ТВЭЛ
РОСАТОМ

Система оценки зрелости проектного управления и ее применение

Малоземов С.Н.
Директор департамента проектного управления

Директор департамента проектного управления АО «ТВЭЛ» (Госкорпорация «Росатом»)

Сертифицированный профессионал по управлению проектами (IPMA level B)

Сертифицированный профессионал по Agile

Победитель конкурса «Проектный руководитель»

Скрам-мастер и Agile коуч 1 проектов в Росатоме

Автор обучающего курса «Применение Agile в управлении проектами атомной отрасли»

malozemovsage@mail.ru

Структура Топливного дивизиона

ТВЭЛ
РОСАТОМ

АО «ТВЭЛ»

Разделительно-сублиматный комплекс
Обогащение и конверсия урана

АО «ПО»ЭХЗ»
АО «УЭХК»
АО «СХК»
АО «АЭХК»

Научно-конструкторский комплекс
Прикладные научные исследования, разработка новых технологий и технических решений

АО «ВНИИНМ»
АО «ЦПТИ»

Комплекс фабрикации ядерного топлива
Производство ядерного топлива и его компонентов

АО «МСЗ»
АО «НЗХК»
АО ЧМЗ
АО «МЗП»

Вспомогательные активы
Обеспечение закупочной деятельности и реализация строительных проектов

АО «Промышленные Инновации»
АО «ТВЭЛ-Строй»

Газоцентрифужный комплекс
Производство газовых центрифуг и вспомогательного оборудования для разделительно-сублиматного комплекса

ПАО «КМЗ»
АО «ВПО «Точмаш»
ООО «НПО «Центротех»

Отраслевые интеграторы
Координация становления конкретного бизнеса с привлечением производственных и научных предприятий

ООО «РусАТ»
ООО «РЭНЕРА»
АО «РусВэллГруп»
ООО «Русатом МеталлТех»

Источник: внешний сайт ТВЭЛ

Инструменты и практики проектного управления ТК

ТВЭЛ
РОСАТОМ

- Модель управленческой сложности
- ✓ **Корпоративная методика оценки зрелости**
- Настройка систем проектного управления дочерних обществ
- Политика проектного управления
- Обмен опытом и лучшие практики
- Референс-визиты
- Помощник РП
- Календарно-сетевое планирование
- Система обучения проектной деятельности
- Оценка укомплектованности команд
- Проектная мотивация
- Исследование отклонений сроков проектов
- Деловые игры по проектному управлению
- Трекинг проектов
- Внедрение ИСУП
- Коллегиальные органы
- Реестр опыта РП
- Программное управление
- Проектные Гембы
- Картирование проектов

Оценка причин отклонения сроков

Причины, оказывающие наибольшее влияние на отклонения проектов от плановой длительности

Сертификация АО «ТВЭЛ» IPMA Delta в цифрах

8500
Страниц ЛНА

17
Интервью

50
Анкет

38
Подразделений

3
Программы

5
Проекты*

2
Портфели

≈ 2,5 года
Длительность проекта

Предметной областью оценки являлась деятельность в сфере управления проектами, программами и портфелями проектов, включая все её аспекты по направлениям развития «Вывод из эксплуатации ЯРОО», «Цифровые продукты», «Металлургия».

* Прошли детальную оценку асессоров

Сертификация IPMA Delta в АО «ТВЭЛ» полученные результаты

- Независимая оценка системы управления проектами ТВЭЛ
- Формирование и систематизирование базы ЛНА по управления проектами компании
- Структурные данные по системе управления проектами применены в рамках методологической поддержки в проекте по разработке Информационной системы управления проектами Топливной компании
- Значительное количество подразделений ТК было вовлечено в проект, и как следствие в систему управления проектами УП, включая президента
- Повышение значимости проектного управления за счет активного вовлечения основных подразделений
- Подтверждение правильности направления развития системы управления проектами
- Опыт руководства крупным консалтинговым проектом для участников проекта

АО «ТВЭЛ» присужден третий класс компетентности по модели IPMA Delta

IPMA Delta CERTIFIED

Certificate number **12-03-20230315**

SOVNET

Certificate

This is to certify that

Joint Stock Company «TVEL»

has attained the required class of competence to be granted

Standardised

IPMA Delta® Competence Class 3

for the Category **Complex**

by Certification Center SOVNET-CERT
the Certification Body of the Project Management Association SOVNET

using the Regulations of SOVNET-CERT
based on the IPMA Organisational Competence Baseline, the IPMA Delta Regulations
as well as the IPMA Project Excellence Baseline and the IPMA Individual Competence Baseline
as validated by the International Project Management Association (IPMA®)

This certification process was conducted in the Russian language.

15.03.2023
Date of issue

14.03.2026
Certification valid until

For the Certification Body

D. Medvedev

IPMA international project management association

For the Assessors

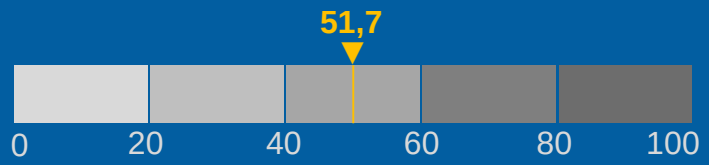
A. Tovb

A. Polkovnikov

Работа с обществами ТК. Новая единая методика оценки зрелости

ТВЭЛ
РОСАТОМ

№	Области знаний и процессы	Индекс (%)
1	Управление содержанием	30%
2	➢ Управление сроками	37%
2.1 2.2 2.3 2.4 2.5 2.6 2.7	Методология управления сроками ▪ Разработка КСГ ▪ Оценка качества КСГ ▪ Взаимосвязь графиков проекта ▪ Согласование и утверждение КСГ ▪ Актуализация КСГ ▪ Контроль сроков реализации	40% 80% 20% 20% 20% 20% 60%
3	Управление стоимостью	44%
4	Управление качеством проектного управления	70%
5	Управление заинтересованными сторонами	20%
6	Управление коммуникациями	50%
7	Управление ресурсами	60%
8	Управление закупками	68%
9	Управление рисками	40%
10	Управление интеграцией	70%
11	Управление портфелем (работа с проектными инициативами)	33%
12	Проектный офис	85%
	Итоговые результаты:	51,7%



Индекс зрелости (%)	51,7 %

Уровень 2 - управляемый

12 областей знаний

56 критериев

Управление сроками

ТВЭЛ
РОСАТОМ

Методология управления сроками	Утвержден внутренний документ о КСП, содержащий: - внутренний шаблон КСГ, который содержит типовые наборы работ по различным направлениям проектной деятельности с учётом специфики работы Общества; - алгоритм разработки, согласования и актуализации КСГ - методику мониторинга и контроля исполнения КСГ и работы с отклонениями - методику работы с версиями КСГ Зафиксировано одно из подтверждений совершенствования процессов
Разработка КСГ	Все проверяемые проекты имеют КСГ в специализированном ПО
Оценка качества КСГ	Все проверяемые КСГ соответствуют техническим требованиям, указанным в Положении о КСП
Взаимосвязь графиков проекта	Все проверяемые проекты имеют взаимосвязь между следующими графиками: - детальный график закупок - детальный график поставок - детальный график СМР - детальный график ПНР
Согласование и утверждение КСГ	Все проверяемые проекты имеют КСГ, которые: - согласованы с функциональными подразделениями - утверждены внутренним Заказчиком
Актуализация КСГ	Все проверяемые КСГ актуализированы не позднее чем за месяц до оценочных мероприятий.
Контроль сроков реализации	Все проверяемые проекты имеют механизм контроля сроков. Контроль сроков проводится не реже раза в 2 недели с помощью таких инструментов, как: - проектная Гемба - регулярные статус-совещания по проекту - совещания команды проекта

Управление человеческими ресурсами

ТВЭЛ
РОСАТОМ

Методология управления ресурсами	Утвержден и введен в действие внутренний документ о порядке формирования команды проекта, содержащий: - требования к формированию команды проекта - требование к распределению % загрузки носят обязательный характер для всех типов проектов - правила освобождения ресурсов после завершения проекта Зафиксировано одно из подтверждений совершенствования процессов
Систематизация распоряжения по проектной деятельности	Шаблон решения по проектной деятельности включает следующую информацию: - ФИО участников команды управления проектом - роли участников команды управления проектом - основные функции участников команды управления проектом - доля занятости в % соотношении участников команды управления проектом - распределение нагрузки на участников команды управления проектом по жизненному циклу проекта - тип матричной структуры (сильная, слабая, сбалансированная)
Формирование команды проекта	Все проверяемые проекты имеют актуальное, утвержденное решение по проектной деятельности, включающее информацию о команде управления проектом
Комплектация команды проекта	Все проверяемые проекты имеют укомплектованную команду управления проекта
Загрузка РП	Все проверяемые проекты имеют выделенного руководителя проектов на 100% занятого в проектной деятельности
Установление КПЭ по проектам	Ежегодно устанавливаются проектные КПЭ участникам проектной деятельности: - все проверяемые проекты имеют установленные проектные КПЭ руководителям проектов - все проверяемые проекты имеют установленные проектные КПЭ хотя бы 1 участнику команды УП
Мотивация материальная	Все проверяемые проекты имеют подтверждение о назначении материального вознаграждения хотя бы 1 участнику проектной деятельности за последние 2 года
Мотивация нематериальная	Все проверяемые проекты имеют подтверждение о назначении нематериального вознаграждения хотя бы 1 участнику проектной деятельности за последние 2 года

Проектный офис

ТВЭЛ
РОСАТОМ

Описание функций ПО	В утвержденном положении проектного офиса содержится информация по всем функциям из перечня: - календарно-сетевое планирование - методология - работы с извлеченными уроками - координация проектов - контроль проектов и эскалации проблемных вопросов - развитие компетенций сотрудников в области проектного управления - сбор данных, анализ и отчетность по проектам - поддержка при формировании паспорта проекта - ресурсное планирование - координация проектных КПЭ
Исполнение функций ПО	Проектный офис Общества ТК имеет подтверждение выполнения всех функций из перечня: - календарно-сетевое планирование - методология - работы с извлеченными уроками - координация проектов - контроль проектов и эскалации проблемных вопросов - развитие компетенций сотрудников в области проектного управления - сбор данных, анализ и отчетность по проектам - поддержка при формировании паспорта проекта - ресурсное планирование - координация проектных КПЭ
Расположение ПО в ОС	Подразделение, выполняющее функции проектного офиса находится на 1 ступени управляемости от ГД
Оценка полезности ПО	Средняя арифметическая оценка пользы проектного офиса Общества ТК варьируется от 4,1 до 5 (из 5)

Статус-совещание по развитию проектного управления ТК

ТВЭЛ
РОСАТОМ

1. Доклады руководителей ТК о развитии проектного управления

2. Статус реализации планов развития проектного управления обществ ТК на 2024 год. Лучшие практики

3. Статус создания ИСУПП

4. Круглый стол «Формирование и обсуждение управленческих практик для снижения отклонений сроков проектов»

5. Круглый стол «Обсуждение единой методики оценки зрелости для предприятий и интеграторов ТК»

6. Деловая игра «Управление заинтересованными сторонами»

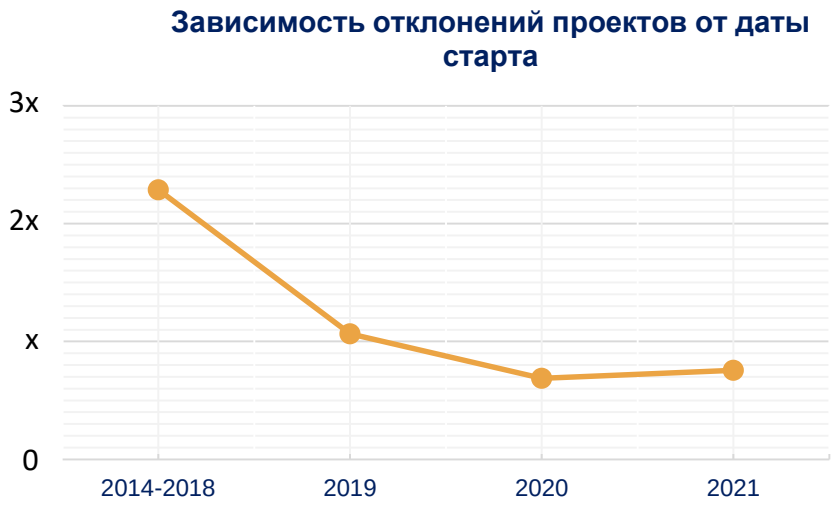
7. Посещение производственной площадки ЧМЗ

Почему для крупных холдингов собственная система оценки зрелости проектного управления эффективнее директивного внедрения методологии

ТВЭЛ
РОСАТОМ

1. Детальная методология вносит существенные ограничения, при этом не может учесть всех ситуаций и специфики каждого предприятия
2. Навязанная «сверху» методология, в лучшем случае, воспринимается как отчетность
3. Требуются значительные ресурсы на контроль исполнения регламентов
4. «Связывает руки» проектным офисам на местах и лишает их инициативы
5. Трудно внедрять по частям

Текущие итоги



Среднее отклонение сроков проектов, запущенных начиная с 2019 г., сократилось в 2,7 раз![1]

[1]Достигнутые результат обусловлен целым рядом факторов, включая повышение опыта РП и команд, управленческие мероприятия руководства ТК и функциональных служб, а также внедрение новых инструментов проектного управления. По мере сбора статистических данных, расширения выборки, данные будут уточняться

ТВЭЛ
РОСАТОМ

Спасибо за внимание

Сергей Малоземов
Директор департамента проектного управления Топливной компании (Госкорпорация «Росатом»)

+79092839033