

Решение ITPS для управления проектами в подрядной организации

26.04.2016



- Тема сегодняшнего онлайн-семинара «Как повысить рентабельность подрядных работ за счет эффективного управления проектами».

- Наша команда:

Алексей Попов, руководитель направления инжиниринговой и проектной поддержки (основной докладчик)

Наталья Мальцева, консультант (со-докладчик)

Алексей Курилко, менеджер по работе с ключевыми клиентами

Елена Шенкаренко, ведущий специалист службы маркетинга

- Типовые цели и задачи, решаемые ген. подрядчиком в рамках проекта
- Система управления проектами в компании
- Создание системы управления проектами
- О группе компаний ITPS

Постоянный денежный поток

Выполнение обязательств в срок и с надлежащим качеством

Минимальный простой и перемещение техники и персонала

Оперативное принятие решений

Подтвержденная информация для обоснования позиции на переговорах



Быстро оценить целесообразность участия (стоимость, рентабельность, сроки, ресурсы, риски)

Подготовить План управления проектом (WBS, Календарный график, Оценку рисков).
Согласовать с Заказчиком процедуру измерения прогресса

Обеспечить контроль проекта относительно утв. плана, подготовку отчетности для Заказчика

Сдать результаты Заказчику.
Собрать информацию о проекте для использования в будущем

Фаза проекта: Инициация



Ключевыми задачами фазы «Инициация» для генерального подрядчика является принятие решения об участии компании в проекте, в частности:

- Оценка рентабельности потенциального проекта
- Оценка сроков, заявленных Заказчиком для реализации проекта
- Оценка стоимостных рисков и рисков, связанных с реализацией проекта в требуемые контрактом сроки



Типовой подход

В рамках существующих подходов, компании ген. подрядчики оценивают потенциальное участие в проекте только на основании ставок на ресурсы и единичных сметных расценок, предоставляемых Заказчиком в рамках запроса.



Типовые проблемы

При подобном подходе очень часто возникает проблема с оценкой рентабельности, т.к. не учитывается фактическое количество требуемого ресурса, указанного в сметах Заказчика, не учитываются реальные сроки выполнения работ с учетом возможных задержек – как следствие **фактическая рентабельность в ходе выполнения гораздо ниже сметной.**



Рекомендуемый вариант решения типовых проблем - изменение процесса подготовки и принципов принятия решений о входе в проект:

1. На фазе «Инициация» готовится укрупненный график реализации проекта, длительность каждой работы которого оценивается на базе основных физ. объемов и производительности ресурсов
2. Производится оценка объемов привлечения ресурсов по ролям для выполнения работ в заявленные сроки
3. Принятие решения производится не столько на базе ставок, сколько на базе оценочной общей стоимости, исходя как из ставок, так и из объемов привлечения ресурсов

Фаза проекта: Планирование



Ключевой задачей на фазе «Планирование» является выработка стратегии реализации проекта, в рамках которой необходимо определить:

- Работы, которые можно выполнять собственными силами с учетом доступных собственных ресурсов в регионе
- Риски, план реагирования на них и их стоимость
- Объемы работ, которые можно передать подрядным организациям,
- Схемы контрактов с партнерами



Типовой подход

Зачастую в компании пытаются запланировать в графике по единой методике различные типы работ, собственные и подрядные работы, причем в горизонте от начала проекта до самого конца с единой детализацией – **планирование ради плана.**



Типовые проблемы

Затраты большого количества ресурсов на планирование по единой методике, на фазе «Реализация» не исключают, а создают проблемы с контролем различных типов работ, отчетами перед Заказчиком, контролем прогресса работ подрядчиков и поддержания информации о статусе проекта в актуальном состоянии.



Рекомендуемый вариант решения типовых проблем - набор принципов проработки стратегии реализации проекта:

1. Формализация рамок проекта с формированием координационного графика, содержащего все типы работ (Проектирование, СМР, ПНР, поставки оборудования и т.п.)
2. Планирование собственных ресурсов, необходимых для реализации проекта и выявление потенциальных рисков при реализации проекта
3. Детальное и технологичное планирование собственных объемов работ
4. Передача неспециализированных, в т.ч. высокорискованных и/или низкорентабельных, работ другим исполнителям
5. Подготовка плана реагирования на риски для наиболее рискованных работ и учет стоимости рисков в контрактах

Фаза проекта: Реализация

 Ключевой задачей на фазе «Реализация» является понимание статуса проекта, его текущей и прогнозной стоимости (рентабельности) и сроков:

- Оперативные данные по актуальному состоянию выполненных работ, понесенных затрат, а также прогнозные данные по аналогичным показателям
- Определение ключевых показателей проекта и его положения в корпоративном портфеле проектов, в том числе фактической и прогнозной рентабельности



Типовой подход

Актуальное состояние проекта оценивается на базе подтвержденных (заактированных) объемов работ, при этом, освоенный объем запланированных работ и ожидаемый срок завершения каждой из работ не учитываются.



Типовые проблемы

Некорректная оценка прогноза по срокам завершения проекта и необходимому к выполнению объему работ. Как следствие не понимание фактической и прогнозной рентабельности проекта.



Рекомендуемым вариантом решения типовых проблем, связанных с оперативным контролем за состоянием проекта и текущей рентабельностью, является:

1. Запуск процедуры оперативного сбора факта в разрезе работ и объемов, указанных в графике реализации проекта с указанием прогнозных дат и объемов завершения работ
2. Запуск процедуры план-фактного анализа состояния проекта и портфеля проектов компании, реально отражающего ситуацию в проектах с указанием отклонений от ключевых показателей
3. Сравнение заактированных и реально выполненных объемов работ

Фаза проекта: Завершение

 Ключевой задачей на фазе «Завершение» является формализация «извлеченных уроков» в ходе реализации проекта:

- Накопление знаний о фактических рисках, которые реализовались в рамках проекта
- Накопление информации о фактических длительностях, объемах работ и производительности ресурсов на площадке
- Накопление информации о фактических срывах сроков Заказчиком на всех фазах реализации проекта
- Формализация информации о конструктивных и технологических решениях в рамках проекта



Типовой подход

Как правило, в рамках компании процедура закрытия проекта не запущена вовсе. После «подписания актов» Заказчиком – проект в компании завершается «автоматически» и вся информация в лучшем случае остается на компьютерах команды проекта, в головах сотрудников и теряется с их уходом или заменой компьютера.



Типовые проблемы

При старте нового проекта или в случае возникновения проблем на «аналогичных проектах» попытка найти информацию о фактических сроках, объемах, подходах к реализации можно в лучшем случае от коллег, участвовавших в прошлых проектах. Формализованных данных, готовых к использованию, статистики и т.п. практически не найти.



Рекомендуется запустить внутрикорпоративные процедуры накопления знаний:

1. Выявить наиболее важные данные, необходимые в первую очередь для запуска новых проектов
2. Подготовить «шаблоны» для накопления данных в том виде, в котором их возможно будет использовать в будущем
3. Запустить процедуру накопления и использования исторических данных в проектах

Система управления проектами

Процесс создания и развития системы управления проектами в компании должен происходить равномерно в 3-х основных направлениях и быть направлен на развитие методик, компетенции сотрудников и инструментария в соответствии с уровнем зрелости компании.



Программное обеспечение, обеспечивающее автоматизацию процессов управления проектами на всех этапах жизненного цикла проекта, согласно корпоративной методологии и уровню зрелости команды проектов.



Квалификация и уровень зрелости персонала должны обеспечивать выполнение процессов проектного управления. Специалисты должны быть заинтересованы в развитии своих компетенций для управления более масштабными и сложными проектами.



Набор корпоративных правил – методология, содержащая основные положения и описания процессов управления проектами в рамках компании.

Эффективная система управления

На основании опыта создания и развития корпоративных систем управления в компаниях различного уровня можно сделать вывод – невозможно создать эффективную систему управления, развивая только одну компоненту системы.

Варианты использования информационной системы

Когда: Практика и процессы уже есть и требуется развить и повысить качество и настроить интеграцию с корпоративными процессами

Что будет: Анализ и ТЗ, разработка и настройка, опытно-промышленная эксплуатация

Срок: 6-12 мес.

Цена вопроса: 6-25 млн руб.

Внедрение

Когда: Требуется Заказчик, нужен просто ИТ-инструмент, процессы не выполняются, интеграция с внешними системами не требуется

Что будет: предоставлен удаленный доступ к настроенной системе, предоставлены базовые документы

Срок: от 6 мес.

Цена вопроса: от 800 тыс руб./мес

Аренда

Когда: Требуется Заказчик и нет персонала способного обеспечить функцию планирования и контроля

Что будет: выделены консультанты, которые будут готовить планы и отчеты по проекту

Срок и стоимость в зависимости от объема проекта

Сервис

Вопросы к докладчику

Более 12 лет
успешной работы
на рынке

Более 300
консультантов
с международным
опытом работы

Реализовано
более 400 проектов
комплексной
автоматизации

Представительства
в 5 странах мира



Внедрение интегрированных информационных систем и бизнес-приложений (ERP, EAM, SRM, ECM, BI)



Внедрение корпоративных систем управления проектами и портфелями проектов (EPPM)



Внедрение и интеграция решений для повышения эффективности производства (MES)



Управленческий консалтинг



Комплексные отраслевые решения «интеллектуальное месторождение», «центр интегрированных операций»



Проектирование и построение инженерных систем (телекоммуникации, системы связи, системы безопасности, АСУТП)

Клиенты:



Партнеры:





Спасибо за внимание!

Контактное лицо:

Алексей Курилко

Менеджер по работе с ключевыми клиентами

+7 (495) 660 8181

akurilko@itps-russia.ru

www.itps.com

