

---

## **Разработка Корпоративного стандарта системы управления проектами компании UAB «Lietuvos Energija» («Литовская энергия»)**

### **Компания**

ООО «Богданов и партнеры»

### **О заказчике**

UAB «Lietuvos Energija» («Литовская энергия») - ведущая компания в электроэнергетической отрасли Литвы, выполняющая функции оператора рынка электроэнергии, системного оператора, осуществляющая передачу электроэнергии по высоковольтным сетям.

### **Ситуация**

UAB «Lietuvos Energija» («Литовская энергия») стремится к усовершенствованию современных технологий. Компании была необходима стандартизация и координация ведущейся проектной деятельности, представление целостной картины состояния портфеля проектов, централизованное управление проектами и ресурсами.

Целями проекта являлись:

- Оптимизация процесса календарного планирования и учета ресурсов.
- Организация контроля выполнения работ и соответствия фактического хода выполнения проекта плану.
- Организация процесса контроля качества управления проектом.

### **Выбор технологии**

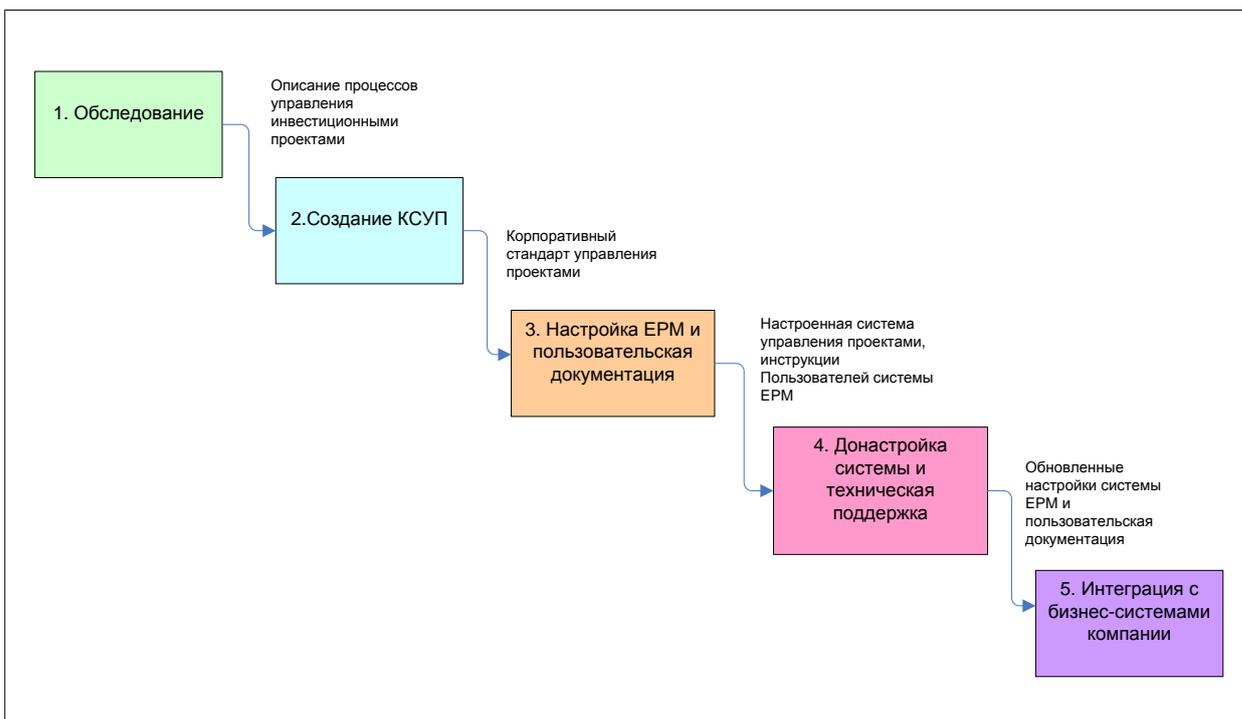
Построение системы управления проектами основано на использовании технологий Microsoft Enterprise Project Management (EPM).

Для реализации проекта была выбрана компания «Богданов и партнёры».

### **Решение**

Для «Литовской энергии» был разработан полный комплекс услуг по внедрению системы EPM.

Реализация проекта была построена следующим образом:



Первый этап проекта был связан с обследованием бизнес-процессов компании для дальнейшей разработки корпоративного стандарта управления проектами (КСУП).

Для обследования процессов управления проектами в компании было проведено интервью.

Основной спецификой бизнес-процессов Компании является наличие единого портфеля ресурсов (в разных регионах страны), которым необходимо было управлять для выполнения проектов.

Регулярно формируются заявки и инициативы от подразделения по использованию инвестиций.

Дирекция планирования и инвестиций определяет приоритет проектов и управляет портфелем инвестиционных проектов.

Далее производится мониторинг и анализ проектов, контроль использования ресурсов и инвестиций.

В ходе интервью было выявлено отсутствие возможностей составлять укрупненные планы входящих в пятилетний инвестиционный план проектов со сроками и затратами. Существенные проблемы были связаны со сроками выполнения проектов: большинство проектов имели планируемые сроки окончания к концу года, что часто приводило к большой загрузке персонала, поскольку отсутствовали резервы времени по проектам. Большинство работ имеют сезонный характер, что затрудняет планирование ресурсов.

В ходе реализации второго этапа проекта на основании предложенного Шаблона Регламента по управлению проектами, аналитики Компании «Литовская энергия» разработали Регламент по управлению проектами. Компания «Богданов и партнеры» осуществила аудит данного Регламента и помогла в его создании консультациями. В Регламенте подробно описаны процессы:

- Инициации проектов (например, обоснование проекта, принятие решения об утверждении/отклонении проекта, создание проекта и публикация плана проекта на сервере);
- Планирования проектов (например, планирование задач в ходе этапа планирования в проекте, создание WBS проекта, детализация задач, создание вех и определение их

- приоритета, назначение ресурсов на задачи проекта, анализ загрузки ресурсов, решение ресурсных конфликтов, сохранение базового плана);
- Исполнения (реализация проекта в соответствии с плановой документацией, процедура отчетности Исполнителей, обновление графика проекта, управление изменениями),
  - Мониторинга и управления (своевременная отчетность о выполненных задачах, изменение приоритетов проектов, контроль фактического состояния проекта, регулярный мониторинг условий внешней и внутренней среды проекта, процессы приостановления и возобновления проектов);
  - Завершения (процедура приемки продукта проекта, административное и финансовое закрытие проекта, архивация проектных данных, накопление полезного опыта, формирование итоговой отчетности по проекту).

Особое внимание уделено процедурам контроля качества в процессах Инициации, Планирования, Исполнения, Мониторинга и управления, Завершения проекта.

Были определены участники процесса управления проектами (Высшее руководство Компании, Менеджеры портфелей проектов, Инициаторы проектов, Менеджеры ресурсов, Менеджеры проектов, Члены проектных команд, Администратор EPM), цели и результаты процессов Инициации, Планирования, Исполнения, Мониторинга и управления, Завершения проекта, классификация проектов Компании.

Интересной особенностью являлось выделение роли инициатора проектов (это может быть менеджер среднего звена компании). Данный сотрудник обязательно является участником проекта, мотивируется и может отслеживать ход работ и принимать участие в них.

Компанией «Богданов и партнёры» были предоставлены шаблоны документов по Корпоративному стандарту управления проектами:

- Устав проекта, Бюджет проекта, План управления проектом, Приказ об открытии проекта, Приказ о реализации проекта, Запрос на изменение, Отчет о состоянии проекта, Регистрационный журнал изменений и другие.

На третьем этапе была произведена настройка системы EPM в соответствии с требованиями Заказчика и разработанным Регламентом по управлению проектами. В системе было настроено множество различных индикаторов, позволяющих эффективно осуществлять мониторинг и управление проектами и анализировать проекты по различным критериям в ходе их реализации.

Например:

- Анализ графика проекта и выявление необходимости внесения изменений в состав и сроки работ:

Индикатор «Базовый план»

% выполнения задач

Отклонение по срокам для задач

Отклонение по бюджету

Task Name	Act. Start	Act. Finish	% Comp.	Schedule Variance	Budget Variance
Komresorius (example).Published	Tue 10.10.06	NA	23%		
Panevezio kompresorius keitimas	Tue 10.10.06	NA	23%		
rangos pirkimo konkursas ir sutarciu	Tue 10.10.06	NA	23%		
Gaunamas irenginiu defektavimo ak	Tue 10.10.06	Wed 11.10.06	100%		
rangos pirkimo konkurso salygu deri	Wed 11.10.06	Fri 13.04.07	100%		
Konkursas rangai	Mon 16.04.07	NA	10%		
Voku atplesimas	NA	NA	0%		
Pasiulymu nagrinejimas	NA	NA	0%		
rangos pirkimo konkurso salygu deri	NA	NA	0%		
Konkursas rangai	NA	NA	0%		
Voku atplesimas	NA	NA	0%		
Pasiulymu nagrinejimas	NA	NA	0%		
Eiles sudarymas, nugaletojos paskeli	NA	NA	0%		
Sutartis rangos pirkimui	NA	NA	0%		
Rangos darbai	NA	NA	0%		
Techninio ivertinimo komisija	NA	NA	0%		
Isakymo isleidimas	NA	NA	0%		
Komisijos organizavimas	NA	NA	0%		
Objekto techninis ivertinimas	NA	NA	0%		
Protokolo paruosimas	NA	NA	0%		
pabaiga	NA	NA	0%		

Task Name	Budget Variance	Planines snaudos	Fixed Cost Accrual	Total Cost (snaudos)	Baseline Cost	Variance
TPreonstrukcija_Published		0,00 Lt	Prorated	600,00 Lt	3 000,00 Lt	-2 400,00 Lt
Inicijavimo etapo darbai		0,00 Lt	Prorated	600,00 Lt	3 000,00 Lt	-2 400,00 Lt
TU parengimas		0,00 Lt	Prorated	600,00 Lt	1 500,00 Lt	-900,00 Lt
TU elektrotechnikos dalies parengimas		0,00 Lt	Prorated	0,00 Lt	0,00 Lt	0,00 Lt
TU bendrastatybines dalies parengimas		0,00 Lt	Prorated	0,00 Lt	0,00 Lt	0,00 Lt
TU aplinkosaugos dalis parengimas		600,00 Lt	Prorated	600,00 Lt	500,00 Lt	100,00 Lt
TU parengta		0,00 Lt	Prorated	0,00 Lt	1 000,00 Lt	-1 000,00 Lt
TU suderinimas		0,00 Lt	Prorated	0,00 Lt	1 500,00 Lt	-1 500,00 Lt
TU elektrotechnikos dalies suderinimas		0,00 Lt	Prorated	0,00 Lt	1 500,00 Lt	-1 500,00 Lt
TU suderinta		0,00 Lt	Prorated	0,00 Lt	0,00 Lt	0,00 Lt

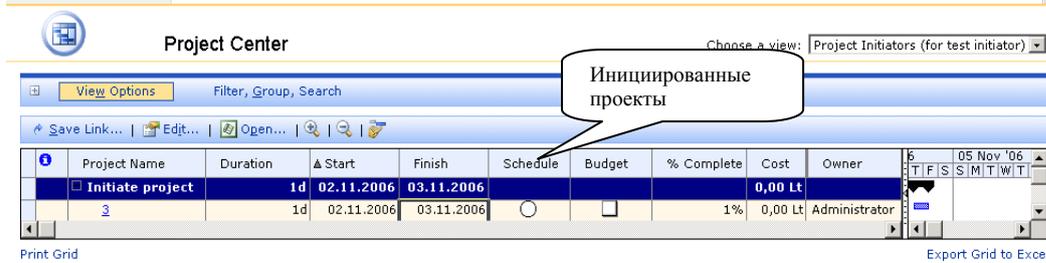
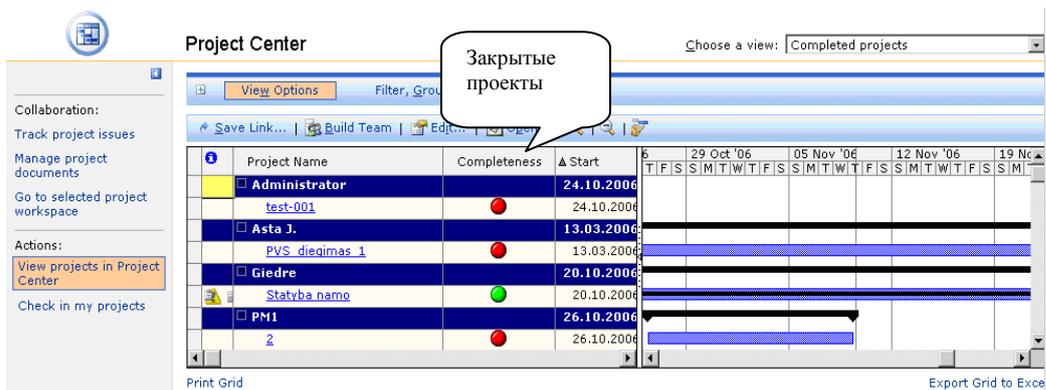
Отслеживание состояния ключевых вех в проекте:

WSSDPL View A Project

Choose a view: Project milenstones

Task Name	Milestone priority	Completion Ind
Envisioning complete	High	Completed
Assemble project team	Medium	Not Started
Plan software configura	High	Not Started
Perform capacity plann	Medium	Not Started
Define training strategy	High	Not Started
Identify coexistence	High	Not Started
Plan upgrade complete	Medium	Not Started
Define infrastructure cc	High	Not Started
Define security comple	High	Not Started

Отслеживание закрытых, текущих и иницированных проектов:



### Отслеживание корректности ведения проектов в системе EPM



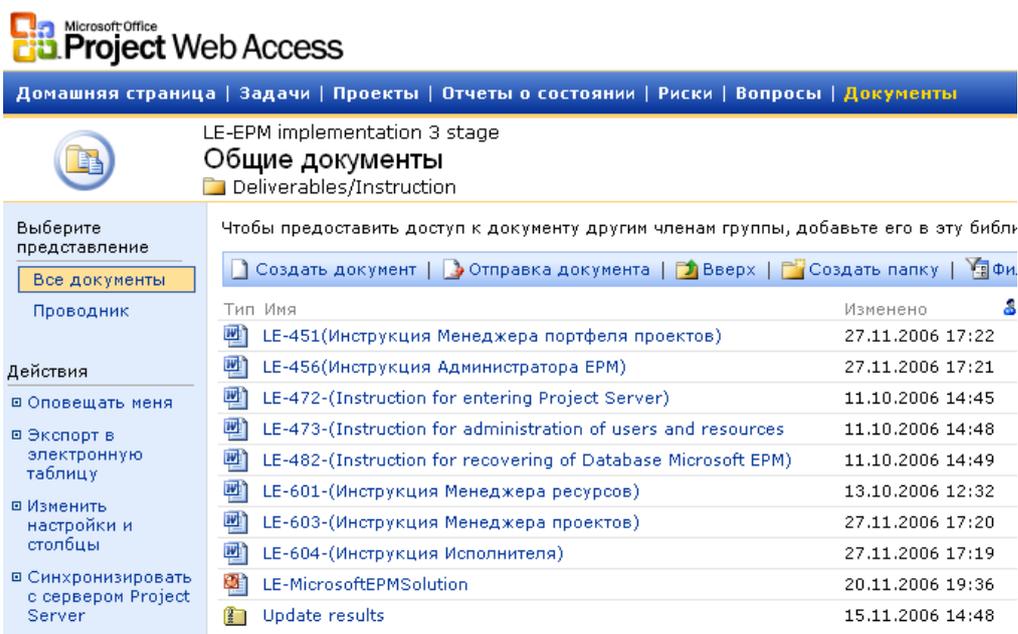
Для Пользователей системы Microsoft EPM были разработаны Инструкции (Инструкция Менеджера проектов, Инструкция Менеджера ресурсов, Инструкция Менеджера портфеля проектов, Инструкция Исполнителя, Инструкция Администратора EPM).

После разработки стандартов для сотрудников «Lietuvos Energija» было проведено обучение работе в новых процессах управления проектами и тренинги по работе с Microsoft Project. В рамках

тренингов слушателей ознакомили с моделью корпоративного управления проектами и принципами применения MS Project 2003 в рамках Компании. Слушателям были продемонстрированы возможности решения Microsoft Enterprise Project Management для управления проектами Компании, принципы подготовки системы к работе и жизненный цикл существования проекта в рамках этой системы.

В ходе проекта строго отслеживалось регулярная отчетность Менеджером проекта со стороны компании «Богданов и партнеры». Поскольку работа с Заказчиком проводилась удаленно, регулярно проводились телеконференции в системе Skype.

Для специалистов компании AUB «Lietuvos Energija» был организован удаленный доступ к серверу компании «Богданов и партнеры». Заказчик имел возможность отслеживать ход проекта и версию проектной документации в графике проекта и на сайте проекта, размещенном на сервере. Также были организованы регулярные выезды специалистов компании «Богданов и партнеры» для решения возникающих вопросов и текущих проблем.



The screenshot shows the Microsoft Office Project Web Access interface. At the top, there is a navigation bar with links: Домашняя страница | Задачи | Проекты | Отчеты о состоянии | Риски | Вопросы | Документы. Below this, the page title is 'LE-EPM implementation 3 stage' and 'Общие документы'. A sub-menu shows 'Deliverables/Instruction'. On the left, there is a sidebar with 'Выберите представление' (All documents selected) and 'Проводник'. Below that are 'Действия' (Notify me, Export to spreadsheet, Change settings, Synchronize with Project Server). The main area shows a document library with a table of documents:

Тип	Имя	Изменено
PDF	LE-451(Инструкция Менеджера портфеля проектов)	27.11.2006 17:22
PDF	LE-456(Инструкция Администратора EPM)	27.11.2006 17:21
PDF	LE-472-(Instruction for entering Project Server)	11.10.2006 14:45
PDF	LE-473-(Instruction for administration of users and resources)	11.10.2006 14:48
PDF	LE-482-(Instruction for recovering of Database Microsoft EPM)	11.10.2006 14:49
PDF	LE-601-(Инструкция Менеджера ресурсов)	13.10.2006 12:32
PDF	LE-603-(Инструкция Менеджера проектов)	27.11.2006 17:20
PDF	LE-604-(Инструкция Исполнителя)	27.11.2006 17:19
PDF	LE-MicrosoftEPMSolution	20.11.2006 19:36
PDF	Update results	15.11.2006 14:48

На основе накопленных в ходе реализации проекта вопросов и проблем формируются дополнительные этапы проекта.

## Результаты

В ходе реализации проекта был разработан Корпоративный стандарт управления проектами, регламентирующий процессы управления инвестиционными проектами Компании. На основе разработанного стандарта была настроена и внедрена информационная система управления проектами, которая в данный момент функционирует и активно используется в работе специалистами Компании. Более чем для 50 сотрудников Компании были проведены тренинги по работе в системе EPM.

В настоящий момент система развивается, планируется еще обучать сотрудников и распространять полезный опыт на другие сферы деятельности компании.

## **Планы и перспективы**

- Дополнительное программирование и техническая поддержка.
- Внедрение Project Portfolio Server для автоматизации обработок заявок и планирования инвестиций.
- Миграция Project Server 2003 на Project Server 2007.

## **О партнере**

Компания «Богданов и партнеры» обладает высшим партнерским статусом института управления проектами США (PMI Global Registered Education Provider) и корпорации Microsoft (Microsoft Gold Certified Partner). Компания «Богданов и партнеры» является единственной российской компанией в области управления проектами, узнаваемой в мире. Консультанты, тренеры и разработчики компании «Богданов и партнеры» прошли сертификацию по управлению проектами и являются сертифицированными специалистами Международной Ассоциации Управления проектами. Консультанты компании проводят семинары по управлению проектами в странах Центральной и Восточной Европы и США.

Руководитель компании Вадим Богданов - автор ряда книг и статей по управлению проектами, является первым в России специалистом, получившим все существующие сертификации по Microsoft Project Server. В штате компании есть специалисты по PMI PMBoK, методологии IPMA, другим отраслевым и государственным стандартам. Заслуги компании «Богданов и партнеры» подтверждаются полученным от Международной Ассоциации управления проектами (IPMA) дипломом «За вклад в развитие управления проектами в России».

Компания «Богданов и партнеры» занимается обслуживанием потребностей клиентов в сфере управления проектами в России, странах СНГ и во всем мире с 2002 г. Среди клиентов «Богданов и партнеры» - ведущие мировые и отечественные компании: Microsoft, Siemens, КАМАЗ, ПАО «ЕЭС», BASF, Уралсиб, Микояновский комбинат, Росгосстрах, Toyota Motor, DANONE, «Литовская энергия» и многие другие. Партнерская сеть компании «Богданов и партнеры» насчитывает более 80 партнеров в 36 странах мира, программные продукты компании распространяются в 36 странах мира. Компания несколько раз удостоивалась престижных премий на международных конкурсах, проводимых среди партнеров корпорации Microsoft.