

Управление ресурсами инжиниринговой компании

**ЖУРАВЛЁВ А. Е., коммерческий директор, КОРОВКИНА Ю. В., начальник
управления качества и контроллинга ОАО «Ивэлектроналадка»**

Рассматривается реализация принципов проектного управления в инженеринговой компании ОАО «Ивэлектроналадка». Одна из основных задач инженеринговых компаний — эффективное распределение имеющихся ресурсов в многопроектном окружении.

Ключевые слова: ОАО «Ивэлектроналадка», Интерэлектронинжиниринг, инженеринг, инвестиционно-строительные проекты, конкурентоспособность, управление проектами, портфель контрактов, эффективное распределение ресурсов.

Инжиниринговая компания — один из ключевых субъектов при реализации инвестиционно-строительных проектов в электроэнергетике. Обязательное условие для обеспечения конкурентоспособности предоставляемых инженеринговых услуг — выполнение требований заказчика по цене, качеству и срокам.

В настоящее время рынок инженеринга характеризуется высокой конкуренцией. Слабые игроки уходят, выигрывают компании, имеющие профессиональную команду, авторитет на рынке и стабильный портфель заказов. При этом ключевой фактор успеха в конкурентной борьбе — способность компании оптимизировать себестоимость реализуемых проектов.

Одна из проблем, с которыми сталкиваются современные инженеринговые компании, — эффективное распределение ограниченных ресурсов между множеством проектов в целях выполнения требований заказчика и получения максимальной отдачи.

ОАО «Ивэлектроналадка» — инженеринговая компания, имеющая более чем 35-летний опыт работы на отечественных и зарубежных объектах энергетики. Портфель формируется в основном крупными корпоративными заказчиками: ОАО ФСК ЕЭС и ОАО МРСК — в сегменте сетевой инфраструктуры; ТПК, ОГК, РусГидро и Росэнергоатом — в сегменте генерации. Основной профиль — внедрение «под ключ» (аудит — проект — монтаж — наладка) систем РЗА, АСУ ТП, АИИС КУЭ, АСДУ и управление реализацией проектов в целом.

На счету компании участие в сооружении крупнейших объектов энергетического комплекса РФ: Костромской ГРЭС и Калининградской ТЭЦ-2, Кольской и Калининской АЭС, Жигулевской ГЭС и Нижегородской ГЭС, Ивановской ГРЭС, ТЭЦ-21, ТЭЦ-27 ОАО «Мосэнерго» и пр. Большой объём работ по проектированию и наладке выполняется на объектах ФСК — подстанции 330 — 500 кВ «Радуга», «Звезда», «Вешкайма», «Ключики», «Новгородская», «Бологое», «Калининская», «Западная» и пр.; подстанции 750 кВ «Белозёрская» и «Владимирская». В части АИИС КУЭ нельзя не отметить объекты АК «Транснефть»: Балтийские и Верхневолжские магистральные нефтепроводы, трубопроводную систему Восточная Сибирь — Тихий океан.

Реновация основных фондов генерирующего комплекса и электросетевого хозяйства обуславливает востребованность инженеринговых услуг в долгосрочной перспективе, а масштабные планы модернизации энергетики — необходимость многократного наращивания ресурсов инженеринговых компаний. В первую очередь это касается персонала как основного ресурса инженеринговых компаний.

Для решения данной задачи в ОАО «Ивэлектроналадка» реализуется политика увеличения кадрового потенциала компании. Приоритетное направление — привлечение талантливых молодых инженеров в технические центры компании за счёт сотрудничества с учебными заведениями, в первую очередь с Ивановским государственным энергетическим

университетом. Проводимая кадровая политика позволила увеличить численность компании за последние 5 лет на 50 % (до 700 чел.) и сформировать пул опытных руководителей проектов.

ОАО «Ивэлектроналадка» возглавляет группу компаний «Интерэлектронинжиниринг», объединяющую свыше двадцати профильных предприятий из разных регионов России и ближнего зарубежья с общей численностью более 2000 чел. Это обеспечивает дополнительную возможность координации ресурсов для выполнения работ любой сложности с гарантированным уровнем качества.

Реализация инвестиционно-строительных проектов в энергетике имеет ряд особенностей, определяющих требования к системе управления инженеринговых компаний:

контрактные отношения связаны с использованием международных типов контрактов ФИДИК, схем ЕРС/ЕРСМ;

необходимость чёткой координации в целях обеспечения слаженности действий участников проекта в соответствии с технологией строительства;

высокая стоимость проектов, длительность их технологических циклов и соответственно высокие риски;

применение информационных технологий для управления реализацией проекта, в том числе по причине удалённости заказчика от объекта.

Для выполнения новых требований рынка в ОАО «Ивэлектроналадка» внедрена и успешно функционирует система, основанная на принципах проектного управления. Необходимая ИТ-поддержка этой системы обеспечивается интегрированной информационной средой, спроектированной и выполненной на базе разработанной ИТ-специалистами компании корпоративной информационной системы и программного комплекса Primavera.

Формирование сбалансированного портфеля контрактов с учётом потенциальных рисков — одна из наиболее ответственных задач инженеринговой компании. На этапе планиро-

вания определяются все необходимые параметры реализации портфеля:

- продолжительность работ (этапов) по каждому из контролируемых элементов портфеля;

- потребность в трудовых, материально-технических и финансовых ресурсах;

- сроки поставки сырья, материалов, комплектующих и технологического оборудования;

- сроки и объёмы привлечения субподрядных организаций, в том числе по узкоспециализированным направлениям деятельности.

Плановые и фактические значения финансовых показателей позволяют описать динамику реализации портфеля проектов с точки зрения организации в целом. Анализ результатов сравнения планового и фактического графиков освоенного объёма и расходования средств не только служит основой для принятия оперативных управленческих решений, но и предоставляет данные для корректировки структуры предприятия, организации работы подразделений.

Реализация проектов характеризуется также и тем фактором, что в ряде случаев существенным оказывается несовпадение интересов руководителей проектов и владельцев ресурсов — функциональных руководителей. Поэтому возникает задача построения модели распределения ресурсов между проектами, позволяющей согласовать потребности всех заинтересованных участников и мотивировать их на достижение общего результата.

Процесс управления портфелем проектов можно представить в виде матрицы, в строках которой обозначены коллективы исполнителей, в столбцах — реализуемые проекты. При выполнении проектов (на пересечении строк и столбцов) возникают «узлы напряжённости» — спорные и конфликтные ситуации, которые приходится регулировать административным путём «в режиме ручного управления» (см. рисунок).

Основные проблемы распределения трудовых ресурсов:

- часть сотрудников участвует в нескольких проектах, а также во внепроектной деятельности (формировании базы знаний и развитии компетенций компании, подготовке кадров, маркетинге);

- сотрудник часто выполняет не одну работу в проекте, а его реальные затраты труда распределяются между соисполнителями;

- в проектах участвуют высококвалифицированные специалисты, которые обычно стремятся избежать рутинной управленческой отчётности, поэтому их затраты труда по формальному планированию должны быть минимизированы;

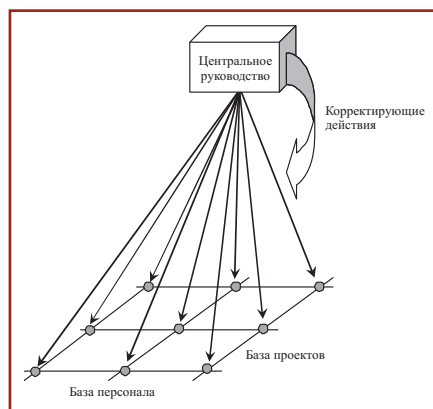
- зачастую отсутствуют корпоративные нормативы, а соответствующих отраслевых нормативов не существует;

- планирование на основе контрольных точек по принципу «взял обязательства по времени — отвечаешь за них» на практике приводит к большим отклонениям.

Перечисленные проблемы особенно характерны для высокотехнологичных компаний, где многие ведущие специалисты обладают уникальным набором знаний и навыков, а их взаимозаменяемость ограничена. Необходимость оптимального распределения ограниченных ресурсов между большим числом проектов вынуждает «жертвовать» отдельными проектами ради достижения основных целей компании.

Применение принципов проектного управления в комплексе с развитием технической компетенции позволяет оперативно реагировать на изменение рынка и обеспечивает современные инженеринговой компании необходимые конкурентные преимущества.

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



Матрица управления проектом