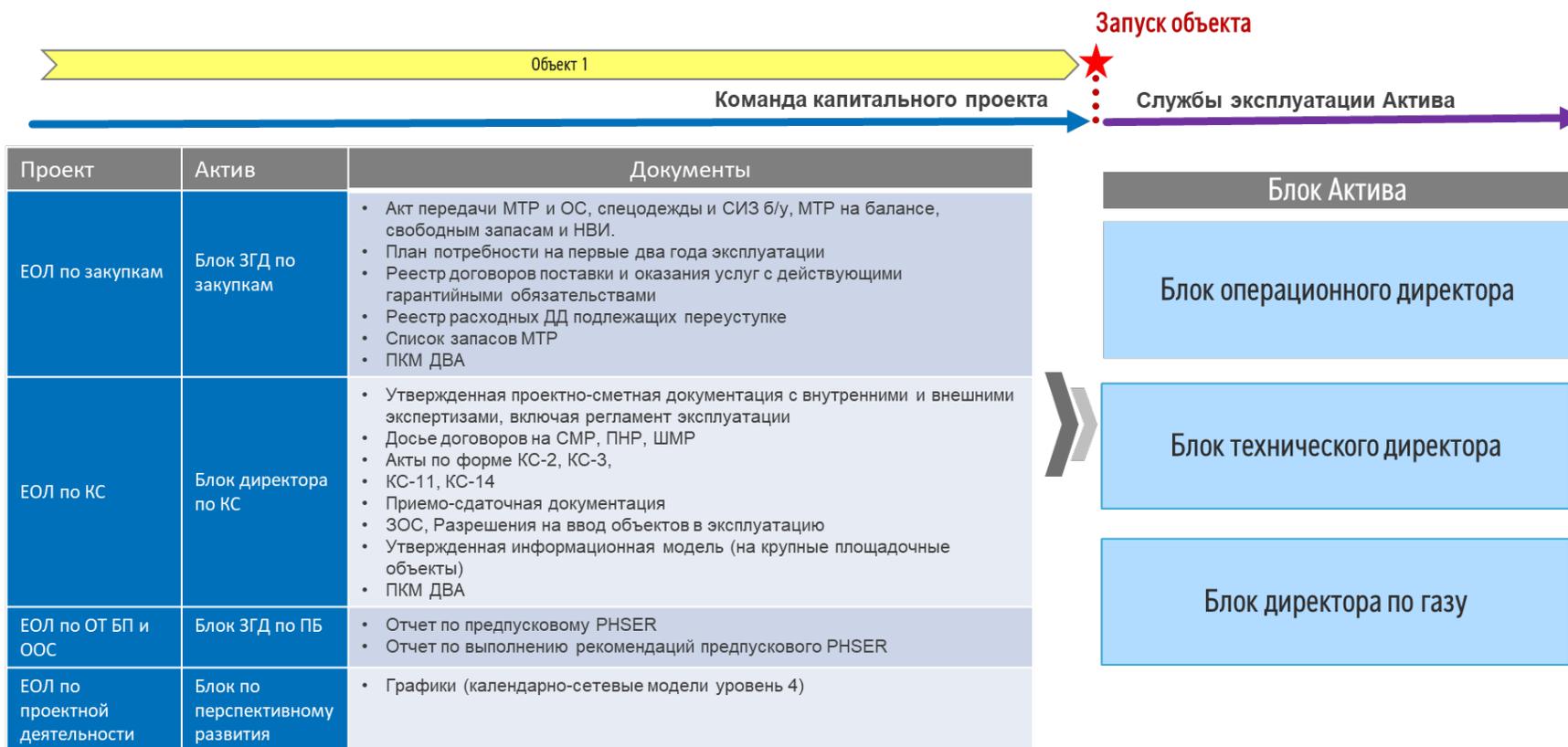


Этап	Класс	Точность задания
Доступ	Класс 5	-50/+100%
Поиск	Класс 5	-50/+100%
Оценка	Класс 4	-15/+50%
Выбор	Класс 3	-10/+30%
Определение	Класс 2	-5/+20%
Реализация	Класс 1	-3/+15%

Выполнены корректировки в Руководства по управлению проектами

ПЕРЕДАЧА ОБЪЕКТОВ В ЭКСПЛУАТАЦИЮ

Передача объектов в службы эксплуатации Актива выполняется после подписания акта приемочной комиссии Общества запущенного объекта:



«Проект — это не только **деятельность группы людей**, направленная на решение конкретной задачи

Это также **всесторонний анализ своей деятельности** в разрезе всей организации

Вот почему отчет о полученных уроках составляет такую **ценность** и является **неотъемлемой частью** документации проекта»

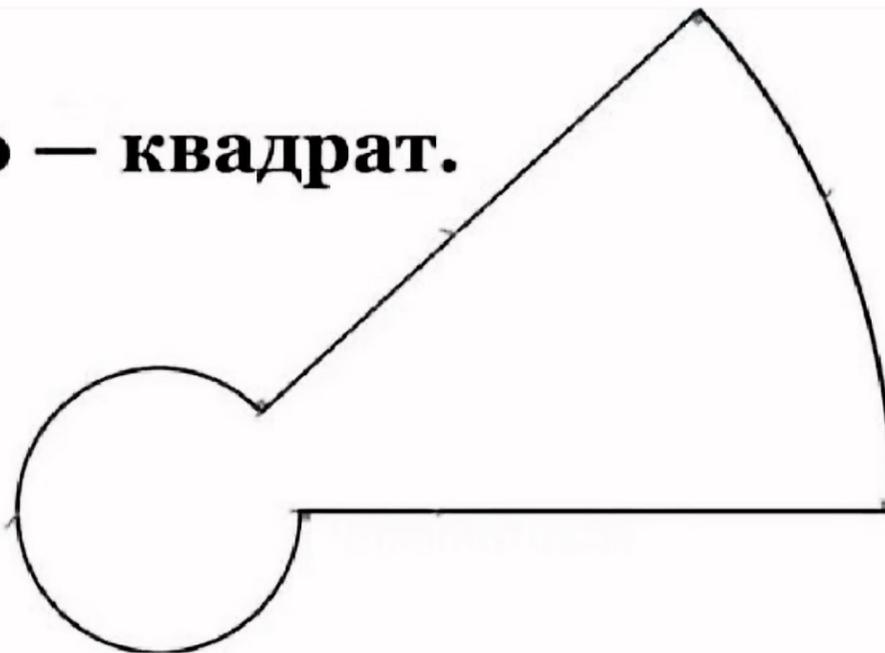


ВАЖНЫ ДЕТАЛИ



ВАЖНА ВНИМАТЕЛЬНОСТЬ

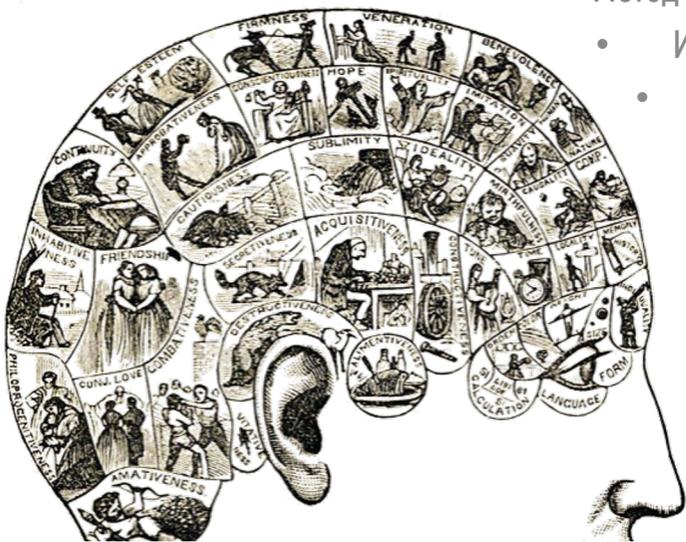
Это — квадрат.



**Фигура с четырьмя сторонами
одинаковой длины и четырьмя
прямыми углами**

ТЕХНОЛОГИИ ИЗВЛЕЧЕНИЯ УРОКОВ

- Обзор первоначальных отчетов об инцидентах
- Метод «Анализ барьеров»
- Метод анализа причин события «От обратного»
- Извлечение уроков из документов, экспертизы, протоколов, отчетов и пр.
- Анализ исторических записей о рисках, о реализации работ
- Структурированный метод «Что, если...?»
- Многокритериальный анализ, Количественная оценка риска аварий
- 8-шаговый метод решения проблем в соответствии с М-01.09.02-01
- Метод Делфи
- Мозговой штурм
- Анализ факторов влияния с помощью Диаграммы Ишикава
- Формирование и анализ Древа отказов / Реестра рисков
- **Формирование причинно-следственных цепочек, спец. сессии**
- **Метод «5 почему»**
- Метод «Галстук-бабочка», анализ причин в рамках системного подхода
- Проведение индивидуальных и групповых интервью — «Разбор полетов (After Action Review)»
- Локальные шаблоны функциональных направлений



ИНСТРУМЕНТ ДИАГРАММА ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ

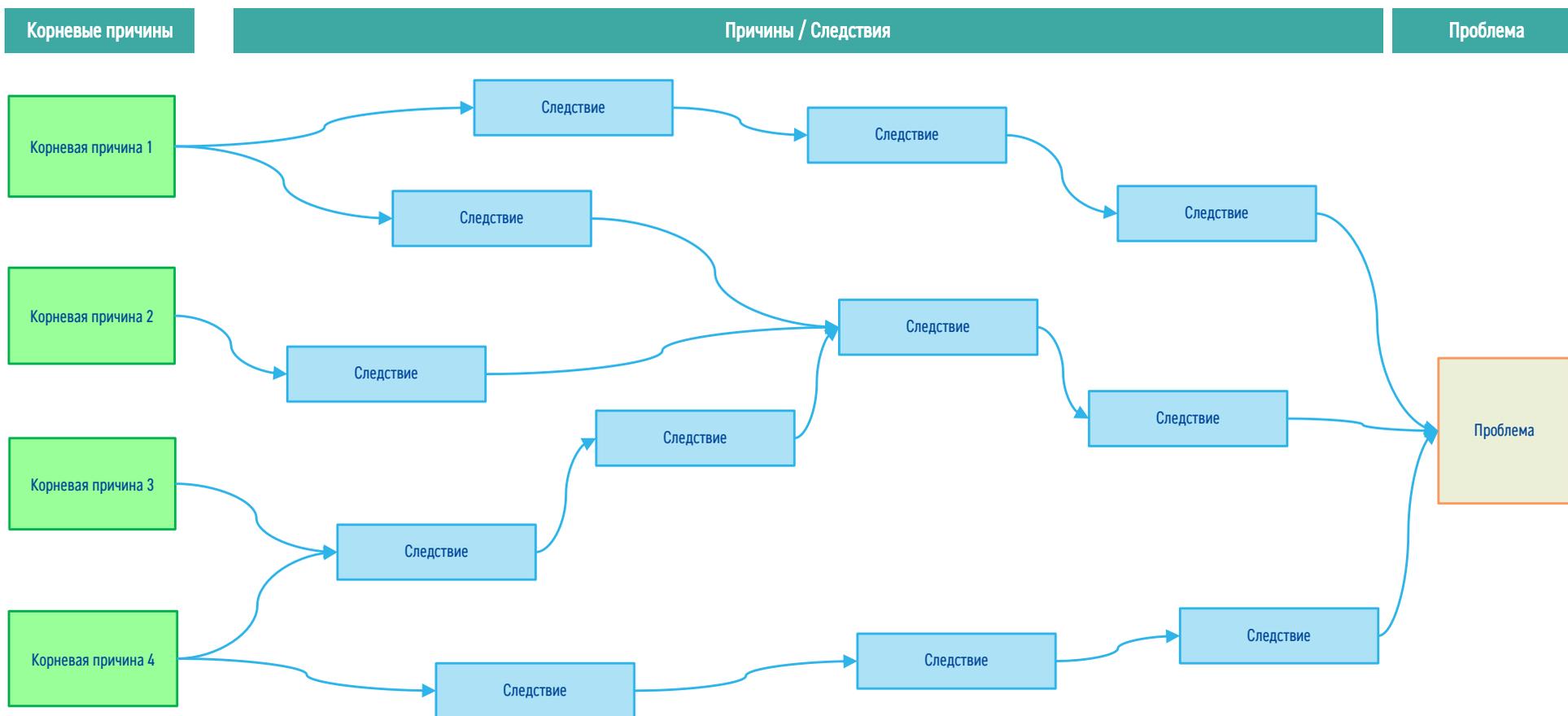
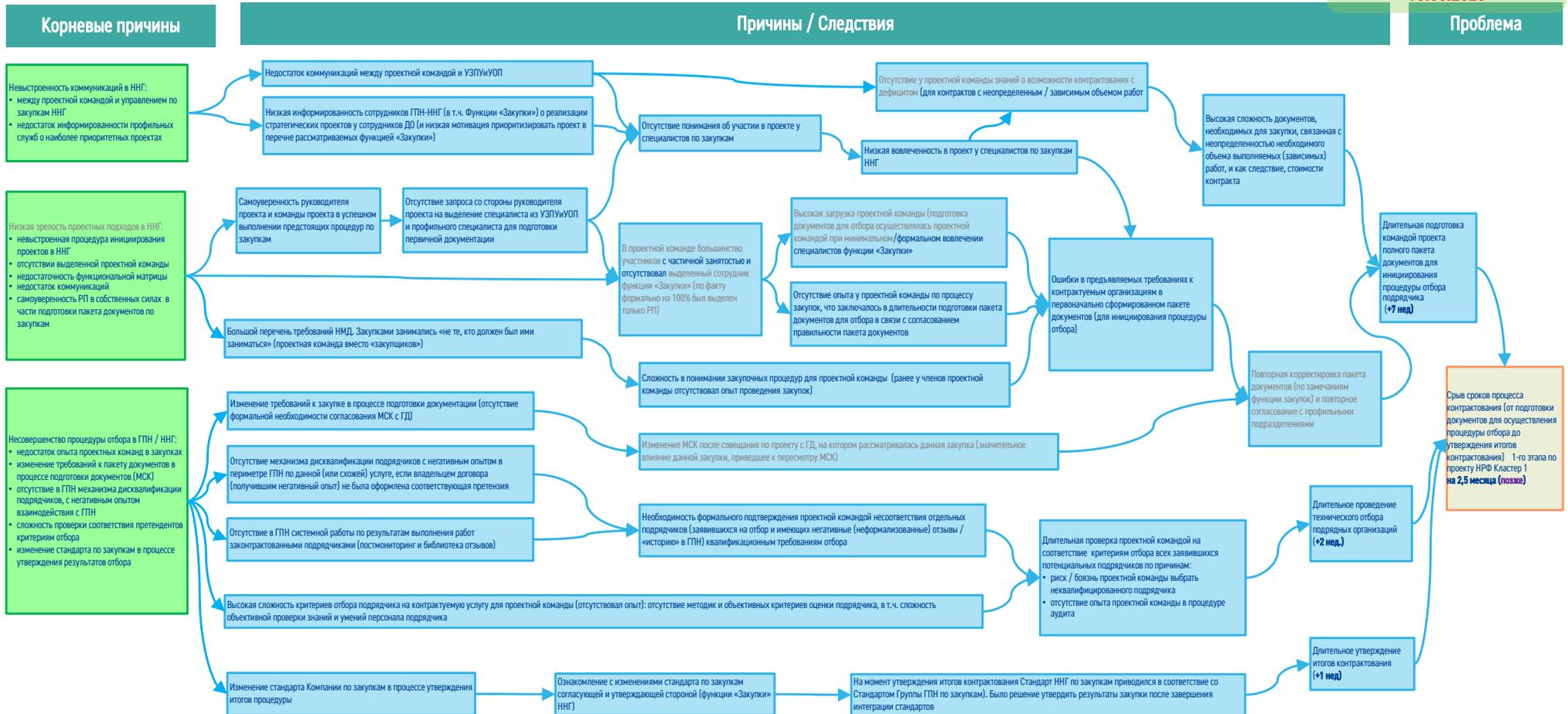


ДИАГРАММА ПРИЧИННО-СЛЕДСТВЕННЫХ СВЯЗЕЙ

Корректировка

13.05.2020

Проблема



ИЗВЛЕЧЕННЫЕ УРОКИ: ЭТАПЫ, ТАКТЫ, ШАГИ И УРОВНИ

1 Подготовительный этап

2 Основной этап

1 Первичная сборка ДПСС

- 1 Уточнение формулировки проблемы в разбираемой проектной ситуации
- 2 Формирование предварительных причин в ходе мозгового штурма
- 3 Разбор и сортировка предварительных причин
- 4 Формирование причин 1-го порядка
- 5 Требования к формулировкам промежуточных причин
- 6 Сборка Диаграммы причинно-следственных связей
- 7 Проверка корректности и логичности формулировок
- 8 Формирование корневых причин
- 9 Проверка ДПСС на логичность и лаконичность
- 10 Доработка формулировки корневых причин

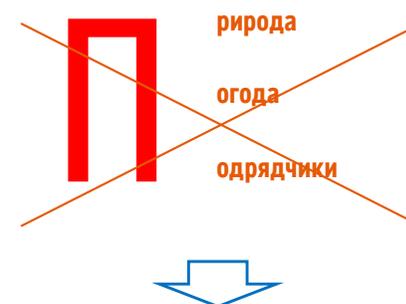
Три такта

Десять шагов

2 Презентация и доработка ДПСС

3 Формирование Таблицы с извлеченными уроками

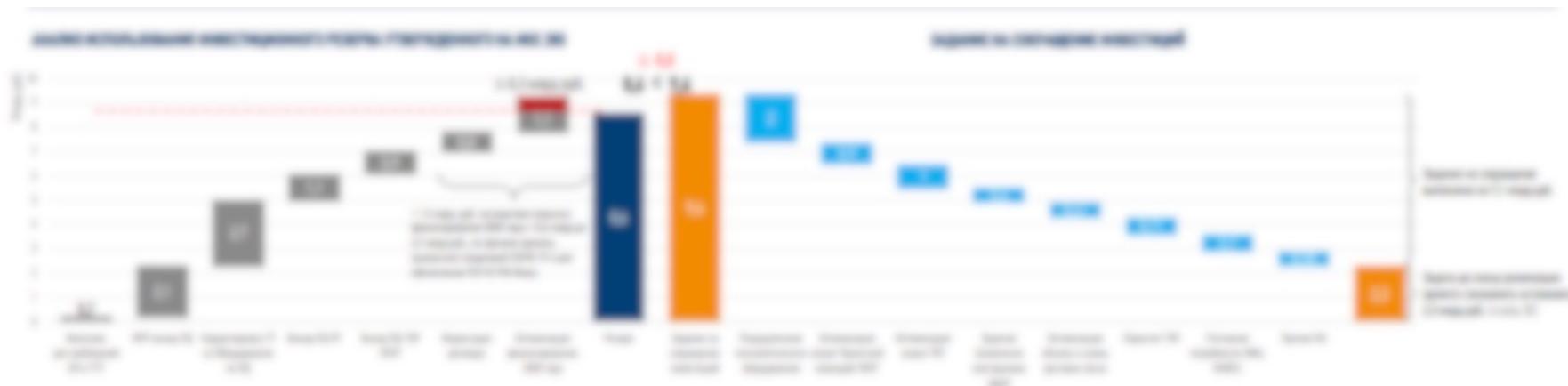
3 Завершающий этап



Три уровня

- 1 Уровень проектной команды
- 2 Уровень функции
- 3 Уровень ДО / Компании

РЕЗУЛЬТАТЫ АШУРАНСА «СБОР И АНАЛИЗ ИЗВЛЕЧЕННЫХ УРОКОВ»



Объемом собранного материала стало 62 урока, что является не только эффективностью сбора, но и применением в проекте Lessons.

Из 62% выявлено качество мероприятий в том числе проект мероприятий в 7,2% и при выполнении работы, с учетом действий проекта финансирование в 55% при 1,4 млрд руб. до 1,7 млрд руб.

итоги

1. Сбор и анализ извлеченных уроков в рамках проекта и в целом по проекту.
2. При анализе уроков и действий на местах выявлены положительные моменты по проекту, которые можно использовать.
3. Объем извлеченных уроков и действий на местах в рамках проекта составил 62 урока, что является не только эффективностью сбора, но и применением в проекте Lessons.

Выполнение уроков и действий на местах проекта было выполнено в 75%, что является эффективностью применения Lessons.

Уроки и действия на местах проекта в рамках проекта выполнены в 75%, что является эффективностью применения Lessons.

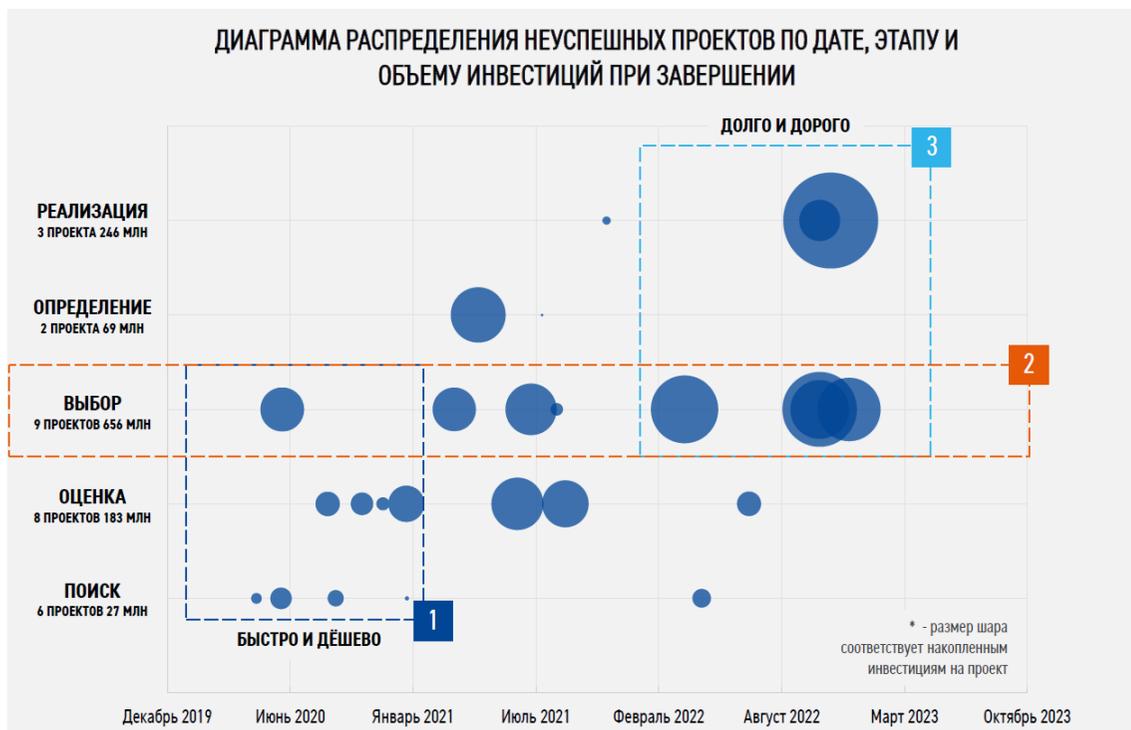
итоги

1. При анализе уроков и действий на местах выявлены положительные моменты по проекту, которые можно использовать.
2. Объем извлеченных уроков и действий на местах в рамках проекта составил 62 урока, что является не только эффективностью сбора, но и применением в проекте Lessons.
3. Объем извлеченных уроков и действий на местах в рамках проекта составил 62 урока, что является не только эффективностью сбора, но и применением в проекте Lessons.

ПРИМЕР ПОСТИНВЕСТИЦИОННОГО МОНИТОРИНГА ПРОЕКТОВ

АНАЛИЗ ПЕРЕЧНЯ ПРОЕКТОВ ПЕРИМЕТРА ПИМ, ЗАВЕРШЕННЫХ «НЕУСПЕШНО»

ГРУППА 2: НЕУСПЕШНО ЗАВЕРШЕННЫЕ 28 ПРОЕКТОВ



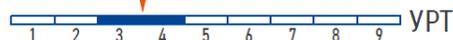
ФОКУСЫ ВНИМАНИЯ

- За период с 2020 по 2022 «неуспешное завершение» сместилось из области «1» – ранних этапов и низких накопленных инвестиций в область «3» – поздних этапов и большого объема накопленных инвестиций, причиной этому являются:
 - Потеря востребованности решения у бизнес-заказчиков
 - Неуспех в рамках ОПИ на этапе реализация
 - Отсутствия рентабельного кейса при тиражировании
 - Большая часть проектов (23/28) завершается неуспешно до завершения этапа «Выбор», что соответствует концепции Fail Fast, и весьма характерно для специфики портфеля технологической стратегии
- Подробные причины неуспеха описаны на сл.8.

ПРИМЕР ПОСТИНВЕСТИЦИОННОГО МОНИТОРИНГА ПРОЕКТОВ

ЭТАП «ОЦЕНКА»

ФОРМИРОВАНИЕ ПЕРЕЧНЯ ОБЯЗАТЕЛЬНЫХ АТТРИБУТОВ ПРИ ПЛАНИРОВАНИИ И ОЦЕНКЕ ВЫПОЛНЕНИЯ РАБОТ ЭТАПА «ОЦЕНКА» ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО ПРОЕКТА (ПКК)



СПЕКТР МЕТОДИК – ОТ ФИКСАЦИИ ДО ОБМЕНА ОПЫТОМ

ФИКСАЦИЯ

ОБМЕН

АНАЛИЗ ОПЫТА

Анализ извлечённых уроков во избежание повторения своих и чужих ошибок и для закрепления полученных успехов

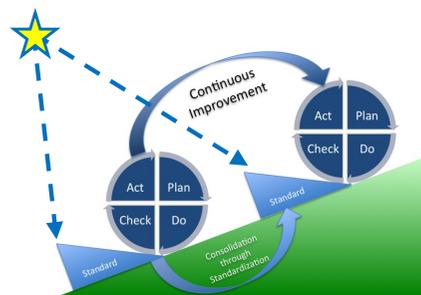
1. Анализ ранее накопленного опыта
2. Выполнение работ
3. Извлечение уроков, и их сбор



ЛУЧШИЕ ПРАКТИКИ

Формализация передового практического опыта с доказанной успешностью для тиражирования и применения в схожих ситуациях

1. Если способ выполнения работ эффективен в одном месте, он будет эффективен и в другом
2. Способ фиксируется и внедряется



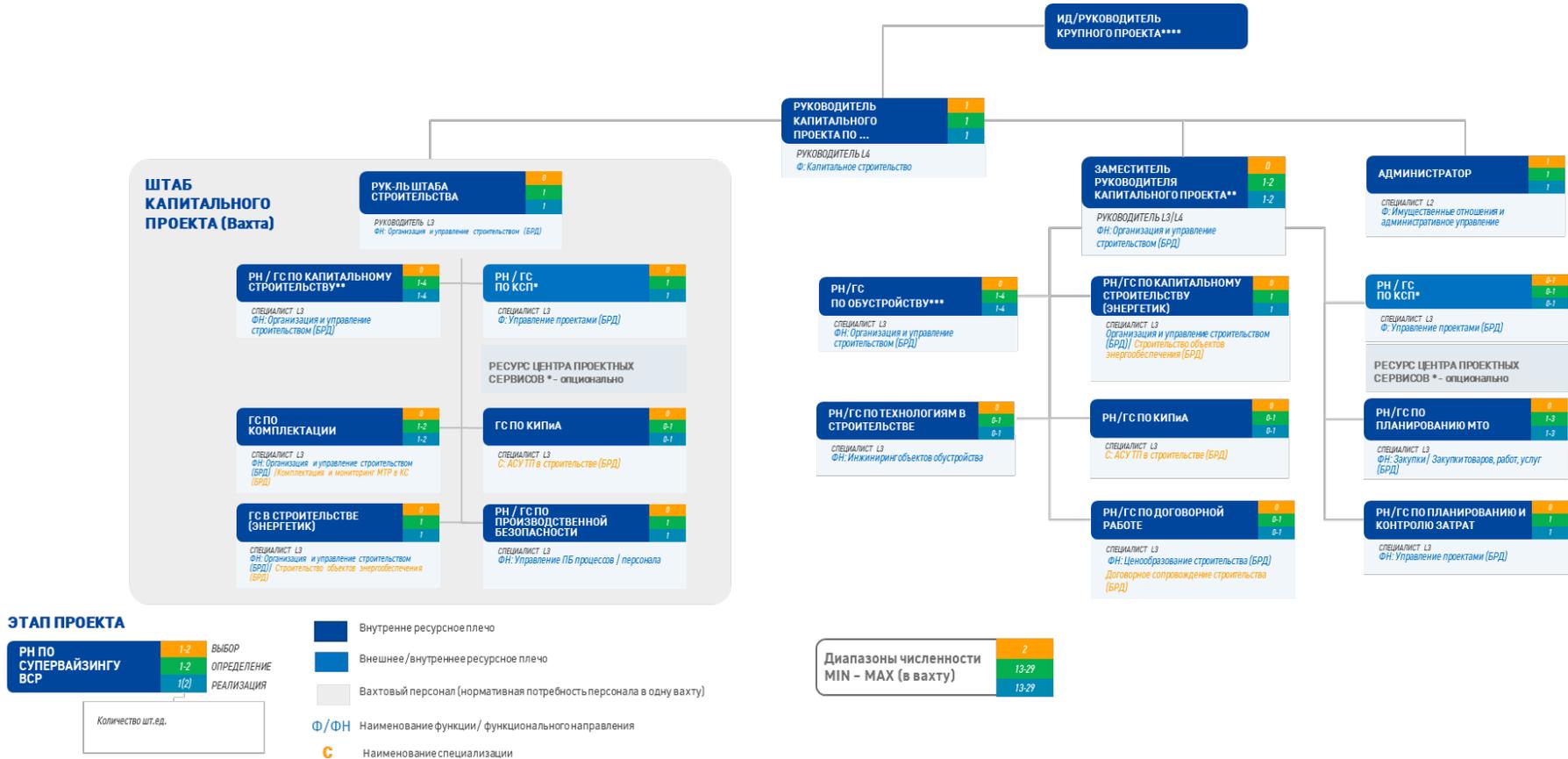
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ СООБЩЕСТВА

Группа сотрудников, обменивающихся опытом решения производственных задач определённого типа

1. Решает поставленные задачи и достигает поставленную цель
2. Чёткая структура: спонсор-постановщик задач, лидер, модератор и ядро участников



ТИПОВАЯ ОРГАНИЗАЦИОННАЯ СТРУКТУРА КРУПНОГО ПРОЕКТА



ПРОЕКТНОЕ ПРЕМИРОВАНИЕ

РАСЧЕТ ФАКТИЧЕСКОГО ВЫПОЛНЕНИЯ ПО СРОКАМ ПРОВОДИТСЯ С УЧЕТОМ ЗАПЛАНИРОВАННОГО ОТКЛОНЕНИЯ ОТ ПЛАНОВОГО ЗНАЧЕНИЯ

ПС – показатель выполнения сроков ключевой вехи:



$$ПС = F(\PhiЗ)$$

Если Фактическое значение (ФЗ) ≤ Допустимого значения (ДЗ), то ПС = 100%

Если Фактическое значение (ФЗ) ≥ Предельного значения (ПЗ), то ПС = 0%

$$\text{Если } ДЗ < \PhiЗ < ПЗ, \text{ то: } ПС = \frac{ПЗ - \PhiЗ}{ПЗ - ДЗ} * 100\%$$

Примеры:



РАСЧЕТ ФАКТИЧЕСКОГО ВЫПОЛНЕНИЯ ПО БЮДЖЕТУ ПРОВОДИТСЯ С УЧЕТОМ ЗАПЛАНИРОВАННОГО ПРЕВЫШЕНИЯ ПЛАНОВОГО ЗНАЧЕНИЯ

ПК – показатель выполнения качества работ по ключевой вехе:



$$ПК = F(\PhiЗ)$$

Если Фактическое значение (ФЗ) ≥ Допустимого значения (ДЗ), то ПК = 100%

Если Фактическое значение (ФЗ) ≤ Предельного значения (ПЗ), то ПК = 0%

$$\text{Если } ДЗ > \PhiЗ > ПЗ, \text{ то: } ПК = \frac{\PhiЗ - ПЗ}{ДЗ - ПЗ} * 100\%$$

Примеры:



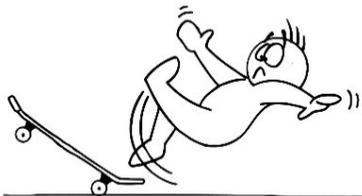
БУДЬТЕ ПАРАНОИКАМИ, ДУМАЙТЕ ПЛОЩАДЯМИ, ПОВОРАЧИВАЙТЕ ЗАРАНЕЕ И ПОДВЕРГАЙТЕ СОМНЕНИЮ ОТЧЕТЫ

Аналогия с правилами выживания на море (А. Кутузов)



Постоянные впередсмотрящие. В мегапроекте должны быть те, кто постоянно смотрит скользящим окном вперед и занимается исключительно этим. Они должны вовремя замечать риски, проблемы, возможности и предлагать варианты работы с ними.

Быть параноиком. В деле управления рисками и проблемами Руководитель мегапроекта должен придерживаться принципа “Если кажется, что проблема/риск есть, то нужно исходить из того, что он существует”.



Инерция. Мегапроекту, как и большому кораблю, невозможно быстро остановиться или повернуть = поэтому все действия нужно просчитывать много заранее. **Проактивное управление должно существенно преобладать над реактивным.**

Погрешность в навигации. Один из любимых показателей в крупных проектах – процент готовности. Очень сложная, и зачастую лукавая тема. Получаемая цифра очень сильно зависит от того, как считать (и кто считает 😊). Полностью на нее полагаться точно нельзя, нужно **всегда думать “площадями”**.

