

Проектное управление в инжиниринговой компании

ЕФРЕМОВА И. А., НИКИТИН К. Б.
ОАО «Ивэлектроналадка»

В практике строительства энергетических объектов всё более актуально выполнение комплекса работ «под ключ». В связи с этим становятся востребованными инжиниринговые компании с опытом проектного управления, в том числе с использованием современных информационных технологий. Такие компании — основные субъекты рынка при реализации инвестиционно-строительных проектов.

ОАО «Ивэлектроналадка» — инжиниринговая компания, основной набор предлагаемых работ которой включает проектирование, монтаж, наладку и ввод в эксплуатацию систем АСУ ТП, ЭТО и РЗА, АИИС КУЭ. В настоящее время ОАО «Ивэлектроналадка» имеет опыт внедрения методологии проектного управления на базе ПК Primavera как на объектах генерации, так и в электрических сетях: подстанция 500 кВ Дорохово (МЭС Центра ОАО ФСК ЕЭС), Киришская ГРЭС (ОАО «ОГК-6»), подстанция 500 кВ Фроловская (МЭС Центра, ОАО ФСК ЕЭС), Новгородская ТЭЦ (ОАО «ТГК-2»), а также на объектах ОАО «Транснефть», ОАО НК «Роснефть».

Методология организации проектного управления в ОАО «Ивэлектроналадка» базируется на разработке и внедрении дифференцированного подхода к процессам планирования и выполнения инвестиционно-строительных проектов. Основные обязанности по контролю и мониторингу производственных процессов возлагаются на руководителей контрактов. Управление ходом работ осуществляется на двух уровнях: руководитель контракта — ответственный за непосредственное выполнение работ на объекте, а руководитель групп контрактов отвечает за организационные и финансовые вопросы в рамках своего портфеля инвестиционно-строительных проектов.

Разработанная в ОАО «Ивэлектроналадка» система ключевых показателей эффективности выполнения работ по контракту позволяет оценить вклад каждого сотрудника на любом этапе. По каждому проекту контролируется ход выполнения работ и использование финансовых, трудовых, материальных ресурсов. Первичные данные предоставляют руководители контрактов. Введение дополнительной отчётности на первом этапе привело к увеличению нагрузки на руководителей всех уровней. Однако со временем при активном использовании информационных технологий руководители контрактов оценили преимущества проектного подхода к управлению контрактами: из дополнительной нагрузки отчётность стала ещё одним инструментом, позволяющим своевременно и оперативно реагировать на различные изменения в ходе выполнения работ.

В анализе портфелей группы инвестиционно-строительных проектов, в отличие от управления отдельными контрактами, основной акцент сделан на финансовые показатели выполнения. Анализ портфелей контрактов по направлениям деятельности позволяет выявить преимущества и проблемные места как на уровне организационного управления, так и при непосредственном выполнении работ на объекте. Кроме того, управление портфелем проектов даёт возможность сформировать набор общих показателей для всей совокупности контрактов предприятия и индивидуальных показателей для каждого из направлений.

Одна из проблем управления комплексным контрактом «под ключ» — сложность планирования различных видов ресурсов. Это

связано в первую очередь с множеством задействованных участников: заказчик, подрядчик, субподрядчики, производители и поставщики оборудования и пр. С увеличением количества задействованных сторон возрастает и риск отклонения реального графика реализации контракта от планового. Высокая вероятность изменений приводит к излишней численности зарезервированных сотрудников для выполнения работ.

Автоматизированные системы управления проектами обеспечивают сбор аналитических данных по использованию людских ресурсов на различных этапах работ. Накопленная информация уже сейчас позволяет, спланировав выполнение проекта от начала и до конца, избежать чрезмерного резервирования и облегчить контроль сроков выполнения инвестиционного проекта.

Часть портфеля проектов ОАО «Ивэлектроналадка» составляют контракты «под ключ». Планирование по таким проектам целесообразно выполнять с привлечением менеджера по управлению проектами, что позволяет использовать инструментарий управления проектами в полном объёме. На этапе инициации проекта создаётся его команда и разрабатывается схема коммуникаций внутри команды, а также способы взаимодействия с контрагентами. Офис управления проектами становится важным элементом — единым центром накопления информации о реализации любых контрактов.

Для каждого вида работ применяется своя методика планирования, содержание которой обусловлено спецификой этих работ. Анализируется возможность перекрёстного их выполнения в случае непредвиденного простоя. Так, например, разрабатывая проектную документацию, сотрудники находятся в офисе, что позволяет без потерь времени привлечь их к работе над другими контрактами. В ходе выполнения работ на объектах также планируется «параллельная загрузка» сотрудников на близлежащих объектах. Многовариантное планирование «загрузки» персонала с учётом возможных рисков простоя повышает рентабельность контрактов и позволяет избежать срыва их выполнения.

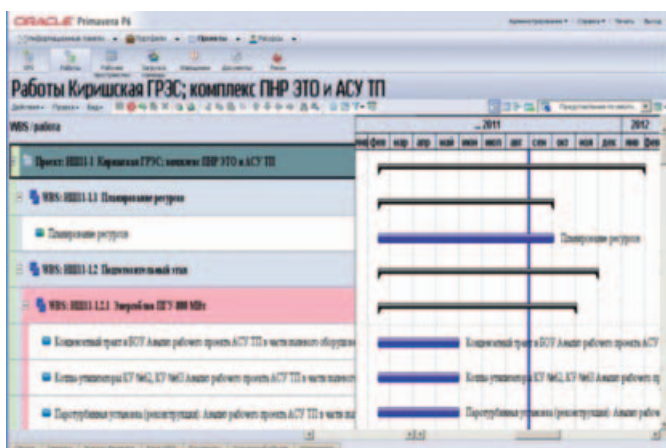
Внедрение проектного управления достаточно трудоёмкий процесс, но как показывает опыт ОАО «Ивэлектроналадка», его применение и развитие — необходимый фактор для дальнейшего роста современной инжиниринговой компании. Результатом внедрения проектного управления в ОАО «Ивэлектроналадка» является повышение эффективности управления портфелями контрактов и достижение максимальной прозрачности деятельности на всех этапах реализации инвестиционно-строительных проектов (см. рисунок).

В настоящее время основу проектного управления составляют:

- согласованный и утверждённый перечень проектов, выстроенный по степени значимости для развития предприятия. При этом контракты группируются по направлениям работ и типам объектов;
- процедура утверждения портфеля проектов в соответствии с их значимостью. Это позволяет обоснованно определять степень ответственности каждого исполняемого и потенциального проекта целям предприятия. Для оценки контракта (портфеля контрактов) разработана система ключевых показателей эффективности;
- чёткая регламентация всех процессов и процедур. Создание регламентов и распределение ролей участников при формализации проектного управления позволяют устранить основной источник конфликтов — отсутствие согласованного взаимодействия проектных команд. Разработка общих процедур реализации проектов позволяет не тратить время на стыковку различных отчётных форм при взаимодействии с исполнителями и заказчиками, а сосредоточиться на достижении результатов;
- активное пополнение базы данных и разработка аналитической отчётности, позволяющей оценить контракт или портфель контрактов по любым критериям. Вследствие систематизации и доступности информации обеспечивается непротиворечивость и достоверность отчётности. Это облегчает интеграцию персональных компьютеров в единую информационную систему предприятия, уменьшает важный документооборот, предоставляет эффективные средства взаимодействия с заказчиками и исполнителями на всех уровнях выполнения инвестиционно-строительного проекта.

Таким образом, повышение конкурентной привлекательности инжиниринговой фирмы на рынке проектирования и строительства энергетических объектов в настоящее время напрямую связано с эффективным использованием новых методов и средств управления, что позволяет оперативно и своевременно реагировать на любые изменения внешней и внутренней среды предприятия.

ОАО «Ивэлектроналадка»:
153032, г. Иваново, Ташкентская ул., д. 90.
Тел.: (4932) 23-05-91, 23-23-87, 23-02-30.
E-mail: office@ien.ru
www.ien.ru



Календарно-сетевой график выполнения контракта