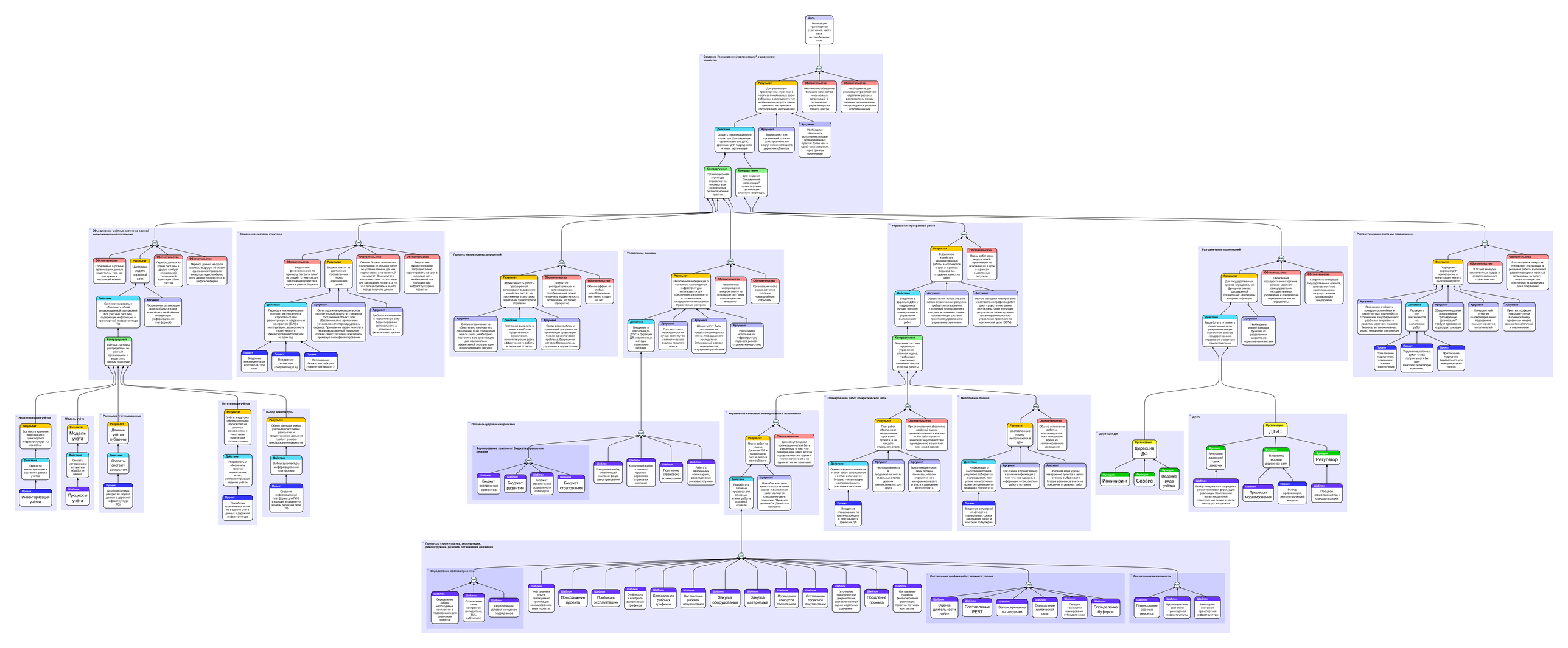
Цель
Реализация транспортной стратегии в части автомобильных дорог
Создание "расширенной организации" в дорожном хозяйстве
Результат
Для реализации транспортной стратегии в части автомобильных дорог необходимо в распоряжении имеется ресурсы (люди, финансы, материалы и оборудование, информация)
Обоснование
Невозможно объединение большого количества независимых организаций в организацию из одного центра
Обоснование
Необходимые для реализации транспортной стратегии ресурсы распределены между различными ведомствами, интегрировать разные собственники
Действие
Создать организационную структуру ("расширенную организацию") из ДТиС, Дирекции ДФ, подрядчиков и иных организаций
Аргумент
Взаимодействие организаций, должно быть организовано вокруг жизненного цикла дорожных объектов
Аргумент
Необходимо обеспечить исполнение лучшей практики, которая проистекает более чем у одной организациями, через границы организаций
Контраргумент
Организационная структура определяется множеством разнородных ограничений проектов
Контраргумент
Для создания "расширенной организации" существующие организации сенастуся интересы
Объединение учётных систем на единой информационной платформе
Обоснование
Собираемые в разных организациях данные неактуальны так, где нужны они в настоящий момент
Результат
Цифровая модель дорожной сети
Обоснование
Перенос данных из одной системы в другую требует специальной трудоемкой адаптации обмен систем
Обоснование
Перенос данных из одной системы в другую требует одинаковой правовой интеграции, особенно если данные переносятся в цифровой формы
Действие
Систематизировать и объединить в общую информационную модель всю учётные системы, содержащие информацию о транспортной инфраструктуре ТО
Аргумент
Расширенная организация должна быть связана единой системой обмена информации (информационной платформой)
Контраргумент
Учётные системы разгораживают разные организации и владеют по разным правилам
Инвентаризация учётов
Результат
Вся масса хранимой информации о транспортной инфраструктуре ТО известны
Действие
Провести инвентаризацию и составить реестр учётов
Проект
Инвентаризация учётов
Модель учёта
Результат
Модель учёта
Действие
Описать модели и алгоритмы обработки данных
Шаблон
Процессы учёта
Раскрытие учётных данных
Результат
Данные учётов публичны
Действие
Создать систему раскрытия
Проект
Создание системы раскрытия (портал открытых данных инфраструктуры ТО)
Изменение системы закупок
Обоснование
Бюджетное финансирование по принципу "затраты плюс" не создаёт стимулов для завершения проектов в один и в разные бюджеты
Результат
Бюджет платит за достижение поставленных перед дорожниками целей
Обоснование
Обычно бюджет оплачивает выполненные отдельные работы по установленным для них нормативам, а не конечные результаты. Это значит, что выполняется не то, что надо для завершения проекта, а то, что проще сделать и за что проще получить деньги
Обоснование
Бюджетное финансирование затрудительно гарантировать на срок в несколько лет, необходимый для большинства инфраструктурных проектов
Действие
Перевод с инженерными контрактам (под ключ) в строительстве и реконструкции и сервисным контрактам (SLA) в эксплуатации, позволяющие гарантировать финансирование более чем на один год.
Аргумент
Оплата должна производиться за конечный результат – целиком построенный объект, или обеспечиваемый на протяжении, устраиваемого перерыв уровнем. Это позволяет передавать риски квалифицированной подрядчик должен самостоятельно обеспечить промежуточное финансирование
Аргумент
Требуется изменение бюджетного законодательства бюджетирование региональности, а, возможно, и федерального уровня
Проект
Внедрение инженерных контрактов "под ключ"
Проект
Внедрение сервисных контрактов (SLA)
Проект
Региональная бюджетная реформа (стратегичная бюджет?)
Процесс непрерывных улучшений
Результат
Эффективность работы "расширенной организации" в дорожном хозяйстве растёт, а время протягивания всего цикла реализации транспортной стратегии
Обоснование
Эффект от реструктуризации и организационных преобразований может увеличить эффективность организации, но только однократно
Обоснование
Обычно эффект от любых преобразований постепенно сходит на нет
Аргумент
Снятие ограничения не приводит к росту производства, если ограничение нельзя снять, необходимо поступать всю организацию для максимальных эффективности и достижения ограничивающего ресурса
Действие
Постоянно выявлять и снимать наиболее существенные ограничения при реструктуризации роста эффективности работы в дорожной отрасли
Аргумент
Среди всех проблем и ограничений для развития организации существует одна, самая ограничивающая проблема, без решения которой бессмысленны улучшения в другом точках
Управление рисками
Результат
Накопленная информация о рисках и о состоянии инфраструктуры используется для обеспечения разумности и оптимальных распределений рисков, ограниченных ограниченных ресурсов
Обоснование
Накопленная информация о прошлом опыте не используется – "риски всегда приходят внезапно"
Обоснование
Организации часто оказываются не готовы к чрезвычайным событиям
Действие
Внедрение в деятельность ДТиС и Дирекции ДФ современных методов управления рисками
Аргумент
Прогнозировать неожиданностям нельзя, но можно статистического анализа прошлого опыта
Аргумент
Деньги могут быть потрачены на предотвращение риска или на ликвидацию последствий. Оптимальный вариант определяется актуальным расчётом
Аргумент
Необходимо использовать инфраструктуру перенося рисков стратегии редуктуры
Управление программой работ
Результат
В дорожном хозяйстве организованные работы выполняются в пределах отведенного бюджета без ухудшения качества работ
Обоснование
Планы работ даже в "расширенной" организации не исполняются в срок и в рамках выделенных ресурсов
Действие
Внедрение в деятельность ДТиС и подрядчиков лучших методов планирования и управления выполнением работ
Аргумент
Эффективное использование ресурсов в дорожном хозяйстве требует использования технологий планирования и контроля исполнения планов, составляющих систему управления проектами и управления горизонтами
Аргумент
Реальное методичное планирование и контроль исполнения планов дает существенно разные результаты. Один из лучших примеров: эффективность при внедрении системы планирования и контроля критической цепи (CCPM)
Контраргумент
Внедрение системы проектного управления – сложный и требующий комплексного изменения многих аспектов работы
Разграничение полномочий
Результат
Для государственных органов, выполняющих функции в рамках "расширенной организации", исполнены конфликты функций
Обоснование
Положение государственных органов, органов местного самоуправления, государственных учреждений и предприятий перемешается или не определены
Обоснование
Конфликты интересов государственных органов, органов местного самоуправления, государственных учреждений и предприятий
Действие
Разработать и принять нормативные акты, разграничивающие полномочия органов государственной власти, органов местного самоуправления
Аргумент
Необходимы изменения функций, их разделение и закрепление нормативными актами
Реструктуризация системы подрядчиков
Результат
Подрядчики Дирекции ДФ компетентны и могут грамотно выполнение работ
Обоснование
В ТО нет молодых компетентных кадров в отрасли дорожного строительства
Обоснование
В программных конкурсах побеждают посредники, а реальные работы выполняют разветвленные многоэтажные субподрядные цепочки, недостаточные для обеспечения их развития и даже сохранения
Аргумент
Повышение в области строительства квалифицированных компетентных компаний (из стороны или изнутри) мешает грубыми получили в развитие местного и малого предпринимательства, мерам, поощрение конкурсным
Действие
Расширить претендентов на выполнение работ
Аргумент
Объединение разных организаций в "расширенную организацию" требует проведения реструктуризации
Аргумент
Конкурентный отбор на квалифицированных подрядчиков повышает качество исполнителей
Аргумент
Простая профессии повышается при возникновении у профессии имиджа высококвалифицированной и современной
Проект
Привлечение подрядчиков, владеющих новыми технологиями
Проект
Укрупнение районных ДРСУ чтобы получить хотя бы минимальную конкурентоспособную компанию.
Проект
Приглашение подрядчиков федерального или международного уровня
Легитимация учётов
Результат
Учёты: акцептов и отмены акцептов происходит на законных основаниях с соответствии с правилами государственных
Действие
Разработать и обеспечить принятие нормативных актов, регламентирующих внедрение учётов
Проект
Разработка нормативных актов по внедрению учёта данных о дорожной инфраструктуре
Выбор архитектуры
Результат
Обмен данными между учётными системами, раскрытие и предоставление данных на прибыл ручного преобразования форматов
Действие
Выбор архитектуры информационной платформы
Проект
Создание информационной платформы (портала) входящих в цифровую модель дорожной сети ТО
Управление качеством планирования и исполнения
Результат
Планы работ на каждый год Дирекции ДФ и подрядчиков составляются одинаково
Обоснование
Даже внутри одной организации нельзя быть уверенным в том, что планирование работ всегда будет выполнено в срок и в том же качестве и не одним и тем же правилом
Действие
Разработать типовые процессы для основных видов работ в дорожной отрасли
Аргумент
Способом контроля качества составления планов выполнения работ является сопоставление двух правилом: "Пеши что делаешь" и "Делай что напишем"
Планирование работ по критической цепи
Результат
Планы работ не выполняются в срок всего проекта, а не каждого отдельного этапа
Обоснование
При стремлении к абсолютно точному планированию продолжительности каждого этапа работ проекты многократно удлиняются и превращаются в возрастает риск срыва сроков
Действие
Оценка продолжительности отдельных операций и в этом включается буфера, учитывающие неопределенность длительности этапов.
Аргумент
Неопределенности в продолжительности отдельных этапов компенсируют друг друга
Аргумент
Выполняющие проектные люди должны понимать, что они отвечаются не в индивидуальном плане, а в связанном всего проекта
Проект
Внедрение планирования по критической цепи в деятельность Дирекции ДФ
Выполнение планов
Результат
Составленные планы выполняются в срок
Обоснование
Обычно исполнение планов контролируется, пока не подходит время на запланированного завершения
Действие
Информация о выполнении планов регулярно собирается, анализируется, при отклонении выполнения проектов принимаются решения о приоритетах
Аргумент
Для оценки и принятия мер важна не информация о том, что кто-уже сделано, а информация о том, сколько работы осталось.
Аргумент
Основная мера угрозы завершению проект и в целом отставать выдерживается буфера времени, в конце не проходящие от детальных работ
Проект
Внедрение регулярной отчётности и контроля выполнения проектов принимаются решения о приоритетах
Дирекция ДФ
Организация
Дирекция ДФ
Функция
Инжиниринг
Функция
Сервис
Функция
Ведение реда учётов
ДТиС
Организация
ДТиС
Функция
Владелец дорожной сети, заказчик
Шаблон
Выбор генерального подрядчика для выполнения работ по реализации Комплексной транспортной схемы в части автодорог «под ключ»
Функция
Владелец модели дорожной сети
Шаблон
Процессы моделирования
Проект
Выбор организации, эксплуатирующая модель
Функция
Регулятор
Шаблон
Процессы нормотворчества и стандартизации
Процессы управления рисками
Формирование компонент бюджета управления рисками
Шаблон
Бюджет экстренных ремонтов
Шаблон
Бюджет развития
Шаблон
Бюджет обеспечения социального стандарта
Шаблон
Бюджет страхование
Шаблон
Конкурсный выбор страховщиков и снижение фиксаций самострахования
Шаблон
Конкурсный выбор страховщиков, сострахования страховых компаний
Шаблон
Получение страхового возмещения
Шаблон
Работа с аварийными комиссиями, расследование несчастных случаев
Процессы строительства, эксплуатации, реконструкции, ремонта, организации движения
Определение состава проекта
Шаблон
Определение набора необходимых ресурсов, подрядчиков для реализации проектов
Шаблон
Определение типов контрактов (под ключ, SLA, субподряд)
Шаблон
Определение условий конкурса подрядчиков
Шаблон
Учёт знаний и опыта реализованного проекта для использования в иных проектах
Шаблон
Прекращение проекта
Шаблон
Приёмка в эксплуатацию
Шаблон
Отчётность и контроль выполнения графиков
Шаблон
Составление рабочих графиков
Шаблон
Составление рабочей документации
Шаблон
Закупка оборудования
Шаблон
Закупка материалов
Шаблон
Проведение конкурсов подрядчиков
Шаблон
Составление проектной документации
Шаблон
Уточнение предусмотренной документацией, составленной при оценке модельных сценариев
Шаблон
Составление графиков финансирования реализации проектов по типам контрактов
Составление графика работ верхнего уровня
Шаблон
Оценка длительности работ
Шаблон
Составление PERT
Шаблон
Балансирование по ресурсам
Шаблон
Определение критической цепи
Шаблон
Пеша технологии планирования субподрядчиков
Шаблон
Определение буферов
Оперативная деятельность
Шаблон
Планирование срочных ремонтов
Шаблон
Прогнозирование состояния транспортной инфраструктуры
Шаблон
Мониторинг состояния транспортной инфраструктуры