



Опыт сертификации ОАО "ЕЭСК" по модели IPMA Delta



Часть 1

Процесс реализации Ипр

ОАО «ЕЭСК»



История внедрения проектного управления

- Внедрение проектного управления было инициировано в ОАО «ЕЭСК» в 2003 г., в КС с 2006 в связи с увеличением объемов инвестиционной программы более чем 6 раз (структура управления капитального строительства выросла в несколько раз)
- В 2006-2008 годах проведено обучение персонала ЕЭСК (более 40 чел.), кроме того 5 человек получили сертификат «Специалистов по УП» категории «D» (IPMA). Для разбора типовых ошибок был создан клуб по управлению проектами
- Был инициирован проект внедрения СМК ISO 9001, для описания системы управления строительными проектами и процессами предприятия в целом
- Формировались и велись календарно-сетевые графики строительства объектов в MS Project
- В начале 2008 начат пилотный проект по внедрению ПО Primavera (в декабре 2008 года проект был приостановлен в связи с кризисом, возобновлен в марте 2010)



История внедрения проектного управления

- В 2010г. был успешно реализован проект строительства пускового комплекса ПС «Кировская» — ПС «Городская». На этом объекте впервые появился руководитель проекта от подрядчика.
- Опыт ОАО «ЕЭСК» был задокументирован и лег в основу проектного подхода, внедряемого в ОАО «МРСК Урала».
- В 2011г. строительство всех объектов управлялось с применением проектного подхода. Существующие регламенты образовали первую версию стандарта по управлению проектами в компании.
- В 2011г. ОАО «Холдинг МРСК» обозначает внедрение проектного подхода как отдельное направление в программе инновационного развития. По Холдингу выпускается приказ о внедрении проектного управления в филиалах. В основе рекомендуемой методологии лежит опыт ОАО «ЕЭСК»
- В конце 2011г. принимается решение о сертификации компании по системе Delta IPMA.



Опыт ОАО «ЕЭСК». Основные проблемы при постановке системы УП.

Проблемы:

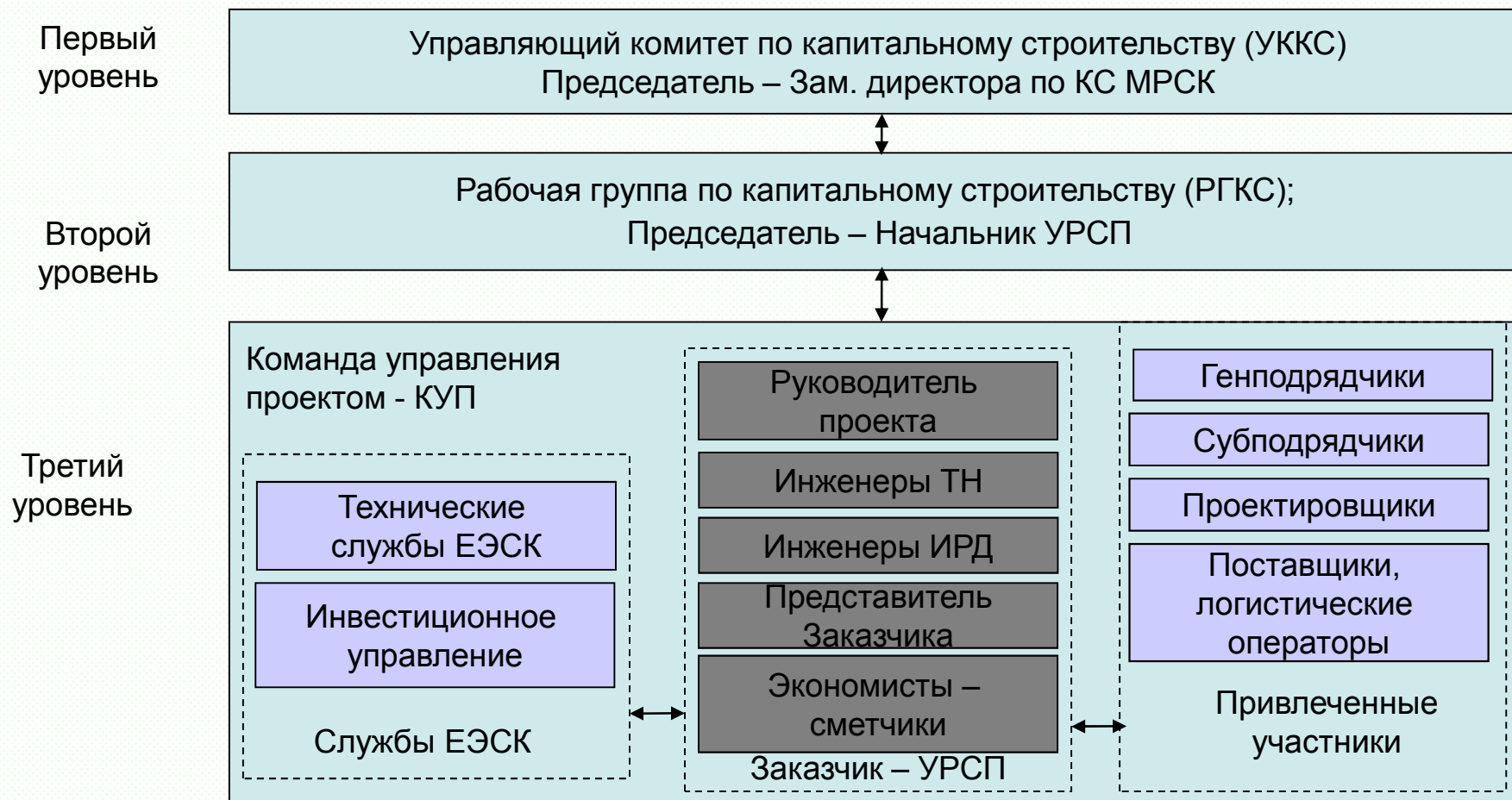
- КУПы не воспринимались как работоспособная единица
- Для эффективной работы в системе необходимо «накопить» критическую массу людей-сторонников идеи УП с достаточным набором компетенций
- Отсутствие контакта между КУП (реализатором) и Заказчиком (тех.сферой, предоставляющей исходные данные и эксплуатирующей конечный продукт)
- Пока все межсферные взаимодействия не закреплены в регламентах – возникает недопонимание

Решения:

- Планирование – основа становления здоровых отношений с Заказчиком и внешней средой
- В рамках описания процедур (регламентации) необходимо делать упор на требования к предоставляемым данным



Модель Системы Управления строительными проектами в ОАО «ЕЭСК»



УККС – 5%*

РГКС – 15%*

КУП – 80%*

*От общего числа принимаемых решений

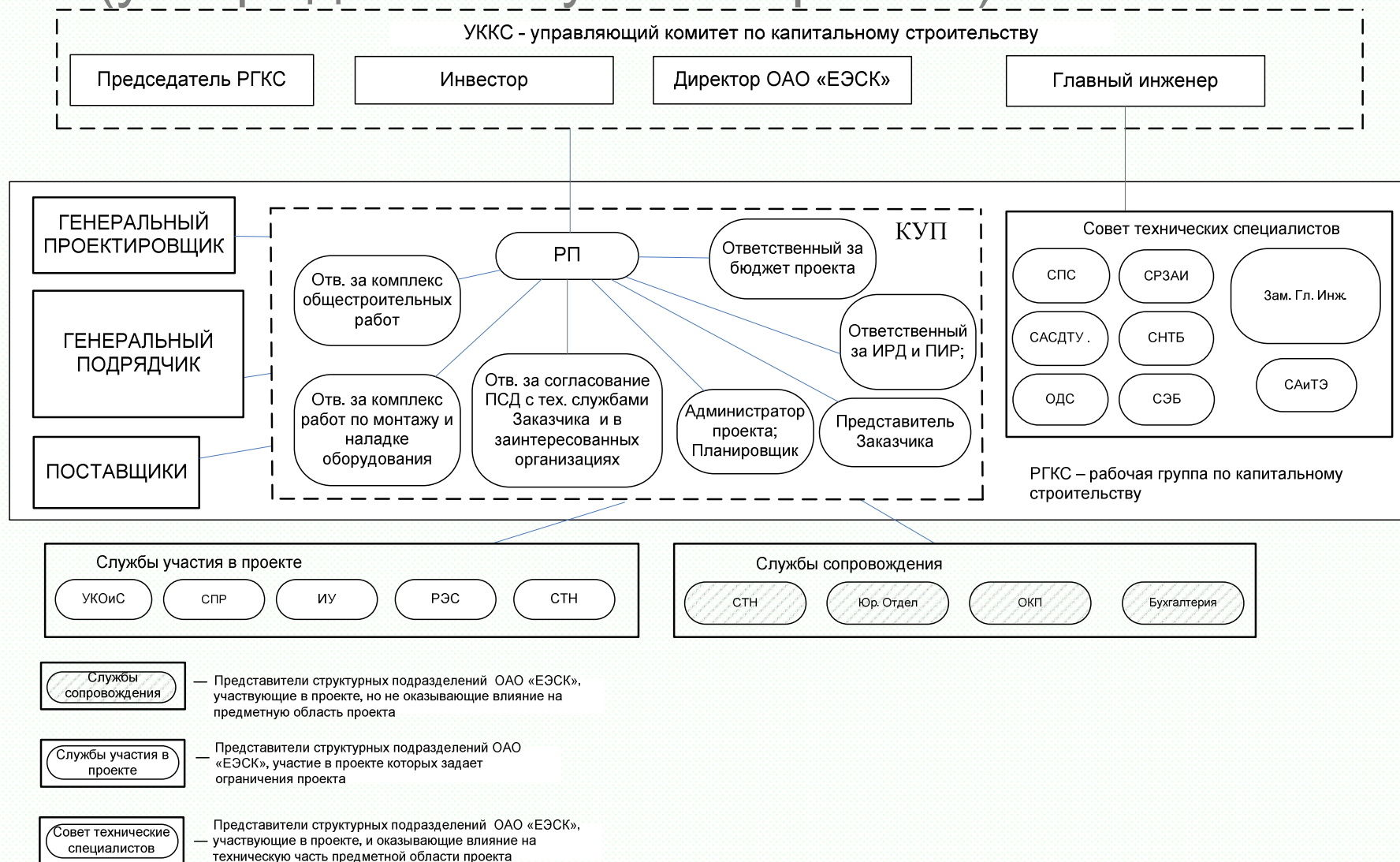


Часть 2

Инициация проекта/программы в ОАО «ЕЭСК»



Структурная схема участников проекта (утверждается в уставе проекта)





Часть 3

Планирование и организация реализации инвестиционных проектов в ОАО «ЕЭСК»

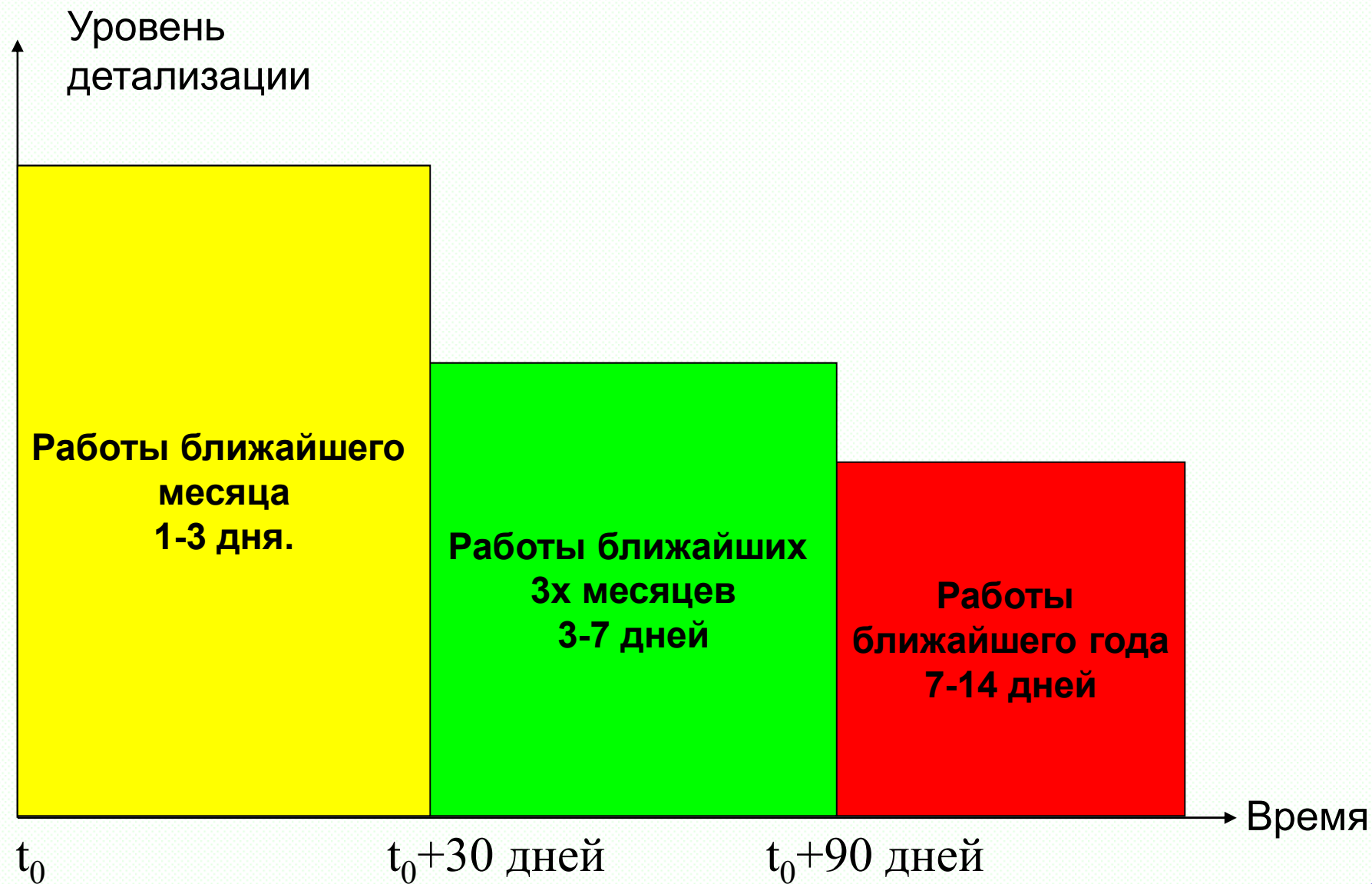


Принципы планирования в ОАО «ЕЭСК»

- Планирование «сверху вниз» (ДГ, утвержденная ИПР)
- Наличие базы знаний по проектам (ведение базы типовых графиков производства работ или их фрагментов)
- Постоянная актуализация планов при подходе к сроку реализации (метод «набегающей волны»)
- Единые требования к планированию для всех участников процесса



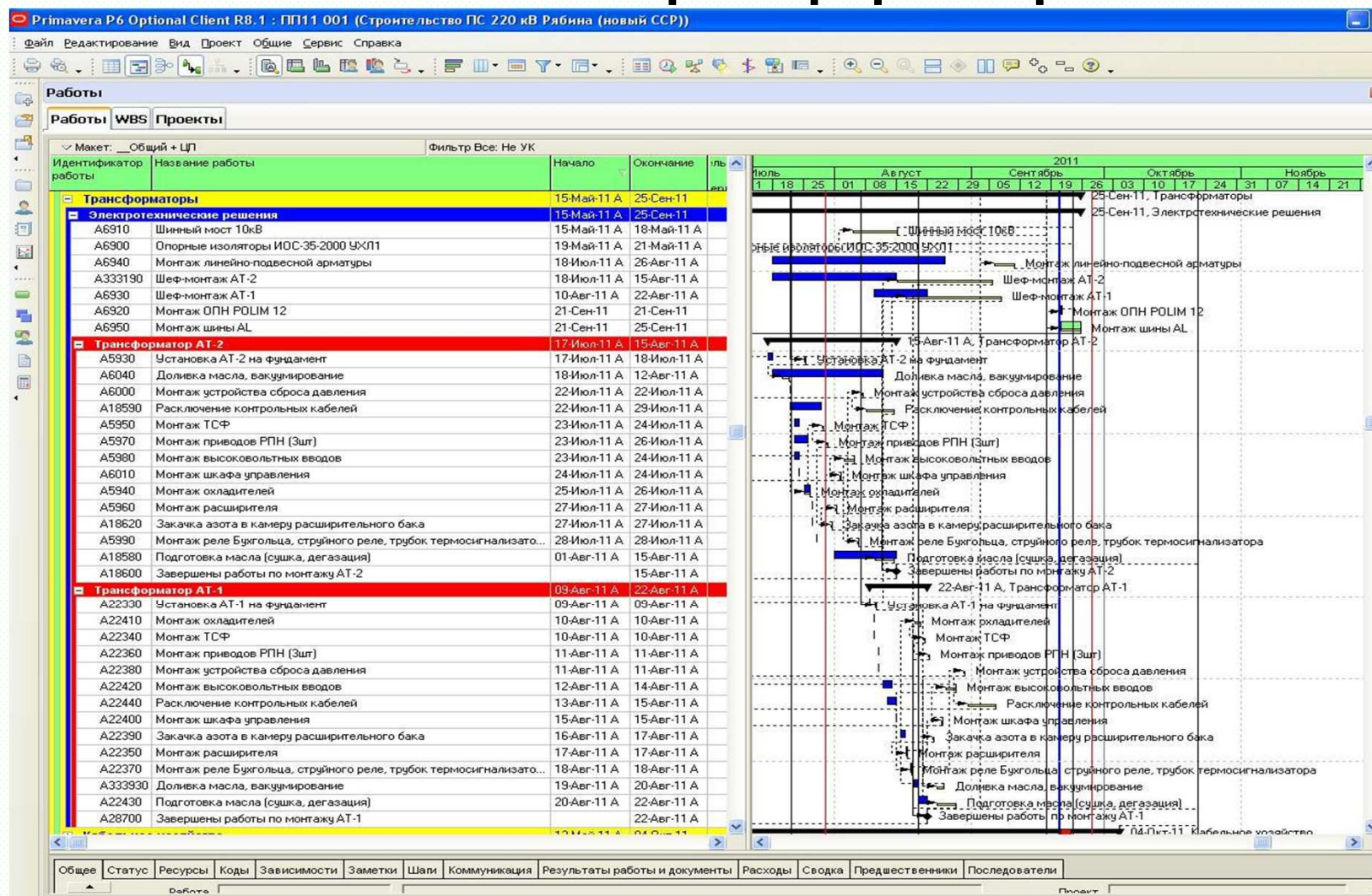
Метод «набегающей волны»





Использование типовых ГПР

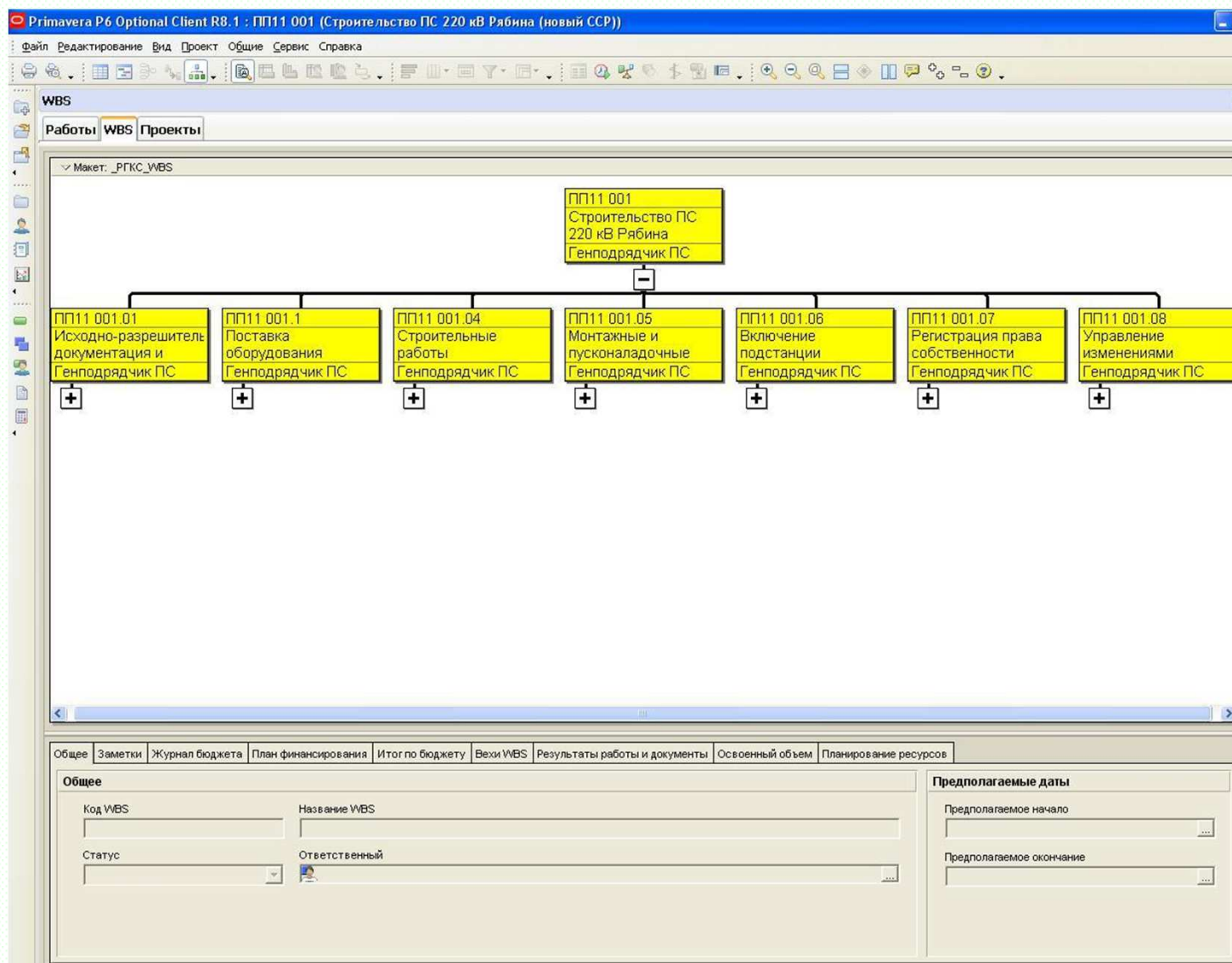
Типовой график по монтажу силового трансформатора





Типовая WBS.

Строительство ПС 110/220 кВ





Типовая WBS 1 уровня для ПС 110 / 220кВ состоит из 8 разделов. Заголовки WBS соответствуют заголовкам ОС и ЛС ССР.

▼ Макет: Макет WBS (Городская)				
Код WBS	Название WBS	Общ. стоим. по заверш.	Старт	Финиш
- ПП11 001_1	Строительство ПС 220 кВ Рябина (новый ССР)	92.217.033 руб	02-10-06 А	16-10-11
+ ПП11 001_1.01	Исходно-разрешительная документация и проектирование	55.675.115 руб	02-10-06 А	16-10-11
+ ПП11 001_1.02	Выбор подрядчиков	0 руб		
+ ПП11 001_1.03	Поставка оборудования	0 руб	27-09-10 А	31-08-11
- ПП11 001_1.04	Строительные работы	41.918 руб	24-09-10 А	08-10-11
+ ПП11 001_1.04.1	Подготовка территории к строительству	0 руб	27-09-10 А	15-05-11
+ ПП11 001_1.04.2	ОРУ 220кВ	0 руб	20-02-11 А	17-09-11
+ ПП11 001_1.04.3	ОРУ 110кВ	0 руб	09-10-10 А	06-06-11
+ ПП11 001_1.04.4	Трансформаторы	0 руб	15-01-11 А	08-10-11
+ ПП11 001_1.04.5	ОПУ	0 руб	07-10-10 А	17-06-11
+ ПП11 001_1.04.6	ЗРУ 10кВ с реакторными камерами	0 руб	13-10-10 А	01-07-11
+ ПП11 001_1.04.7	Подъездная автодорога	0 руб	15-12-10 А	04-09-11
+ ПП11 001_1.04.8	Насосная станция первого подъема	0 руб	08-11-10 А	21-06-11
+ ПП11 001_1.04.9	Насосная станция пожаротушения	0 руб	25-10-10 А	21-08-11
+ ПП11 001_1.04.10	Камера переключения задвижек	41.918 руб	13-10-10 А	28-06-11
+ ПП11 001_1.04.11	Наружные сети и сооружения водопровода	0 руб	17-11-10 А	11-09-11
+ ПП11 001_1.04.12	Наружные сети и сооружения маслоотводов	0 руб	15-01-11 А	23-04-11
+ ПП11 001_1.04.13	Наружные сети и сооружения канализации	0 руб	05-11-10 А	01-01-11 А
+ ПП11 001_1.04.14	Благоустройство	0 руб	01-05-11	19-09-11
+ ПП11 001_1.05	Монтажные и пусконаладочные работы	36.500.000 руб	21-09-10 А	16-10-11
+ ПП11 001_1.06	Включение подстанции	0 руб		
+ ПП11 001_1.07	Регистрация права собственности	0 руб		
+ ПП11 001_1.08	Управление изменениями	0 руб		



Итоги стадии «Планирование»

- Утвержденные базовые планы (ЦП) и ДГ по проектам;
- Утвержденные уставы проектов/программ;
- Спланированы и выделены ресурсы под каждый объект;
- Дальнейшая работа – непосредственно реализация и контроль сроков.



Итоги стадии «Организация»

- Определен набор задач для участников КУП (метод TBS)
- Поставлены задачи всем участникам КУП, в соответствии с утвержденным ГПР
- Определена мотивация для каждого участника КУП (приложение к уставу проекта)



Часть 4

Контроль и анализ реализации
инвестиционных проектов
в ОАО «ЕЭСК»



Уровни принятия решений

1 раз в квартал – Отчет МРСК

1 раз в месяц – УККС	Основа – ДГ	5%*
----------------------	-------------	-----

1 раз в неделю – РГКС	Основа–ГПР	15%*
-----------------------	------------	------

1 раз в неделю – Ввод факта	Основа- ГПР	80%*
-----------------------------	-------------	------

ДГ – отчетные вехи контроля графика

* Доля от общего числа принимаемых решений по реализации



Жизненный цикл работы КУП

Недельный цикл осуществления реализации деятельности КУП

Понедельник-Вторник	Среда	Четверг (Проведение РГКС)	Пятница
РП			
Решение задач по протоколу РГКС предыдущей недели	Подготовка отчетов по макетам для РГКС	Отчет по состоянию проекта на РГКС	Получение протокола РГКС
ТН			
Выезд на объект	Подготовка вопросов для повестки РГКС для РП	Выезд на объект	
Контроль хода выполнения работ		Контроль хода выполнения работ	
Проставление факта в ПО		Проставление факта в ПО	
АП			
Подготовка документации по требованию РП и ТН	Актуализация ГПР и ДГ	Подготовка документации по требованию РП и ТН	
	Выгрузка отчетов из ПО	Актуализация ГПР	



Утверждена новая версия положения о РГ

Уровень принятия решений	Объект управления	Контрагент	Ограничения		
			Срок	Стоимость	Качество
Заказчик программы (ГИ, Зам.дир по КС «МРСК-Урала»)	ИПР	Внешняя среда	В рамках года.	Отклонение по ИПР итого: не ниже 95%, ограничение тарифом и кредитным плечом	Любые изменения.
Начальник УРСП	Проект/Программа в рамках ИПР	Заказчик программы	Допустимое отклонение от ЦП: 14 дн. Допустимое отклонение вех ДГ: 10 дн.	Допустимо отклонение итогового освоения по объекту: -5%	Любые изменения, согласованные с заказчиком программы.
РП	Работа в ГПР	Тех. совет, РГКС, РП подрядчика	Допустимое отклонение от ЦП: 7 дн. Допустимое отклонение вех ДГ: 0 дн.	Допустимое отклонение от стоимости договора: 3% в рамках непредвиденных	Допустимы отклонения от ПСД в рамках авторского надзора.
КУП	Работа в ГПР	Службы ГИ, КУП подрядчика	Допустимое отклонение от ЦП: 0 дн. Допустимое отклонение вех ДГ: 0 дн.	Допустимое отклонение от стоимости договора: 0%	В рамках неизменения характеристик, указанных в ПСД.



Часть 5

Особенности ОАО «ЕЭСК»



В ИСУП спланированы сроки ИПР 2012 - 2017

№ работы	Название работы	Финиш	Финиш по ЦП1
Распределительная сеть в районах г.Екатеринбурга		21-12-12	21-12-12
DG001	Утверждено задание на проектирование в ЕЗСК	31-05-12	31-05-12
DG004	Объявлена конкурсная процедура на ПИР	28-07-11	28-07-11
DG005	Вскрытие конвертов	01-07-11	01-07-11
DG006	Заклучен договор на ПИР	01-09-11	01-09-11
DG007	ПДС получена	05-01-12	05-01-12
DG008	ПДС утверждена в ЕЗСК	06-04-12	06-04-12
DG010	Получено заключение государственной экспертизы	07-06-12	07-06-12
DG011	Заклучен договор аренды зем. участка	25-10-12	25-10-12
DG012	Получено разрешение на строительство (реконструкцию)	01-11-12	01-11-12
DG013	Согласовано ТЗ на проведение закупки на СМР в МРСК/ЕЗСК	02-12-11	02-12-11
DG014	Объявлена конкурсная процедура на СМР	09-12-11	09-12-11
DG015	Вскрытие конвертов	10-01-12	10-01-12
DG016	Заклучен договор на СМР	31-01-12	31-01-12
DG022	Завершены СМР, ПНР	20-11-12	20-11-12
DG025	Получено разрешение на ввод объекта в эксплуатацию	14-12-12	14-12-12
DG026	Объект введен на бух. учет	21-12-12	21-12-12
Реконструкция ПС 110 "Братская"		24-11-16	24-11-16
Реконструкция КЛ, ВЛ 6-0,4-10кВ		21-12-12	21-12-12
DG001	Утверждено задание на проектирование в ЕЗСК	30-06-11	30-06-11
DG004	Объявлена конкурсная процедура на ПИР	28-06-11	28-06-11
DG005	Вскрытие конвертов	01-06-11	01-06-11
DG006	Заклучен договор на ПИР	02-08-11	02-08-11
DG007	ПДС получена	06-12-11	06-12-11
DG008	ПДС утверждена в ЕЗСК	25-01-12	25-01-12
DG010	Получено заключение государственной экспертизы	21-08-12	21-08-12
DG011	Заклучен договор аренды зем. участка	13-11-12	13-11-12
DG012	Получено разрешение на строительство (реконструкцию)	20-11-12	20-11-12
DG013	Согласовано ТЗ на проведение закупки на СМР в МРСК/ЕЗСК	24-02-12	24-02-12
DG014	Объявлена конкурсная процедура на СМР	09-03-12	09-03-12
DG015	Вскрытие конвертов	30-03-12	30-03-12
DG016	Заклучен договор на СМР	13-04-12	13-04-12
DG022	Завершены СМР, ПНР	01-10-12	01-10-12
DG025	Получено разрешение на ввод объекта в эксплуатацию	14-12-12	14-12-12
DG026	Объект введен на бух. учет	21-12-12	21-12-12
Реконструкция ПС 110 "Сибирская"		24-10-14	24-10-14
DG001	Утверждено задание на проектирование в ЕЗСК	23-05-11	23-05-11
DG002	Согласовано задание на проектирование в МРСК	08-06-11	08-06-11
DG003	Согласовано ТЗ на проведение закупки на ПИР в МРСК	22-06-11	22-06-11
DG004	Объявлена конкурсная процедура на ПИР	29-06-11	29-06-11
DG005	Вскрытие конвертов	10-08-11	10-08-11
DG006	Заклучен договор на ПИР	07-09-11	07-09-11
DG007	ПДС получена	26-01-12	26-01-12

Разработаны типовые графики, содержащие:

- Полный набор вех ДГ
- Типовые связи между работами
- Типовые длительности работ



Рассчитаны удельные стоимости оборудования и работ

№ п/п	Оборудование	Руб. без НДС	Инфотип
1	ЭП		
2	Выключатели ABB 145PM	4 867 638	ВЭБ
3	Разъединители SGF 110 (3-п)	520 164	
4	Трансформатор ТРДН-40000/110 У1	28 620 550	ТРДН
5	КРУЭ 110 кВ типа ЕХК-0 (ПС Городская - 1 компл.)	87 819 915	КРУЭ 110
6	КРУ РИХ 17 6 кВ	720 907	КРУ 10/6

КЛ 110кВ

№ п/п	Наименование объекта	в ценах 2010г. млн. руб. без НДС	Ст-ть кабеля 110кВ в ценах 2010г. млн. руб. без НДС	в баз. ценах на 2001г. млн. руб. без НДС	ст-ть кабеля за 1 км.
1	КЛ 110кВ Кировская-Городская - 4,2 км. трасса				
	Общая стоимость (с уч. кабеля)	322 185,36	142 695,21		
	за 1 км. (2 хцеп. 110кВ с учетом ст-ти кабеля ПвП-у2г-1 1х630)	76 710,80	33 975,05		5 662,51
	Общая стоимость (без ст-ти кабеля)	179 490,16			
	за 1 км. (2 хцеп. 110кВ без ст-ти кабеля) с учетом муфт	42 735,75		9 894,44	
2	КЛ 110кВ Рябина-Петрищевская - 6,05 км. трасса				
	Общая стоимость (с уч. кабеля)	887 455,50	542 640,14		
	за 1 км. (2 хцеп. 110кВ с учетом ст-ти кабеля 2XS(FL)2Y 1х1200RMS	146 686,86	89 692,59		14 948,76
	Общая стоимость (без ст-ти кабеля)	344 815,35			
	за 1 км. (2 хцеп. 110кВ без ст-ти кабеля) с учетом муфт	56 994,27		10 141,33	



Разработаны требования к проектным организациям

По заданным принципам, проектная компания выделяет объекты управления и соотносит им разделы ПСД и ССР.

1. Сметы по вторичной коммутации разработать в двух вариантах:
 1. Одной сметой на весь кабельный журнал
 2. На кабельный журнал разрабатывается объектная смета, локальные сметы составляются в зависимости от оборудования на обратных концах кабелей вторичной коммутации.
2. Сметы по архитектурно-строительным решениям зданий и сооружений разбивать на отдельные локальные сметы:
 1. Цокольный этаж (фундамент);
 2. Первый этаж (полы, стены, перекрытие);
 3. n-й этаж (полы, стены, перекрытие);
 4. Устройство кровли;
 5. Внутренние инженерные сети;
 6. Наружная отделка (фасады);
 7. Внутренние отделочные работы;
 8. Крыльца.
3. Заголовки глав и разделов проекта должны соответствовать заголовкам глав объектных (либо локальных, если локальная смета не входит ни в какую объектную) смет сводного сметного расчета, составленного в соответствии с «Методологией определения стоимости строительной продукции на территории РФ» (МДС 81-35.2004).



Взаимодействие с подрядными организациями

Разработан пакет требований к планированию работ подрядчиком, включающий:

- Методическую инструкцию по построению ГПР;
- Типовые WBS;
- Набор вех ДГ;
- Набор вех КМ;
- Правила декомпозиции работ.

Подрядчику выдается пакет регламентирующей документации:

- Положение по РГКС;
- Положение по Бюджетному комитету (БК);
- Требования к предоставляемой отчетности.



Разработана система штрафов, включаемая в новые договора подряда.

Нарушение	Размер пени в процентах от стоимости договора
За окончание работ после установленного срока по вине Подрядчика	0,2
За нарушение сроков выполнения работ по этапу, предусмотренных Приложением № 3 к настоящему Договору	0,1 за каждый день просрочки выполнения обязательств до фактического исполнения обязательств
За несвоевременное освобождение строительной площадки от принадлежащего ему имущества	0,1 за каждые 10 (десять) дней до фактического исполнения обязательства
За задержку в срок, предусмотренный соответствующим актом, устранения дефектов в работах и конструкциях	0,1 за каждый день просрочки
В случае невывоза (неполного вывоза) на день сдачи результата работ Подрядчиком отходов и/или мусора, оставшихся после окончания работ на территории проведения работ	0,1
За перенос сроков отключений (не согласовали допуски, не пришло оборудование, нет согласованного плана производства работ) по вине Подрядчика	0,1
За отсутствие уполномоченного представителя Подрядчика на совещаниях Заказчика, указанных в п. 4.27. настоящего Договора, а также за нарушение п. 4.27.1. настоящего Договора	0,01 за каждое нарушение
За нарушение пунктов 4.7. и 4.8. настоящего договора	0,1 за каждый зафиксированный факт нарушения.



Правила взаимодействия с заказчиком

- Разработаны требования к исходным данным, получаемым от Заказчика;
- Разработан порядок предоставления и согласования исходной технической документации;
- В КУП проекта включен представитель Заказчика, который участвует в РГКС;
- Утвержден порядок внесения изменений в проект (создана форма «Запроса на изменение»).



Часть 1

Сертификация IPMA



Что такое сертификация IPMA Delta

IPMA Delta – программа сертификации организаций, в рамках которой оценивается уровень организационно – технической зрелости по управлению. То есть Компания проходит международную оценку своей системы управления проектами.

Оценку по модели Delta в России прошли Сбербанк (2 уровень в ИТ);

ОАО «ЕЭСК» (2 уровень в УРСР). В планах пройти сертификацию у НТМК.



Что такое сертификация IPMA Delta

IPMA Delta:
поддержка непрерывного развития Компании

Уровень 1 : Начальный
Достижения в области управления проектами на уровне отдельных сотрудников. Некоторые сотрудники работают удовлетворительно, но управления ПП&П в целом не удовлетворительно. Организация не имеет формальных стандартов и процессов в этой области

Уровень 2: Определенный
Существуют определенные стандарты управления ПП&П, структуры и процессы используются эпизодически

Уровень 3: Стандартизированный
Существуют процессы, структуры и стандарты управления

ПП&П, которые в основном применяются в организации

Уровень 4: Управляемый
Существуют стандарты, структуры и процессы управления ПП&П, которые применяются во всей организации и контролируются со стороны руководства

Уровень 5: Оптимизируемый
Существуют все необходимые стандарты, структуры и процессы управления ПП&П, которые применяются во всей организации и контролируются руководством и постоянно совершенствуются



Подготовка к аудиту

- В декабре 2011 в ОАО «ЕЭСК» прошел предсертификационный аудит
- Аудиторы подтвердили готовность к получению второго уровня и обозначили зоны развития
- За I квартал 2012 было регламентировано управление всеми функциональными областями
- В ходе регулярных встреч с участниками проектов, каждый был подготовлен к аудиту



Аудит

- Больше внимание аудиторы уделяли личным беседам, чем проверке документов
- Значительную роль сыграло качество организации мероприятия и настрой участников
- В документах по проектам оценивалось: целеполагание, стратегическая направленность проектов



Преимущества для компании

В результате проекта по сертификации в ОАО «ЕЭСК»:

- Получен статус первой электросетевой компании, прошедшей международную оценку по модели Delta
- Создан офис управления проектами
- Обучены и сертифицированы 15 сотрудников ОАО «ЕЭСК»:
 - 13 человек – уровень D
 - 2 человека – уровень C
- (на данный момент в ОАО «ЕЭСК» 17 сертифицированных менеджеров)
- Процесс «Управление проектами» выделен на карте верхнего уровня и интегрирован в СМК

В целом любая Компания по результатам сертификации получает:

1. Рекомендации международных ассессоров по развитию/изменению системы управления проектами.
2. Объективную международную оценку уровня зрелости по управлению проектами.



Команда международных асессоров

1. Райнхард Вагнер – доцент, преподаватель Высшей школы Аугсбурга, председатель Shift Consulting AG, уполномоченный GPM по вопросам исследования проектного менеджмента и экспертной работе, международный асессор
2. Бушуев С. Д. - д.т.н., профессор, Руководитель группы советников Министра финансов Украины (2010-2012), заведующий кафедрой управления проектами Киевского национального университета строительства и архитектуры , основатель и президент Украинской ассоциации управления проектами, международный асессор
3. Полковников А. В. - президент Ассоциации управления проектами СОВНЕТ, международный асессор
4. Клименко О. А. - директор сертификационного центра СОВНЕТ – СЕРТ, Дельта менеджер по России



Команда сертифицированных менеджеров ОАО «ЕЭСК»

Уровень D:

1. Астапенко А.В. (УРСП)
2. Ананьин Б.В. (УИТ)
3. Ахмедов А.Л. (УРСП)
4. Гинин К.Ю. (УРСП)
5. Елисеева К.П. (ОСУ)
6. Железняк В.И. (УРСП)
7. Злоказов Д.В. (УРСП)
8. Карпенко А.А. (Зам. директора)
9. Касьянов А.В. (УРСП)
10. Нигматуллин Д.Ш. (УРСП)
11. Петушков Е.Ю. (УРСП)
12. Пряников П.А. (УРСП)
13. Савин М.Г. (УРСП)
14. Филипов А.А. (УРСП)
15. Проников И.А. (ОВИ)

Уровень С:

1. Катаев А.В. (УРСП)
2. Садов А.В. (ОСУ)



Итоги аудита и планы на будущее

Обозначенные области улучшения:

- Портфельное управление
- Управление рисками
- Развитие целеполагания и стратегического управления



!!! СПАСИБО ЗА ВНИМАНИЕ !!!
!ВОПРОСЫ?!