



**Люди – их "мягкие" компетенции как ключевой фактор успешности проектных офисов инвестиционных и организационных проектов. На примере горно-металлургии**

**Проектная Среда SOBHET "Проектный офис в промышленности и промышленность в проектном офисе"**

**Пластинин Дмитрий Владимирович  
23 августа 2023 г.**

# Пластинин Дмитрий Владимирович

## Специализация:

- ✓ развитие потенциала горнодобывающих и металлургических компаний
- ✓ цифровая трансформация в горнодобывающей отрасли и металлургии
- ✓ построение систем управления инновациями в инжиниринге, строительстве и производстве
- ✓ обучение проектному управлению в тяжёлых отраслях промышленности
- ✓ организационно-техническая трансформация служб заказчика, проектных институтов и строительных подрядчиков в модели EPC / EPCM / PMC
- ✓ управление инвестиционно-строительными проектами и программами



## Преподавательская деятельность:

**НИТУ МИСиС** – член Наблюдательного совета бизнес-докторантуры, организатор и преподаватель программ DBA “Industrial Technologies”, MBA “Mining & Metals”, DBA МШБиТ

**МШУ СКОЛКОВО** – мастер-классы по проектному управлению в горно-металлургии в составе программ ExEd

**Мосинжпроект** – автор и организатор программы организационной трансформации

**Прочие** многочисленные тренинги и обучающие программы

Телеграм Канал «**Горно-металлургия. Пересборка**» ([https://t.me/mining\\_metals](https://t.me/mining_metals)) – автор и ведущий

## Опыт работы:

Более 25 лет на ведущих позициях в российских и зарубежных компаниях в электроэнергетике, ИТ, горнодобывающей промышленности и промышленном строительстве:

**ВНИПИэнергопром** – инженер по проектированию ТЭЦ (электротехническая часть)

**WRIGLEY** – директор по информационным технологиям по России и СНГ

**Северсталь-Ресурс, Воркутауголь** – директор по проектному управлению и организационному развитию

**ЕВРАЗ** – директор департамента ресурсных проектов

**СУЭК** – начальник управления проектов капитального строительства

**Полюс-Золото** – директор по методологии управления проектами капитального строительства

**Прочие проекты** по повышению операционной эффективности горных и металлургических производств, управлению технологическими режимами с использованием инструментов аналитики больших данных, распознавания образов и нейронных сетей

## Образование:

Московский Энергетический Институт, Инженер-электрик

Стокгольмская Школа Экономики, Executive MBA

Project Management Institute, один из первых российских PMP

Международная Академия Коучинга, Сертифицированный Коуч ICF (International Coach Federation)

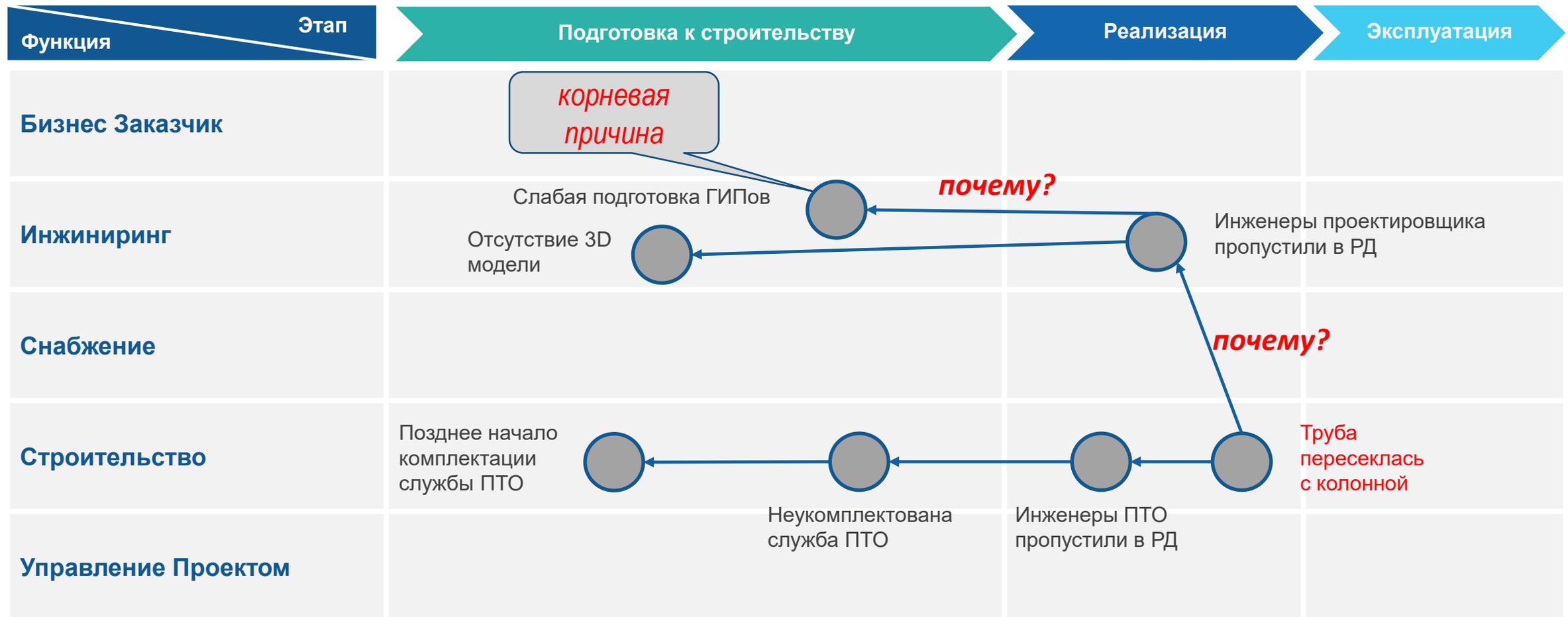


plastinin.icl@gmail.com



+7 903 792 6030

# Разбор реализовавшихся рисков и определение их корневых причин – полезное упражнение в любых проектах



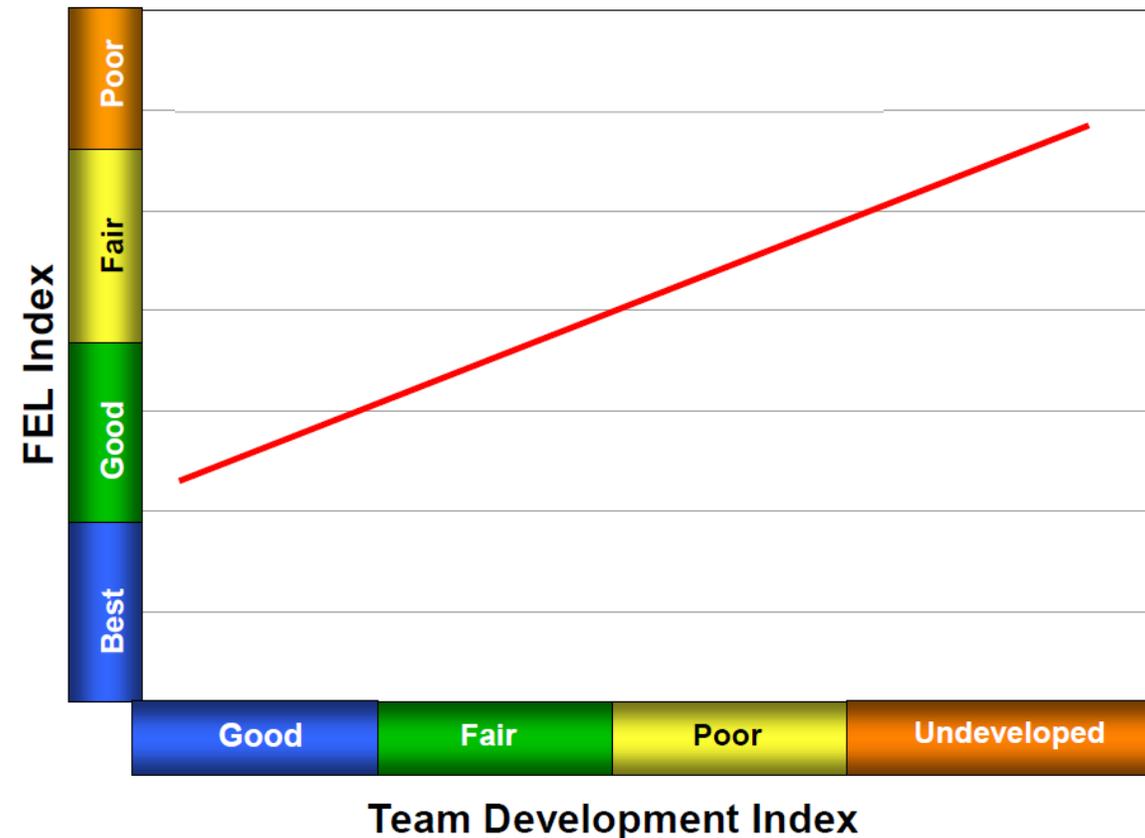
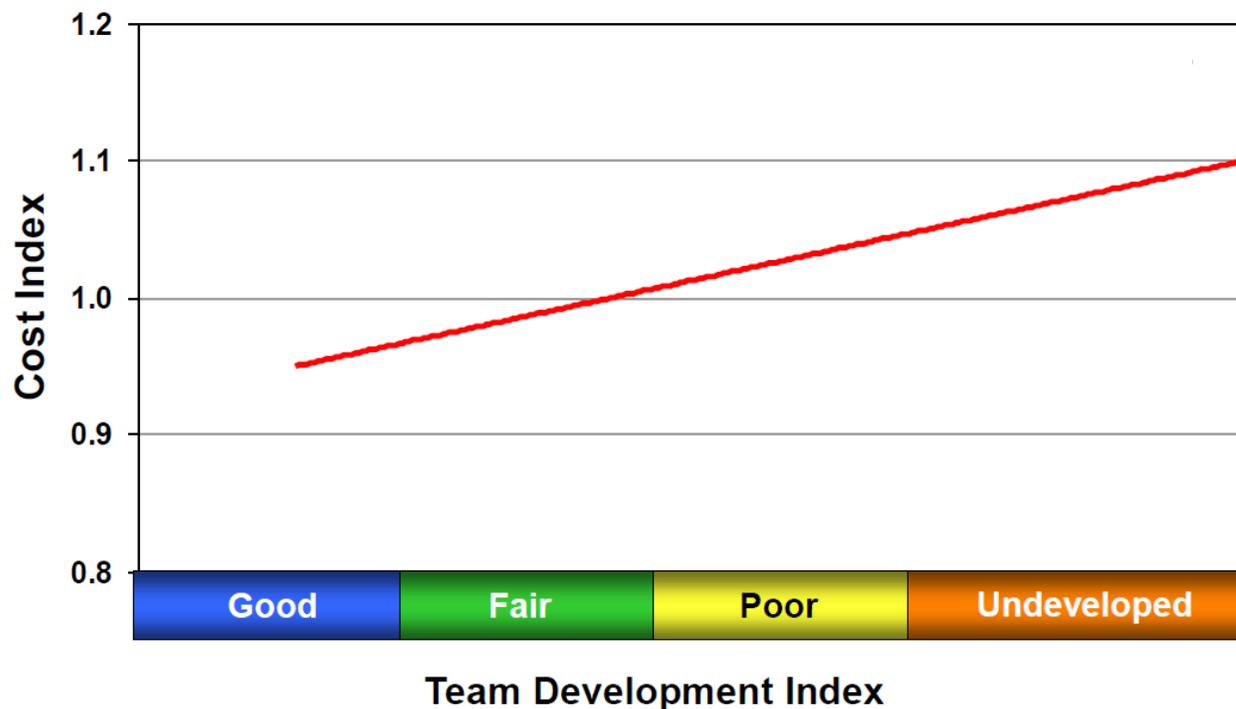
- Корневая причина риска – «причина всех причин», на которую можно (и нужно!) воздействовать системно
- Устранив корневую причину, мы не допустим повторения риска в будущем
- Метод определения – правило «5 почему»

# Примеры рисков и корневых причин

Риск	Техническое решение	Корневая причина
Просадка грунта под эстакадой подачи концентрата на обжиг	Выбран некондиционный песок из соседнего водоёма	Единоличное решение высокого руководителя
Неожиданный водоприток при строительстве подземного сооружения	Некачественная гидрогеология; Отсутствие риск-менеджмента	Решение о финансировании принимали финансисты, а проектировщик не смог их убедить
Параллельная разработка ТЭО и ПД на один и тот же проект – получение несравнимых результатов	-	Кураторы – руководители подразделений, находившиеся в конфликте

**Конечные причины в человеческой плоскости:** конфликты, неумение согласовывать свои цели, эффективно общаться, качественно сформулировать свою позицию и структурировать доводы, понимать и отслеживать когнитивные искажения – свои и коллег; личная повестка участников

# Сильная проектная команда позволит устранить корневые причины



Практика показывает, что сильная проектная команда, участники которой обладают не только профессиональными знаниями и навыками (функции проектного управления, «сутовые» функции, например, ПИР, МТО, СМР и пр.), но и выраженными «мягкими» навыками, является ключевым фактором успеха проекта

# Роль Проектного офиса

---



# Проектная культура управления (ПКУ)

## Командные

- Сильные проектные команды – ключевой фактор успеха
- Честность, прозрачность, управляемость, единые правила игры, ...
- Мы используем методы проектного управления для достижения стратегических целей
- Мы планируем, мониторим и оцениваем прогресс на регулярной основе. Мы делаем это, потому что так договорились
- Мы создаём команды с высоким уровнем доверия внутри и эффективным взаимодействием с внешними сторонами
- Удовлетворение от факта достижения проектных целей и от процесса достижения
- Мы постоянно совершенствуем свою работу на основе накопленного опыта и знаний – своих и других



## Индивидуальные

- Я – часть сильных проектных команд. Это приводит меня к успеху в профессиональном и в личном плане
- Я осознанно применяю проектное управление для достижения личных и профессиональных целей
- Я планирую и выполняю свой функционал в составе объёма задач проектов, в которых участвую
- Я – участник таких команд. Я качественно взаимодействую с другими участниками и внешними контрагентами, выполняю обещания
- Я – часть команды, и мне просто нравится вместе с командой достигать проектные цели и реализовывать процесс их достижения
- Я постоянно совершенствую свою работу на основе накопленного опыта и знаний – своих и других. Мне это важно

# Три способа внедрения Проектной культуры управления

От государства



От корпорации:  
Условия  
неизбежности



«Снизу»: Раскачка менеджмента  
среднего звена

Обучение:  
“soft” через “hard”



Практики  
Проектного  
Менеджмента



# Действия «от государства»



ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО

ПО ТЕХНИЧЕСКОМУ РЕГУЛИРОВАНИЮ И МЕТРОЛОГИИ



НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
СТАНДАРТ  
РОССИЙСКОЙ  
ФЕДЕРАЦИИ

ГОСТ Р

—

## УПРАВЛЕНИЕ КРУПНЫМИ СТРОИТЕЛЬНЫМИ ПРОЕКТАМИ С ИСПОЛЬЗОВАНИЕМ ИНТЕГРИРОВАННЫХ КОНТРАКТОВ EPC

### Основные положения

*Настоящий проект стандарт не подлежит применению до его утверждения*

# Внедрение «сверху»: неизбежность

## Условия неизбежности, определённые УК

Следующие положения, определяющие неизбежность внедрения управления инвестиционными и организационными проектами в Компании, должны быть транслированы Руководством Управляющей компании в РПО:

1. Мы считаем, что применение методов проектного управления как к деятельности по развитию Компании, так и к некоторым задачам в рамках операционной деятельности позволит выполнять эти задачи более эффективно: в установленный срок, в рамках утверждённого бюджета, с заданным качеством.
2. Мы считаем, что следующая деятельность требует применения методов проектного управления и считается “проектами”:
  1. геолого-разведочные работы;
  2. проектирование, новое строительство, реконструкция и техническое перевооружение действующего производства;
  3. пуск новых лав;
  4. внедрение производственных и информационных систем;
  5. капитальный ремонт оборудования и зданий и сооружений;
  6. инициативы по повышению эффективности производства;
  7. инициативы по изменению организационных моделей, бизнес процессов и пр.;
  8. прочие задачи по решению Руководства УК и (или) РПО.
3. Мы намерены внедрить управление проектами в. Мы планируем разработать и внедрить правила управления проектами и требовать их выполнения от всех работников УК и РПО.
4. Мы будем оценивать работников по показателям их успешности руководства проектами либо участия в проектах.
5. Мы уверены, что получим вашу поддержку при внедрении проектного управления. Мы готовы дать вам всё необходимое обучение, возможность сформировать новые навыки, а также необходимые полномочия.

# Внедрение «снизу»: “soft” через “hard”

## Профессиональный тренинг

Основы управления и зоны проблематизации в инвестиционно-строительных проектах

Жизненный цикл проекта. Проектный контроль

Проектный контроль (продолжение)

Функциональные процессы в проекте, их развитие по этапам жизненного цикла

Организация проекта, её развитие по этапам жизненного цикла

## Инициация программы

- ✓ вступительное и **мотивационное слово** Руководителя
- ✓ содержание и формат работы
- ✓ распределение по **командам**, назначение проектов
- ✓ самооценка компетенций



## Тематические модули

- ✓ групповая дискуссия – **интерактивные семинары**
- ✓ работа в **командах** - выполнение заданий и представление их другим группам
- ✓ выступления **представителей компании** – действующие практики и стандарты



## Завершение Программы

- ✓ самооценка компетенций
- ✓ **обязательства** участников по внедрению изменений
- ✓ **план** поддержки изменений

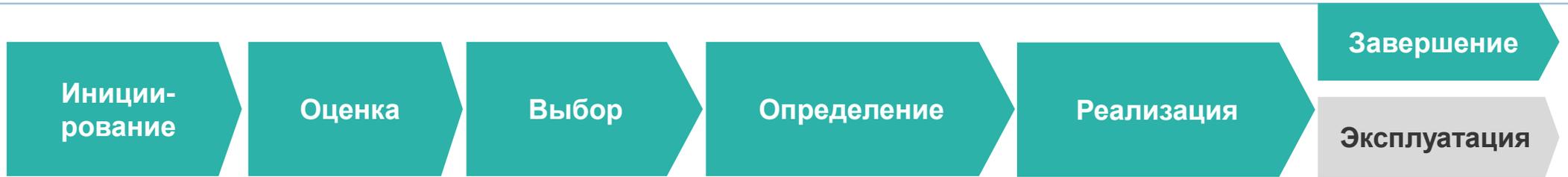


## Приживание Программы

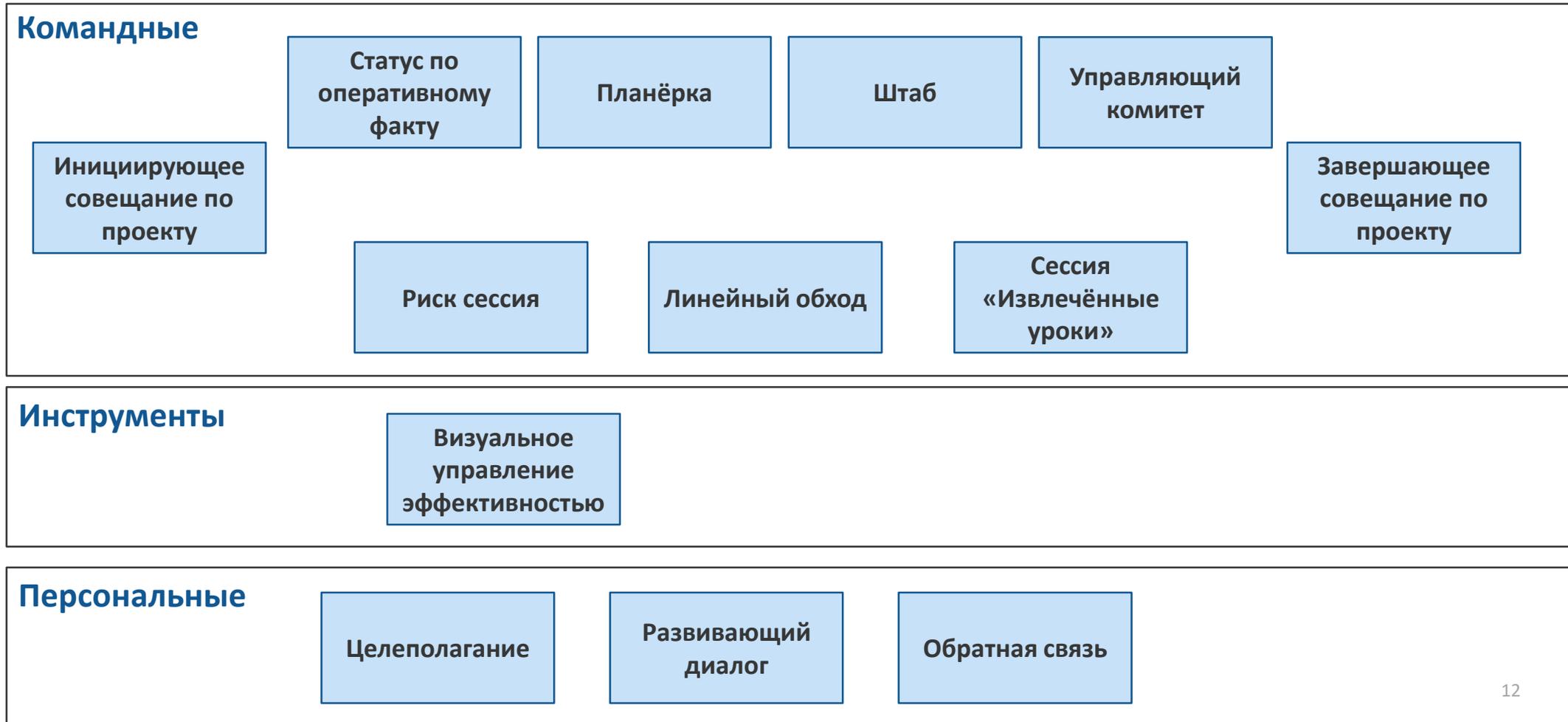
- ✓ реализация планов и обязательств
- ✓ агенты изменений
- ✓ поддержка со стороны компании

# Внедрение «снизу»: Практики Проектного Менеджмента

Жизненный цикл проекта



Практики Проектного Менеджмента (ППМ)



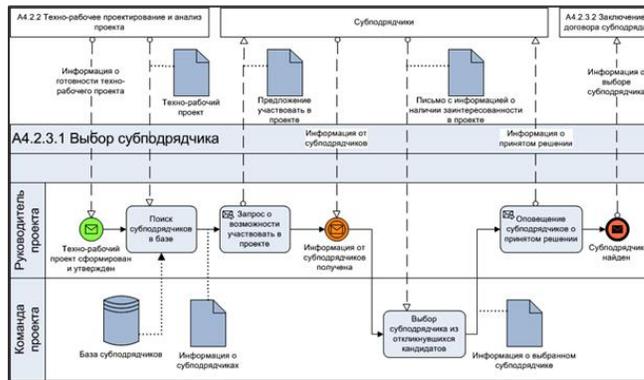
# Выводы



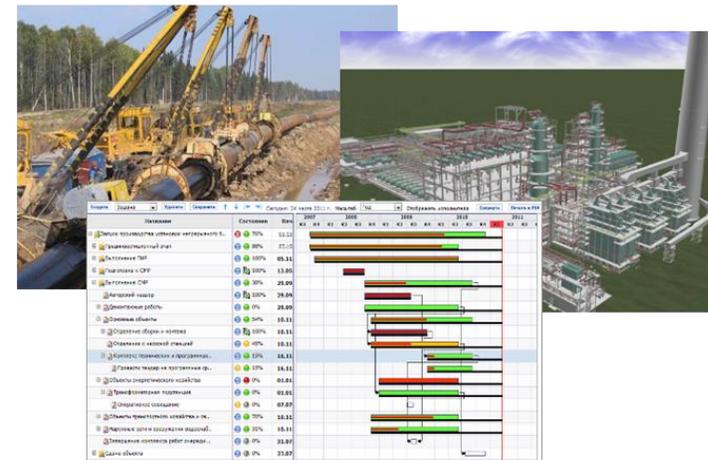
1. ПКУ позволяет организации стать более эффективной
2. ПКУ «внедрябельна» и сверху, и снизу
3. Процесс внедрения, как любые преобразования в нейронных цепочках мозга, требует терпения и настойчивости



## 3. Организация и персонал



## 1. Процессы



## 2. Средства производства

---

## Пластинин Дмитрий Владимирович

 plastinin.icl@gmail.com

 +7 903 792 6030

«Горно-металлургия. Пересборка» [https://t.me/mining\\_metals](https://t.me/mining_metals)