

Паспорт лучшей практики № КР-3
Практика календарного планирования в ОАО «КАМАЗ» с использованием системы «Ворот качества»

№п/п	Раздел	Содержание
1	РЕЗЮМЕ ПРАКТИКИ	
1.1	Область специализации	<p>Календарное планирование в управлении проектами в государственном секторе.</p> <p>Отрасли: Машиностроение.</p> <p>Функциональные области: Управление содержанием проекта; Управление ресурсами проекта; Управление сроками проекта; Управление реализацией проекта; Управление изменениями проекта; Управление результатами проекта;</p> <p>Элемент системы управления: Персонал Нормативная документация Финансы Риски Показатели эффективности</p> <p>Объект управления: Проект Контракт</p>
1.2	Полное наименование практики	Практика календарного планирования в ОАО «КАМАЗ» с использованием системы «Ворот качества»
1.3	Краткое наименование практики	Практика календарного планирования с использованием системы «Ворот качества»
1.4	Краткое описание практики	Применение календарного планирования в ОАО «КАМАЗ» создавалась с использованием системы «Ворот качества».
1.5	Организация-заявитель практики	Открытое акционерное общество «КАМАЗ», 423827, Российская Федерация, Республика Татарстан, город Набережные Челны, проспект Автозаводский, 2
1.6	Организация-носитель практики	Открытое акционерное общество «КАМАЗ», 423827, Российская Федерация, Республика Татарстан, город Набережные Челны, проспект Автозаводский, 2

Паспорт лучшей практики № КР-3

Практика календарного планирования в ОАО «КАМАЗ» с использованием системы «Ворот качества»

1.7	Характеристики носителя практики	<p>Количество сотрудников в компании всего: около 38 тыс.человек. Количество сотрудников, задействованных в проектной деятельности: 1 уровень. Курирование проектной деятельности - ДПИУ, численностью 30 чел. 2 уровень. Руководство и управление проектами - группы управления проектами (полностью работающие в рамках проекта), общей численностью 113 чел. 3 уровень. Реализация проектов - группы управления проектной деятельностью (частично занятые в проекте без отрыва от основной деятельности), общей численностью 41 чел. 4 уровень. Реализация проектов - участники проектов, так или иначе задействованные в проектной деятельности и выполняющие свою основную работу, направленную на достижение результатов проекта, общей численностью - более 2 тыс.чел. Количество реализовавшихся в 2014 г. проектов: 103 шт. Из них: - Продукт и технология - 24 проекта. - ИТ-проекты - 15 проектов. - Функциональные программы - 52 проекта. - Инвестиции ДиЗО - 12 проектов. Проекты делятся на три класса по размеру бюджета: А - свыше 100 млн. руб.; В - от 20 до 100 млн. руб.; С - до 20 млн. руб.; Объем финансирования проектов в 2014 г.: порядка 5 млрд.руб.</p>
1.8	Исходная ситуация до внедрения практики	<p>Система управления проектной деятельностью применяется в ОАО «КАМАЗ» с 2006г. До 2006г. проектная деятельность в ОАО «КАМАЗ» носила неформализованный характер, в виде набора требований и процессов. Работа формализованной системы управления проектной деятельностью началась с внедрения в проектную деятельность «Руководства к Системе управления проектами» (РКСУП), которое было основано на положениях МРВОК и IPMA. Со временем, путем накопления опыта и поиска новых подходов к управлению проектной деятельностью, в данную систему были внесены изменения и на смену ей в 2012 году была внедрена «Временная процедура принятия управленческих решений при реализации инвестиционных проектов ОАО «КАМАЗ». Дальнейшее развитие системы управления проектами вытекло в создание в 2014 году стандарта организации (СТО) «Управление инвестиционными проектами группы технологической цепочки ОАО «КАМАЗ», в основе</p>

Паспорт лучшей практики № КР-3

Практика календарного планирования в ОАО «КАМАЗ» с использованием системы «Ворот качества»

		которой лежит система управления проектами фирмы DAIMLER AG - «Ворота качества» (ВК) с использованием, которой осуществляется календарное планирование в ОАО «КАМАЗ».
2	ОПИСАНИЕ ПРАКТИКИ	
2.1	Подробное описание практики	<p>В 2014 году был создан стандарт организации по управлению проектами (СТО) «Управление инвестиционными проектами группы технологической цепочки ОАО «КАМАЗ», в основе которой лежит система управления проектами «Ворот качества» (ВК).</p> <p>В системе управления проектной деятельностью ОАО «КАМАЗ» учитываются и отслеживаются как отдельные проекты, так и т.н. «подпроекты», которые в совокупности могут составлять единый крупный проект с общей целью.</p> <p>В ОАО «КАМАЗ» существуют следующие коллегиальные органы, рассматривающие вопросы целесообразности открытия и реализации проектов при прохождении этапов «Ворот качества»:</p> <ul style="list-style-type: none"> Инвестиционный комитет (ИК) - рассматривает проекты категории В; Научно-технический совет (НТС) - рассматривает продуктовые проекты категории А и В, кроме вопросов финансирования; Правление- рассматривает проекты категории А. <p>Данные органы рассматривают вопросы и обладают следующими полномочиями:</p> <ul style="list-style-type: none"> – издает протокол об одобрении концепции / о пересмотре или прекращении работ; – издает протокол об открытии проекта / о доработке или прекращении проекта; – издает распоряжения об открытии финансирования; – одобрение хода реализации проекта; – издает протокол о завершении инвестиционной фазы проекта; – издает протокол об оценке результатов и решении о завершение проекта. <p>Более подробно схема принятия решений в рамках проектной деятельности коллегиальными органами представлена схеме «Матрица принятия управленческих решений» (см. приложение 2- Матрицы принятия управленческих решений по продуктовым и не продуктовым проектам).</p> <p>При этом, процесс принятия решений регламентирован на всех, в том числе и верхнем уровне управления проектной деятельностью.</p> <p>Для классификации объектов управления используются следующие признаки:</p>

Паспорт лучшей практики № КР-3
Практика календарного планирования в ОАО «КАМАЗ» с использованием системы «Ворот качества»

1. Направленность проекта: продуктовые и не продуктовые;
 2. Бюджет проекта:
А - свыше 100 млн. руб.;
В - от 20 до 100 млн. руб.;
С - до 20 млн. руб.;
 3. Формат обоснования:
А - бизнес-план;
В - бизнес-оценка;
С - экономическое обоснование;
 4. Уровень рассмотрения:
А - рассматриваются на ИК / НТС / Правлении,
В - на ИК / НТС,
С - рассматриваются на уровне Заказчика проекта - Заместителя генерального директора;
 5. Документ открывающий финансирование: А, В - приказ ГД, С - распоряжение заказчика.
- В системе управления существуют следующие фазы жизненного цикла проектов:
- преинвестиционная фаза,
 - инвестиционная фаза,
 - эксплуатационная фаза.
- Фазы в свою очередь, в зависимости от признака состоят из следующих типовых этапов:
1. Для продуктовых проектов:
 - Старт (возникновение идеи);
 - ВК6 (Одобрение концепции продукта);
 - ВК5 (Решение об открытии проекта);
 - ВК4 (Мониторинг проекта. Одобрение опытного образца. Решение по размещению производства. Бизнес-оценка проекта);
 - ВК3 (Фиксирование КД. Бизнес-план проекта. Решение о финансировании, закупки оборудования);

Паспорт лучшей практики № КР-3

Практика календарного планирования в ОАО «КАМАЗ» с использованием системы «Ворот качества»

- ВК2 (Фиксирование технологической документации. Актуализация бизнес-плана, проекта);
 - ВК1 (КД для серийного производства. Сертификация продукции. Акт готовности производства. Финальный бизнес-план);
 - ВК0 (Вывод продукта на рынок. Мониторинг проекта)
2. Для непродуктовых проектов:
- Старт (Возникновение идеи);
 - ВК6 (Одобрение концепции);
 - ВК5 (Решение об экономической целесообразности проекта. Открытие проекта);
 - ВК4 (Решение о продолжении работ по проекту, выполнению ПИР);
 - ВК3 («Точка невозврата» Решение о финансировании);
 - ВК2 (Реализация (исполнение) проекта);
 - ВК1 (Оценка готовности. Начало эксплуатации);
 - ВК0 (Завершение проекта. Мониторинг.).

В качестве примера прохождения процедуры управления продуктовым проектом категории А (бюджет свыше 100 млн.руб.) можно привести проект «Создание семейства лёгких развозных автомобилей КАМАЗ полной массой 9 - 10 тонн. Фаза 1 НИОКР». В конце 2012 года проект был инициирован (стадия Инициации) Заказчиком проекта. Было выпущено распоряжение о создании МФГ с руководителем для реализации проекта. После подготовки презентации и расчетов эффективности проект перешел к Воротам качества 6 (ВК6) - защита концепции проекта на Научно-техническом совете (НТС). После одобрения на НТС и предоставления проектной заявки в ДПИУ начался процесс разработки бизнес-оценки - экономических расчетов, пояснительной записки и презентации для выхода на ВК5 (Решение об открытии). После подготовки всех необходимых документов, проект прошел защиту на Правлении и открылся приказом Генерального директора.

В качестве же примера прохождения процедуры управления продуктовым проектом категории В (бюджет от 20 до 100 млн.руб.) можно привести проект «Реконструкция телефонной сети ОАО «КАМАЗ». Проект был инициирован в начале 2013 года (стадия Инициации), Заказчиком проекта была утверждена МФГ с руководителем. После подготовки презентации проект перешел к Воротам качества 6 (ВК6) - защита концепции проекта на Инвестиционном комитете (ИК). После одобрения на ИК и предоставления проектной заявки

Паспорт лучшей практики № КР-3

Практика календарного планирования в ОАО «КАМАЗ» с использованием системы «Ворот качества»

		<p>в ДПИУ начался процесс разработки полноценной финансовой модели проекта и написания технико-экономического обоснования для выхода на ВКЗ (Решение о финансировании). В данном случае, проект не проходил ВК5 и ВК4, т.к. не имеет фазы проектно-изыскательских работ. После подготовки всех необходимых документов, проект проходит защиту на Инвестиционном комитете и открывается приказом Генерального директора.</p> <p>При разработке по каждому проекту готовится и утверждается календарный план и бюджет в дальнейшем они поддерживаются в актуальном состоянии. Доля охвата - 100%. По проекту в MS Project разрабатывается календарный план с указанием основных этапов реализации. Каждый календарный план в обязательном порядке подписывается Руководителем проекта и утверждается Заказчиком и Директором Департамента проектного и инвестиционного управления. Основные параметры, отражаемые в календарных планах: название задачи, исполнитель, начало работ, окончание работ, результат, критерий оценки, затраты.</p> <p>План-график проекта разрабатывается администратором на основании перечня задач и работ, необходимых для реализации проекта, и подписывается руководителем проекта. После разработки плана проекта, он согласовывается с директором ДПИУ. План является приложением к приказу об открытии проекта и становится утвержденным после его подписания. Актуализация плана проекта происходит в случае выявления (на основании ежемесячных отчетов и полугодовой актуализации проекта) существенных отклонений по срокам и ресурсам. В этом случае Группой управления проектом разрабатывается новый план-график проекта и согласовывается с Заказчиком и ДПИУ.</p> <p>При отслеживании календарных планов проектов отслеживаются номенклатура выполняемых работ, их сроки, полнота и объем затраченных на выполнение средств.</p>
2.2	Условия и ограничения применения практики	<p>Ведение нормативно-регламентной базы по управлению проектами ОАО «КАМАЗ», а также контроль над изменениями.</p> <p>Организация проектных офисов с высоким уровнем компетентности специалистов в части календарного планирования проектов.</p> <p>Обязательное создание четкой организационной структуры с распределением проектных ролей и их функций, с назначением ответственных лиц.</p> <p>Возможные условия: В упрощенной форме практика применима для компаний любого размера, реализующих</p>

Паспорт лучшей практики № КР-3

Практика календарного планирования в ОАО «КАМАЗ» с использованием системы «Ворот качества»

		<p>проекты и имеющих отдельные подразделения, отвечающие за проектную деятельность.</p> <p>Рекомендуемые условия: Ведение нормативно-регламентной базы по управлению проектами; Контроль над изменениями системы управления проектами; Наличие централизованного подразделения, курирующего проектную деятельность Наличие проектных офисов с высоким уровнем компетентности специалистов в части календарного планирования проектов; Наличие четкой организационной структуры с распределением проектных ролей и их функций, с назначением ответственных лиц.</p>
2.3	Начало использования практики	с 2012 года в рамках временного положения, с 2014 года на постоянной основе
2.4	Применяемые стандарты, платформы, технологии	<p>Техническая платформа: SharePoint и MS Project.</p> <p>Методологическая база:</p> <p>Распоряжение №26Р-АУ Министерства экономического развития РФ от 14.04.2014 года «Об утверждении методических рекомендаций по внедрению проектного управления в органах исполнительной власти».</p> <p>Основные нормативно-регламентные документы (внутренние) ОАО «КАМАЗ»:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1.СТО КАМАЗ 09.03-2014 «Управление инвестиционными проектами группы технологической цепочки ОАО «КАМАЗ» - описывает классификацию проектов, маршрут их согласования, в зависимости от типа проекта, набор работ каждого из этапов согласования и сроки. 2.СТО КАМАЗ 09.02-2014 «Порядок реализации молодежных проектов в группе технологической цепочки ОАО «КАМАЗ». 3.СТП 37.104.15.01-2012 «Планирование, разработка и постановка продукции на производство». 4.СТП 37.104. 02.01-2012 «Проектирование и разработка продукции ОАО «КАМАЗ». 5.Временная процедура о порядке формирования и распределения бюджета управления инвестиционного проекта. 6.Временная процедура «Учет затрат по инвестиционным проектам».

Паспорт лучшей практики № КР-3
Практика календарного планирования в ОАО «КАМАЗ» с использованием системы «Ворот качества»

		Соответствие стандартам: ГОСТ Р 54870 - 2011; ГОСТ Р 54869-2011; ГОСТ Р 54871-2011; ISO 21500; ISO(ГОСТ) 10006.).
3	ОПИСАНИЕ ЭФФЕКТОВ	
3.1	Перечень положительных эффектов	<p>В части инвестиционной составляющей ежегодное среднее увеличение инвестиции с 2010 года в техническое развитие группы компаний ОАО «КАМАЗ» составило 19%. За 2013 год абсолютное значение - 4,3 млрд. руб.</p> <p>Организована системы планирования, реализуемых проектов компании ОАО «КАМАЗ» за счет которой удалось сократить срывы сроков выполнения работ по проектам.</p>
4	ВНЕДРЕНИЕ ПРАКТИКИ	
4.1	Основные этапы и особенности внедрения практики	<ol style="list-style-type: none"> 1. Сбор и анализ информации о текущем состоянии системы управления проектами в ОАО «КАМАЗ». 2. Создание в оргструктуре ОАО «КАМАЗ» отдельного подразделения, отвечающего за проектную деятельность - Департамент проектного и инвестиционного управления (далее Департамент). В функции Департамента входит как разработка бизнес-планов, инвестиционных проектов, так и их контроллинг, администрирование. Кроме этого, на уровне отдельных проектов создавали отдельные проектные офисы - группы управления проектом (ГУП). 3. Организация обучения персонала компании, проведение семинаров, а так же организация тренинга для специалистов ОАО «КАМАЗ» по тематике проектного менеджмента. Тренинг проводил представитель проектного офиса компании Даймлер - Мартин Шнайдер. На обучении был представлен опыт партнера в области, а также рассмотрение существующей в КАМАЗ системы управления проектами на предмет выявления проблемных моментов, как со стороны контроллинговых позиций, так и со

Паспорт лучшей практики № КР-3
Практика календарного планирования в ОАО «КАМАЗ» с использованием системы «Ворот качества»

		<p>стороны исполнителей проектов. На основании объективных оценок планируемых и реализуемых проектов и системы управления ими, участниками обучения были выработаны предложения по совершенствованию системы управления проектами компании.</p> <ol style="list-style-type: none"> 4. Начало внедрения системы управления проектами «Ворот качества». 5. Взаимодействие между органами проектного управления сосредотачивается на Департаменте проектного и инвестиционного управления. Проектный документооборот осуществляется через руководителя проекта. 6. В организации существует система как материальной, так и нематериальной мотивации руководителей и сотрудников, вовлеченных в проектную деятельность. Данная система мотивации действует согласно «Положению о порядке формирования и распределения бюджета управления инвестиционного проекта». Бюджет сопровождения проекта включает, кроме прочего, фонд заработной платы и фонд стимулирования, который зависит и рассчитывается в зависимости от достижения группой управления проектом и ключевыми специалистами показателей проекта (эффективности).
5	ЭКСПЕРТИЗЫ И ОТЗЫВЫ	
5.1	Отзывы ассессоров	<p>Ким Юрий Владимирович Генеральный директор Центра оценки и развития проектного управления</p> <p>Представленная практика календарного планирования проектов имеет несколько очевидных плюсов.</p> <ul style="list-style-type: none"> • В организации принята четкая классификация проектов - продуктовые и не продуктовые проекты. • Дополнительная типизация проектов (по бюджету) позволяет выделить уровни контроля, типовые фазы и этапы, документы, которыми открываются/закрываются отдельные этапы. • Стандартизация ключевых вех («ворот качества») в рамках одного класса проектов. • Все это воплощено в регламентирующих документах, шаблонах, поддерживается специальным департаментом (по сути - корпоративным проектным офисом) и одинаково понимается всеми участниками проекта.

Паспорт лучшей практики № КР-3

Практика календарного планирования в ОАО «КАМАЗ» с использованием системы «Ворот качества»

		<p>Такая четкая структуризация проекта позволяет видеть и анализировать весь портфель проектов, сравнивать проекты в рамках одной категории, анализировать ход исполнения каждого конкретного проекта.</p> <p>Структурированный и системный подход, поддерживаемый специалистами, несомненно, значительно повышает эффективность реализации проектов. Что дает организации дополнительные конкурентные преимущества в скорости вывода новых продуктов и при реализации внутренних проектов.</p>
5.2	Отзывы пользователей практики	<p>Задремайлова Вера Николаевна Директор ДГМетр - главный метролог</p> <p>В 2013 году в Департаменте главного метролога было инициировано 2 инвестиционных непродуктовых проекта:</p> <ul style="list-style-type: none"> - «Переоснащение ОАО «КАМАЗ» средствами измерений»; - «Переоснащение подразделений ОАО «КАМАЗ» весоизмерительной техникой». <p>Положительным моментом применения на практике утвержденной в ОАО «КАМАЗ» новой, дополненной процедуры управления проектами, а именно: СТО «Управление инвестиционными проектами группы технологической цепочки ОАО «КАМАЗ», является применение системы «ворот качества».</p> <p>Оба проекта прошли ВК6 (ворота качества 6): коллегиальное заслушивание и одобрение концепции на инвестиционном комитете и на Правлении ОАО «КАМАЗ»;</p> <p>Большим плюсом, хочется отметить, введение в состав ДПИУ Бюро проектов развития инфраструктуры, осуществляющей экономический расчет заявленной концепции, что помогает ускорению рассмотрения вопроса об открытии и одобрении финансирования инвестпроектов на ВК3 (ворота качества 3): точке невозврата.</p> <p>На сегодняшний день, проекты открыты приказами генерального директора и находятся в стадии реализации.</p> <p>Последовательно, в соответствии с процедурой календарного планирования, в связи с ростом курса иностранной валюты начата подготовка по актуализации бюджетов проектов и вынесение их на инвестиционный комитет для рассмотрения на ВК2 (ворота качества 2): реализация(исполнение) проекта.</p> <p>Одобрение проектов на ВК2 позволит распланировать на дальнейший период реальное</p>

Паспорт лучшей практики № КР-3

Практика календарного планирования в ОАО «КАМАЗ» с использованием системы «Ворот качества»

		<p>выполнение оставшихся работ и их финансирование. Календарное планирование ведения проекта с использованием «Ворот качества» помогает руководителю проекта эффективно вести работу по его реализации и внедрению на местах.</p> <p>Мухаметзянов Гамир Файзеевич Главный инженер Кузнечного завода</p> <p>Создание и внедрение календарного планирования и мониторинга при реализации инвестиционных проектов Кузнечного завода с использованием системы «Ворота качества», в соответствии с СТО КАМАЗ 09.03-2014 «Управление инвестиционными проектами группы технологической цепочки ОАО «КАМАЗ», позволило значительно сократить сроки реализации проектов в прединвестиционных и инвестиционных фазах проектов, упорядочить документооборот, повысить эффективность мониторинга и контроля в соответствии с планами проектов, особенно в последние 2 года. Это стало возможным за счёт:</p> <ul style="list-style-type: none"> - создания и развития Департамента проектного и инвестиционного управления с функциями как разработки бизнес-планов инвестиционных проектов, так и их контроллинга, администрирования; - разработки и утверждения СТО КАМАЗ 09.03-2014 «Управление инвестиционными проектами группы технологической цепочки ОАО «КАМАЗ», внедрения и развития системы управления проектами с использованием системы «Ворот качества»; - разработки и внедрения документа «Положение о порядке формирования и распределения бюджета управления инвестиционного проекта» с целью всесторонней мотивации руководителей и сотрудников, вовлечённых в проектную деятельность. <p>Николаенко Асия Муллахметовна Начальник ЦЗЛ ЛЗ</p> <p>Календарное планирование при реализации инвестиционных проектов ОАО «КАМАЗ» осуществляется с использованием системы «Ворот качества». Все процессы управления проектами собраны в 5 групп: инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, закрытие. В последние годы, после создания в 2012 г. в организационной структуре ОАО «КАМАЗ»</p>
--	--	--

Паспорт лучшей практики № КР-3

Практика календарного планирования в ОАО «КАМАЗ» с использованием системы «Ворот качества»

Департамента проектного и инвестиционного управления (ДПИУ), централизованно отвечающего за проектную деятельность, отмечаю последовательное развитие и повышение эффективности системы управления проектами.

В итоге такие разрозненные по подразделениям функции, как разработка бизнес-планов инвестиционных проектов, их контроллинг, администрирование теперь в зоне ответственности одного подразделения. В этом же году была разработана и утверждена временная процедура управления проектами с использованием системы «Ворот качества», которая в дальнейшем переросла в Стандарт организации. Такая система позволяет четче представлять себе все этапы разработки и реализации проекта, каждый шаг расписан. Каждые «Ворота качества» предъявляют свои требования к результатам этапа, документации. В расширение системы Ворот качества, в 2014 году создан центр проектов (ЦП) в Научно-техническом центре ОАО «КАМАЗ». Это позволило максимально визуализировать ход реализации инвестиционных проектов, что привело к сокращению случаев срыва сроков выполнения планов проектов, исключению случаев неполного достижения их результатов и целей.

Чугунов Константин Дмитриевич
Главный энергетик

С 2012 года в ОАО «КАМАЗ» внедрена система календарного планирования с использованием концепции «Ворот качества», предусматривающая 6 основных этапов: инициация, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, закрытие проекта. На базе Службы координации проектов создан Департамент проектного и инвестиционного управления инвестиционного, осуществляющий централизованно функции по разработке бизнес-планов и технико-экономических обоснований проектов, мониторингу их реализации на инвестиционной и результатам реализации на стадии эксплуатации. Разработан Стандарт организации по управлению проектной деятельностью обозначивший полный алгоритм действий по разработке и реализации инвестиционных проектов в ОАО «КАМАЗ», администрированию и контролю результатов реализации проекта на каждом этапе его жизни. Разработано и продолжает совершенствоваться Положение по стимулированию участников проектной деятельности, обеспечивающее прозрачный механизм премирования персонала,

Паспорт лучшей практики № КР-3

Практика календарного планирования в ОАО «КАМАЗ» с использованием системы «Ворот качества»

задействованного в разработке и реализации проекта. Однако, не смотря на структурированность подхода к управлению проектами, данная система обладает рядом существенных недостатков. Направленная на максимальное устранение рисков неэффективного использования инвестиций, данная система управления проектами приводит к избыточному контролю на стадии перехода от концепции проекта к его фактической реализации, что снижает оперативность принятия управленческих решений в области управления проектами.

Долбня Сергей Григорьевич
Главный инженер Автомобильного завода

Создание и внедрение календарного планирования и мониторинга при реализации инвестиционного проекта с использованием системы «Ворота качества», в соответствии с СТО КАМАЗ 09.03-2014 «Управление инвестиционными проектами группы технологической цепочки ОАО «КАМАЗ», позволило упорядочить документооборот, повысить эффективность мониторинга и контроля в соответствии с планом проекта, а так же помогает руководителю проекта эффективно вести работу по его реализации.

Проскурин Денис Викторович
Зам. руководителя проекта - директор по координации и контроллингу

Календарное планирование при реализации проекта «Реинжиниринг Автопроизводства и создание перспективного семейств автомобилей КАМАЗ» осуществляется с использованием системы «Ворот качества». Все этапы исполнения проекта разделены на 10 отдельных этапов: 1) Планирование и разработка концепции, 2) Проектирование продукта, 3) Изготовление и испытание образцов, 4) Организация внешних поставок, 5) Проектирование процессов и производства, 6) Технологическая подготовка производства, 7) Подготовка сервиса, 8) Организация продвижения, 9) Организация подготовки производства, 10) Производство. В соответствии с этими этапами выстраивается планирование работ 9 структурных модулей проекта, в то же время ворота качества являются ключевыми координатами, по которым ведётся синхронизация работ этих 9 модулей. Данный подход планирования позволяет синхронизировать большое количество разнородных работ, направленных на разработку

Паспорт лучшей практики № КР-3

Практика календарного планирования в ОАО «КАМАЗ» с использованием системы «Ворот качества»

нового модельного ряда и подготовки производства для него, включая: проектирование автомобиля и двигателя, освобождение производственных площадей, осуществление санации и строительства на них, закупку и монтаж оборудования, подготовку технологии сборки и обучение персонала новым принципам работы, и так далее.

Опыт проекта так же показал, что рекомендованные сроки между воротами качества или старт определённых работ не всегда соответствует рекомендациям стандарта. Для такого большого проекта, как наш это нормальная ситуация и все наши действия по планированию направлены на выравнивание работ в соответствии с воротами качества.

Для внесения большой прозрачности в ход управления проектом была создана проектная комната проекта, в которой проводятся еженедельные совещания по статусам проведённых работ за неделю. Данные совещания направлены на оперативное выявление и устранений отклонений в ходе реализации плана проекта, что в свою очередь повышает вероятность достижения целей, поставленных перед проектной командой.

Мраков Виктор Петрович
Главный инженер Прессово-рамного завода

После создания в 2012 году в организационной структуре ОАО «КАМАЗ» Департамента проектного и инвестиционного управления (ДПИУ), можно отметить резкое повышение эффективности системы управления проектами за счет объединения функций по разработке бизнес-планов инвестиционных проектов, их контроллинга и администрирования в зоне ответственности одного подразделения.

Большую роль в этом сыграло календарное планирование с использованием системы «Ворот качества». Внедренная система позволяет наглядно видеть все этапы реализации проекта. Дальнейшее развитие данная система получила после создания центра проектов (ЦП) в 2014 году. Это позволило максимально визуализировать ход реализации инвестиционных проектов, что привело к сокращению случаев срыва сроков выполнения планов проектов, исключению случаев неполного достижения их результатов и целей.

За счет визуализации хода реализации инвестиционных проектов можно исключить срывы сроков проектов и добиться полного достижения целей.

Симонов Валерий Александрович

Паспорт лучшей практики № КР-3
Практика календарного планирования в ОАО «КАМАЗ» с использованием системы «Ворот качества»

		<p>Руководитель инфраструктурных проектов</p> <p>Успешная реализация проекта во многом зависит от способности ГУП объективно оценивать, контролировать и упреждать ход реализации проекта на каждом из его этапов, руководствуясь при этом единым стандартом управления проектами, в котором должен быть достаточно четко прописан данный алгоритм. На мой взгляд оценка, контроль и упреждение - это цепочка взаимосвязей, частота проведения которых на каждом из этапов проекта и определяет эффективность реализации проекта, в зависимости от их результатов. Иными словами, «стандарт» должен дать нам инструмент, позволяющий объективно мониторить проект в любой точке его реализации и по результатам определить эффективность прохождения этапа и принятия в дальнейшем, в случае необходимости упреждающих мер. На сегодняшний день на базе накопленного опыта и соответствующих нормативных документов разработана и утверждена процедура управления проектами с использованием системы «Ворот качества». К существующему пониманию этапов реализации проектов, а именно: инициация, планирование, выполнение и закрытие, добавлена система «Ворот качества». Такая система позволяет четче представлять себе все этапы разработки и реализации проекта. Каждые Ворота качества предъявляют свои требования, что в свою очередь позволило максимально визуализировать ход и результат всех этапов при реализации инвестиционного проекта и соответственно выдерживать план и бюджет проекта. Говоря об эффективности реализации проекта, используя данный инструмент, должно быть четкое понимание, что любой хороший инструмент требует реализации комплекса дополнительных мер, которые должны обеспечить его эффективную работу.</p>
6	ПРИЛОЖЕНИЯ	
6.1	Приложение №1. Полезные ссылки	1. http://kamaz.ru/ - Сайт организации - носителя практики.
6.2	Приложение №2. Шаблоны документов	<ol style="list-style-type: none"> 1. Матрица принятия управленческих решений по продуктовым проектам; 2. Матрица принятия управленческих решений по непродуктовым проектам. 3. Пример календарного плана проекта (выдержка)

Матрица принятия управленческих решений по продуктовым проектам

	Старт	ВК6	ВК5	ВК4	ВК3	ВК2	ВК1	ВК0
	Управленческие решения							
Проект с объемом инвестиций	<ul style="list-style-type: none"> Решение о начале предпроектного анализа с финансированием из средств Заказчика. Назначение руководителя МФГ. 	<ul style="list-style-type: none"> Одобрение концепции продукта. Решение о начале проектирования продукта. 	<ul style="list-style-type: none"> Решение об открытии проекта с предварительным бюджетом. Решение об изготовлении опытных образцов и проектировании процессов. 	<ul style="list-style-type: none"> Решение о продолжении работ по проекту (на основе бизнес-оценки). Решение по размещению производства. Одобрение опытного образца продукта. 	<ul style="list-style-type: none"> Одобрение бизнес-плана и уточненного бюджета проекта. Решение о финансировании ТПП. Решение о начале подготовки сервиса и программы продвижения. 	<ul style="list-style-type: none"> Одобрение актуализированного бизнес-плана. Решение о фиксации технологической документации. Решение о начале изготовления установочной серии. 	<ul style="list-style-type: none"> Оценка готовности производства, логистики и сервиса. Одобрение финального бизнес-плана и ККП. Решение о завершении ТПП и начале серийного производства. 	<ul style="list-style-type: none"> Оценка результатов проекта. Решение о завершении проекта.
до 20 млн. руб. Заказчик проекта ЗГД, директор заводов. Экспертиза – подр. блока.	Заказчик Протокол совещания Распоряжение о создании МФГ	Заказчик Протокол совещания	Заказчик Протокол совещания Распоряжение об открытии проекта (фаза НИОКР)	Заказчик Протокол совещания	Заказчик Протокол совещания Распоряжение о ТПП	Заказчик Протокол совещания	Заказчик Протокол совещания Распоряжение о начале серийного производства	Заказчик Протокол совещания Акт приемки проекта
от 20 до 100 млн. руб. Заказчик проекта ЗГД. Экспертиза экспертами НТС	Заказчик Протокол совещания Распоряжение о создании МФГ	НТС Протокол заседания	ИК Протокол заседания ГД Приказ об открытии проекта (фаза НИОКР)	НТС Протокол заседания	ИК Протокол заседания ГД Приказ о ТПП	ИК Протокол заседания	ИК Протокол заседания ГД Акт приемки ИФ проекта	НТС Протокол заседания Акт приемки ЭФ проекта
свыше 100 млн. руб. Заказчик проекта ГД или ЗГД. Экспертиза – АС, внешние эксперты	Заказчик Протокол совещания Распоряжение о создании МФГ	НТС Протокол заседания	Правление Протокол заседания ГД Приказ об открытии проекта (фаза НИОКР)	НТС Протокол заседания	Правление Протокол заседания ГД Приказ о ТПП	ИК Протокол заседания	Правление Протокол заседания ГД Акт приемки ИФ проекта	Правление Протокол заседания Акт приемки ИФ проекта

Матрица принятия управленческих решений по непродуктовым проектам

	Старт	ВН5	ВК5	ВК4	ВК3	ВК2	ВК1	ВМ
<p>Проект с объемом инвестиций</p> <ul style="list-style-type: none"> Решение о начале предпроектного анализа с финансированием из средств Заказчика Назначение руководителя МФГ. 	<ul style="list-style-type: none"> Одобрение концепции проекта Решение о продолжении работ по проекту. 	<ul style="list-style-type: none"> Решение об открытии проекта с предварительным бюджетом (на основе экономической целесообразности). Определение руководителя проекта 	<ul style="list-style-type: none"> Решение о продолжении работ по проекту Одобрение бизнес-оценки проекта 	<ul style="list-style-type: none"> Одобрение бизнес-плана и уточненного бюджета проекта. Решение о финансировании проекта. 	<ul style="list-style-type: none"> Одобрение актуализированного бизнес-плана и бюджета проекта. Одобрение хода реализации (исполнения) проекта. 	<ul style="list-style-type: none"> Оценка готовности проекта Одобрение финансового бизнес-плана проекта Решение о завершении работ по проекту и начале эксплуатации 	<ul style="list-style-type: none"> Оценка результата в проекте. Решение о завершении проекта 	
<p>до 20 млн. руб.</p> <p>Заказчик проекта - ЗГД Директора заводов.</p> <p>Экспертиза – эксперты подразделения Блока</p>	<p>Заказчик</p> <p>Протокол совещания</p> <p>Распоряжение о создании МФГ</p>	<p>Заказчик</p> <p>Протокол совещания</p>	<p>Заказчик</p> <p>Протокол совещания,</p> <p>Распоряжение об открытии проекта</p>	<p>Заказчик</p> <p>Протокол совещания</p>	<p>Заказчик</p> <p>Протокол совещания</p> <p>Распоряжение о финансировании проекта</p>	<p>Заказчик</p> <p>Протокол совещания</p>	<p>Заказчик</p> <p>Протокол совещания</p> <p>Распоряжение о завершении работ по проекту и начале эксплуатации.</p>	<p>Заказчик</p> <p>Протокол совещания</p> <p>Акт приемки проекта</p>
<p>от 20 до 100 млн. руб.</p> <p>Заказчик проекта - ЗГД</p> <p>Экспертиза – эксперты ИК</p>	<p>Заказчик</p> <p>Протокол совещания</p> <p>Распоряжение о создании МФГ</p>	<p>ИК</p> <p>Протокол заседания</p>	<p>ИК</p> <p>Протокол заседания</p> <p>ГД</p> <p>Приказ об открытии проекта</p>	<p>Заказчик</p> <p>Протокол совещания</p>	<p>ИК</p> <p>Протокол заседания</p> <p>ГД</p> <p>Приказ о финансировании проекта</p>	<p>ИК</p> <p>Протокол заседания</p>	<p>ИК</p> <p>Протокол заседания</p> <p>ГД</p> <p>Акт приемки ИФ проекта</p>	<p>ИК</p> <p>Протокол заседания</p> <p>Акт приемки ЭФ проекта</p>
<p>свыше 100 млн. руб.</p> <p>Заказчик проекта - ГД, ЗГД</p>	<p>Заказчик</p> <p>Протокол совещания</p>	<p>ИК</p> <p>Протокол заседания</p>	<p>Правление</p> <p>Протокол заседания</p>	<p>ИК</p> <p>Протокол заседания</p>	<p>Правление</p> <p>Протокол заседания</p> <p>ГД</p>	<p>ИК</p> <p>Протокол заседания</p>	<p>Правление</p> <p>Протокол заседания</p>	<p>Правление</p> <p>Протокол заседания</p>

Шаблон календарного плана проекта

План проекта "Автомобильные шасси с газовым двигателем КАМАЗ"							Приложение 3
стр. 1							к Приказу от <u>30.12.2008</u> № <u>235</u>
№	Название задачи	Начало	Окончание	Исполнитель	Результат	Критерий оценки	Затраты
0	"Автомобильные шасси с газовым двигателем КАМАЗ"	17.12.08	01.03.10				21 859 240р.
1	Литейный завод	17.12.08	22.02.10				10 310 000р.
1.1	Технологическая подготовка производства отливки "Корпус" 820.53-4411011	17.12.08	30.06.09				110 000р.
1.1.1	Выдать предписание на ЛЗ для согласования	17.12.08	19.12.08	ТЦ, НТЦ	Предписание с литерой "с"	Номер предписания	0р.
1.1.2	Реработать карту контроля на технологичность	17.12.08	19.12.08	ОАО "К-М"	Карта контроля	Карта контроля	0р.
1.1.3	Согласовать карту контроля на технологичность	22.12.08	26.01.09	ТЦ, НТЦ	Чертеж детали	Чертеж детали	0р.
1.1.4	Выдать предписание на ЛЗ для организации подготовки производства	22.12.08	31.12.08	ТЦ, НТЦ	Предписание с литерой "н"	Номер предписания	0р.
1.1.5	Разработать и согласовать чертежи отливок	12.01.09	21.01.09	ОАО "К-М"	Чертеж отливки	Чертеж отливки	0р.
1.1.6	Изготовить оснастку и приспособления	23.02.09	12.03.09	ОАО "К-М"	Оснастка и приспособления	Оснастка и приспособления	110 000р.
1.1.7	КТ-1 Изготовлена оснастка и приспособления	12.03.09	12.03.09				0р.
1.1.8	Выдать предписание на изготовление пробной партии	12.05.09	21.05.09	ТЦ, НТЦ	Предписание с литерой "пр"	Номер предписания	0р.
1.1.9	Оформить отчет о завершении ТПП	29.05.09	30.06.09	ОАО "К-М"	Рапорт о завершении ТПП	Номер предписания	0р.
1.2	Технологическая подготовка производства отливки "Проставка" 820.52-1148146-10	17.12.08	22.02.10				1 500 000р.
1.2.1	Выдать предписание на ЛЗ для согласования	17.12.08	19.12.08	ТЦ, НТЦ	Предписание с литерой "с"	Номер предписания	0р.
1.2.2	Реработать карту контроля на технологичность	17.12.08	19.12.08	ОАО "К-М"	Карта контроля	Карта контроля	0р.
1.2.3	Согласовать карту контроля на технологичность	22.12.08	26.01.09	ТЦ, НТЦ	Чертеж детали	Чертеж детали	0р.
1.2.4	Выдать предписание на ЛЗ для организации подготовки производства	22.12.08	31.12.08	ТЦ, НТЦ	Предписание с литерой "н"	Номер предписания	0р.
1.2.5	Разработать и согласовать чертежи отливок	12.01.09	21.01.09	ОАО "К-М"	Чертеж отливки	Чертеж отливки	0р.
1.2.6	Изготовить оснастку и приспособления	23.02.09	04.11.09	ОАО "К-М", ДУС	Оснастка и приспособления	Оснастка и приспособления	1 500 000р.
1.2.7	КТ-2 Изготовлена оснастка и приспособления	04.11.09	04.11.09				0р.
1.2.8	Выдать предписание на изготовление пробной партии	24.11.09	02.12.09	ТЦ, НТЦ	Предписание с литерой "пр"	Номер предписания	0р.
1.2.9	Оформить отчет о завершении ТПП	21.12.09	22.02.10	ОАО "К-М"	Рапорт о завершении ТПП	Номер предписания	0р.
1.3	Технологическая подготовка производства отливки "Головка" 820.52-1003015	17.12.08	04.09.09				500 000р.
1.3.1	Выдать предписание на ЛЗ для согласования	17.12.08	19.12.08	ТЦ, НТЦ	Предписание с литерой "с"	Номер предписания	0р.
1.3.2	Реработать карту контроля на технологичность	17.12.08	19.12.08	ОАО "К-М"	Карта контроля	Карта контроля	0р.
1.3.3	Согласовать карту контроля на технологичность	22.12.08	26.01.09	ТЦ, НТЦ	Чертеж детали	Чертеж детали	0р.
1.3.4	Выдать предписание на ЛЗ для организации подготовки производства	22.12.08	31.12.08	ТЦ, НТЦ	Предписание с литерой "н"	Номер предписания	0р.
1.3.5	Разработать и согласовать чертежи отливок	12.01.09	21.01.09	ОАО "К-М"	Чертеж отливки	Чертеж отливки	0р.
1.3.6	Изготовить оснастку и приспособления	23.02.09	23.04.09	ОАО "К-М"	Оснастка и приспособления	Оснастка и приспособления	500 000р.
1.3.7	КТ-3 Изготовлена оснастка и приспособления	23.04.09	23.04.09				0р.
1.3.8	Выдать предписание на изготовление пробной партии	15.06.09	23.06.09	ТЦ, НТЦ	Предписание с литерой "пр"	Номер предписания	0р.
1.3.9	Оформить отчет о завершении ТПП	04.08.09	04.09.09	ОАО "К-М"	Рапорт о завершении ТПП	Номер предписания	0р.
1.4	Технологическая подготовка производства отливки "Крышка" 820.52-1003264	17.12.08	25.11.09				1 500 000р.
1.4.1	Выдать предписание на ЛЗ для согласования	17.12.08	19.12.08	ТЦ, НТЦ	Предписание с литерой "с"	Номер предписания	0р.
1.4.2	Реработать карту контроля на технологичность	17.12.08	19.12.08	ОАО "К-М"	Карта контроля	Карта контроля	0р.
1.4.3	Согласовать карту контроля на технологичность	22.12.08	26.01.09	ТЦ, НТЦ	Чертеж детали	Чертеж детали	0р.
1.4.4	Выдать предписание на ЛЗ для организации подготовки производства	22.12.08	31.12.08	ТЦ, НТЦ	Предписание с литерой "н"	Номер предписания	0р.
1.4.5	Разработать и согласовать чертежи отливок	12.01.09	21.01.09	ОАО "К-М"	Чертеж отливки	Чертеж отливки	0р.
1.4.6	Изготовить оснастку и приспособления	23.02.09	21.07.09	ОАО "К-М", ДУС	Оснастка и приспособления	Оснастка и приспособления	1 500 000р.
1.4.7	КТ-4 Изготовлена оснастка и приспособления	21.07.09	21.07.09				0р.
1.4.8	Выдать предписание на изготовление пробной партии	13.11.09	25.11.09	ТЦ, НТЦ	Предписание с литерой "пр"	Номер предписания	0р.
1.4.9	Оформить отчет о завершении ТПП	19.10.09	12.11.09	ОАО "К-М"	Рапорт о завершении ТПП	Номер предписания	0р.
1.5	Технологическая подготовка производства отливки "Патрубок" 820.52-1148132-10	17.12.08	07.10.09				1 500 000р.
1.5.1	Выдать предписание на ЛЗ для согласования	17.12.08	19.12.08	ТЦ, НТЦ	Предписание с литерой "с"	Номер предписания	0р.
1.5.2	Реработать карту контроля на технологичность	17.12.08	19.12.08	ОАО "К-М"	Карта контроля	Карта контроля	0р.
1.5.3	Согласовать карту контроля на технологичность	22.12.08	26.01.09	ТЦ, НТЦ	Чертеж детали	Чертеж детали	0р.
1.5.4	Выдать предписание на ЛЗ для организации подготовки производства	22.12.08	31.12.08	ТЦ, НТЦ	Предписание с литерой "н"	Номер предписания	0р.
1.5.5	Разработать и согласовать чертежи отливок	12.01.09	21.01.09	ОАО "К-М"	Чертеж отливки	Чертеж отливки	0р.
1.5.6	Изготовить оснастку и приспособления	23.02.09	25.08.09	ОАО "К-М", ДУС	Оснастка и приспособления	Оснастка и приспособления	1 500 000р.
1.5.7	КТ-5 Изготовлена оснастка и приспособления	25.08.09	25.08.09				0р.
1.5.8	Выдать предписание на изготовление пробной партии	21.09.09	29.09.09	ТЦ, НТЦ	Предписание с литерой "пр"	Номер предписания	0р.
1.5.9	Оформить отчет о завершении ТПП	01.10.09	07.10.09	ОАО "К-М"	Рапорт о завершении ТПП	Номер предписания	0р.