

# Projektų valdymo sistemos diegimas AB “Lietuvos energija”

Tadas Matulionis  
Branduolinės energetikos departamento  
Strateginio planavimo vadovas  
AB Lietuvos energija

# Turiny

- Bendrovės ir projektų portfelio apžvalga
- Keitimų priežastys
- Pasirinktas sprendimas
- Pirmosios patirtys

# Bendrovės apžvalga

## **AB “Lietuvos energija”**

- Pajamos – 939 mln. Lt
- EBITDA – 186 mln. Lt
- Turtas – 2 698 mln. Lt

## **Bendrovei priklauso:**

- 222 transformatorių pastotės
- >6000 km. 110-330 kV linijų
- Kauno HE
- Kruonio HAE
- Dispečerinis centras
- ITT centras

## **Pagrindinė veikla:**

- Sistemos operatorius
- Perdavimo tinklo savininkas
- Rinkos operatorius
- Elektros gamyba
- ITT paslaugos

# Projektų portfelis

- Didžioji projektų dalis:
  - Investiciniai
  - Tinklo ir elektrinių atnaujinimui
  - Tinklo plėtrai
- Vidutinė metinė investicijų suma ~150 mln. Lt
- ~ 90-100 projektų per metus
- Projektų trukmės 0,5-3 metai, vidutinė trukmė ~1,5 metų

# Projektų valdymo procesai

- 2002 m. formalizuotas investicinių projektų įgyvendinimas:
  - apibrėžtos pagrindinės rolės ir funkcijos
  - nustatyti pagrindiniai tipiniai etapai
  - įvesta projektų klasifikacija
  - parengti pagrindinių dokumentų šablonai
- Įsteigtas investicinių projektų valdymo padalinys, visiems investiciniams projektams priskiriami profesionalūs projektų vadovai

# Turiny

- Bendrovės ir projektų portfelio apžvalga
- Keitimų priežastys
- Pasirinktas sprendimas
- Pirmosios patirtys

# Resursų planavimo problemos

- Konfliktas “eksploatacija-projektai”:
  - iš esmės visi vykdytojai turi tiesiogines atsakomybes eksploatacijoje
- Konfliktas “projektas-projektas”:
  - dažnai keli projektų vadovai paskiria vykdytojui užduotis vienu metu
- Neadekvatūs užduočių atlikimo terminai, užduočių paskyrimas “paskutinę minutę”
- Projektų vadovai neturi informacijos apie resursų apkrautumą, planuojamas atostogas, komandiruotes, tobulinimosi kursus

# Informuotumo problemos

- Projektinės dokumentacijos prieinamumas, versijos ir pakeitimai
- Projekto tikslų, konteksto, plano, prielaidų ir apribojimų sklaida projekto dalyviams
- Patikimos faktinės ir aktualios informacijos apie projekto eigą stoka
- Nepakankamas patirties kaupimas ir išnaudojimas

# Formalių ir realių procesų sąveika

- Detaliai aprašius procesus paaiškėjo:
  - Ne visi svarbūs procesai buvo formalizuoti
  - Atskirais atvejais realūs procesai dubliavo arba keisdavo nustatytuosius

# Turiny

- Bendrovės ir projektų portfelio apžvalga
- Keitimų priežastys
- Pasirinktas sprendimas
- Pirmosios patirtys

# Pasirinktas sprendimo būdas

- Atnaujinti ir išsamiau nustatyti projektų valdymo procesus – esamą tvarką išplėsti iki bendrovės projektų valdymo standarto (reglamento)
- “Neišradinėti dviračio” – pasiremti bendrosiomis geriausiomis projektų valdymo praktikomis
- Atnaujintus procesus paremti informacine sistema

# Pagrindiniai tikslai

- Planuoti resursus;
- Kontroliuoti kokybę;
- Stebėti projekto eigą;
- Palengvinti komunikaciją;
- Surinkti informaciją analizei;
- Išnaudoti patirtį;
- Minimaliai keisti nusistovėjusias geras praktikas.

# Projektų valdymo reglamentas

- Paremtas PMBOK® Guide
- Išsamiai aprašo projektų klasifikaciją, roles, funkcijas, projektų valdymo procesus bei dokumentų šablonus
- Daugiausia pasikeitimų Inicijavimo ir Planavimo procesuose bei iš esmės naujai sumodeliuoti Monitoringo ir kontrolės procesai

# Informacinė sistema

- Pagrindas - MS EPM:
  - Projektų vadovams – MS Project Pro
  - Visos kitoms rolėms – MS PWA
- Integracijos:
  - Finansų valdymo IS
  - Dvejomis dokumentų valdymo IS
- Pasirinkimo kriterijai:
  - Projektų vadovai jau dirbo su personaliniais MS Project
  - IS lanksti procesų atžvilgiu
  - Licencijavimo sąlygos leido bandyti produktą metų eigoje nemokamai
  - Projektų dokumentacijai jau bandėmės MS Sharepoint

# Diegiami problemų sprendimai

- Konflikto “eksploatacija-projektai” sprendimai:
  - privalomas resursų planavimas IS pagalba, “slenkančios bangos” metodu;
  - užduočių apimtis ir terminus derina Resursų vadovai;
  - Projektų vadovai planuoja resursus pagal kvalifikacijas, o Resursų vadovai paskiria pagal pavardes;
  - tam tikra minimali kiekvieno specialisto kalendoriaus dalis palikta tik neprojektinei veiklai.

# Diegiami problemų sprendimai

- Konflikto “projektas-projektas” sprendimai:
  - išankstinis resursų planavimas;
  - IS leidžia stebėti resursų apkrovimą;
  - nuosekli projektų klasifikacija ir prioritetų sistema.

# Diegiami problemų sprendimai

- Informuotumo problemų sprendimai:
  - projekto Įstatai;
  - išsamesnis projekto valdymo planas, tame tarpe Komunikacijų valdymo planas;
  - projektų svetainės MS Sharepoint portalo pagrindu:
    - visi projekto dokumentai klasifikuoti ir vienoje vietoje
    - dokumentų versijos
    - minimalus docflow
    - integracijos su dokumentų valdymo sistemomis

# Diegiami problemų sprendimai

- Informuotumo problemų sprendimai:
  - formalizuotas tarpinių projekto ataskaitų rengimas bei pateikimas;
  - standartinės IS generuojamos projekto ataskaitos;
  - detalizuota galutinė projekto ataskaita;
  - projekto dokumentacijos archyvavimas (ir paieška pagal klasifikatorius)

# Turiny

- Bendrovės ir projektų portfelio apžvalga
- Keitimų priežastys
- Pasirinktas sprendimas
- Pirmosios patirtys

# Sėkminga patirtis

- Greitai išmokstama dirbti su sistema
- Sėkminga integracija su kitomis sistemomis
- Projektų svetainės lengvai ir patogiai modifikuojamos
- Sistema lengvai adaptuojama įmonės procesams

# Kita patirtis

- Procesų tobulinimas:
  - kritiškai svarbu realiai įvertinti organizacijos gebėjimus priimti atnaujintus procesus
  - būtinas kruopščiai parengtas “mažų žingsnelių” planas
  - ypatingas dėmesys – pagrindinių rolių darbuotojų kompetencijos kėlimui
- Netikėtai susidurta su “standartiniais” MS EPM sistemos apribojimais/klaidomis

Ačiū už dėmesį!

[tadas.matulionis@lpc.lt](mailto:tadas.matulionis@lpc.lt)

+370 682 21471