

АНТОН ЛЕБЕДЕВ:

КАЖДОМУ ЗАКАЗУ ИЖОРСКИХ ЗАВОДОВ — ПРОЕКТНОЕ УПРАВЛЕНИЕ



ИНТЕРВЬЮ

АНТОН ЛЕБЕДЕВ

Заместитель генерального директора
по управлению проектами ОАО «Ижорские заводы»

Ред.: Антон Юрьевич, с какой целью была создана дирекция по управлению проектами на Ижорских заводах?

А.Л.: Задача создания проектного офиса стала особенно актуальной, когда объем заказов на оборудование для нефтепереработки достиг и даже превысил объем заказов для атомной энергетики. Отечественный рынок нефтехимического оборудования, в отличие от оборудования для атомной энергетики, работает в условиях жесточайшей конкуренции со стороны иностранных производителей. Одним из главных конкурентных преимуществ, помимо цены, является строгое выполнение контрактных сроков, т.к. строительство нефтепера-



батывающих комплексов завязано на поставку основного реакторного оборудования, вокруг которого фактически возводится инфраструктура. Поэтому срыв срока поставки может повлечь значительные убытки заказчика, уже спланировавшего строительные работы, задействовавшего дорогостоящую строительную технику и людские ресурсы.

Именно за счет такого подхода последовательной конкретизации задач удается не нарушать промежуточные сроки. Задача руководителя проекта — постоянно отслеживать своевременность исполнения каждого этапа, координировать работу всех служб предприятия, своевременно сигнализировать о возникающих узких местах и проблемных участках.



С учетом длительности и сложности изготовления, в нем задействовано огромное количество процессов, которые взаимодействуют между собой на протяжении всего цикла. Каждое направление отвечает за свой процесс, но для того, чтобы гарантировать исполнение контрактного срока, необходимо связать все процессы в рамках одного проекта.

С этой целью и был основан проектный офис. Для того, иными словами, чтобы контролировать исполнение контрактов от стадии заключения до передачи готового оборудования заказчику.

Ред.: Как организована работа проектного офиса?

А.Л.: Работа проектного офиса начинается еще на этапе предконтрактной проработки проекта. К моменту заключения контракта генеральный график проекта должен быть полностью сформирован и согласован со всеми, кто участвует в его реализации. Далее разрабатываются детальные графики всех этапов от проектирования до завершающих логистических операций.

Важным инструментом в работе дирекции по управлению проектами являются проводимые под руководством генерального директора еженедельные мониторинги графиков исполнения заказов. В этих регулярных

Цель проектного офиса — контроль исполнения проектов от стадии заключения контракта до передачи готового оборудования заказчику

совещаниях принимают участие большинство заместителей генерального директора. Здесь определяются все болевые точки каждого проекта, принимаются оперативные решения, координируются действия всех служб и подразделений предприятия, задействованных в реализации проекта.

Ред.: Какие функции коммерческой дирекции переданы в дирекцию по управлению проектами?

А.Л.: С текущего года дирекции по управлению проектами переданы функции взаимодействия с заказчиком. Таким образом, реализуется принцип «единого окна». Если раньше взаимодействие с заказчиком происходило через дирекцию по продажам, то теперь после заключения контракта исполнение проекта передается в про-

образом, значительно снижаются риски потери времени на самых ранних стадиях проекта.

Ред.: По каким критериям подбирали персонал?

А.Л.: Дирекция создавалась не с нуля, а на базе группы специалистов производственного планирования. Часть сотрудников мы искали на рынке. Предпочтение отдавалось соискателям с опытом аналогичной работы. На первом этапе были созданы парные группы, в которых будущие руководители проектов учились друг у друга: кто-то подтягивал технические знания, а кто-то навёрстывал навыки в менеджменте и коммуникациях. В достаточно короткие сроки удалось собрать коллектив грамотных и целеустремленных специалистов, которые быстро адаптировались в новых для себя условиях, справились с новыми задачами, что не могло не сказаться самым положительным образом на производственной и исполнительской дисциплине на предприятии, а следовательно, на строгости выполнения контрактных сроков.

Руководство нашей компании самое серьезное внимание уделяет бенчмаркингу — процессу непрерывной оценки и сравнения предприятия с отраслевыми лидерами, которые могут составить нам конкуренцию. Нужно сказать, что project management давно используется на всех крупных машиностроительных предприятиях, производящих оборудование НХО. Мы изучаем их опыт и стараемся перенимать лучшие практики. Нужно подчеркнуть, что всего за два года работы проектного офиса на нашем предприятии мы смогли придумать и внедрить часть своих ноу-хау, что позволило нам в некоторых вопросах даже обойти европейских конкурентов.

К примеру, на одном из крупных итальянских предприятий инженеринговый блок планирования отделен от остального производства — они составляют два разных графика. При таком подходе, если во время исполнения инженеринговой части проекта происходят задержки или изменения, это очень трудно проанализировать в рамках всего проекта. Мы же пользуемся единым графиком.

Для увязывания всех процессов в рамках одного проекта мы придерживаемся подхода Project for order: каждый заказ — это проект

ектный офис, и в дальнейшем заказчик взаимодействует с руководителем своего проекта по всем вопросам.

Обычно заказчик дополнительно привлекает компании, которые работают по ЕРС-контрактам или оказывают инженеринговые услуги. Руководитель проекта взаимодействует с ними, а также с другими инженеринговыми подрядчиками заказчика и самим заказчиком.

Основная задача проектного офиса — качественное обеспечение исполнения контрактных обязательств в срок

С принятием принципа «одного окна» удалось разгрузить коммерческую дирекцию и сфокусировать их усилия на поиск новых заказов. Во-вторых, заказчик теперь обращается к сотрудникам, полностью владеющим информацией о его проекте.

В задачи руководителя проекта входит не только передать документацию на согласование заказчику или его представителю, но и проконтролировать исполнение сроков. Если от заказчика поступают замечания, руководитель проекта передает их в нашу инженеринговую службу и следит за временем их исправления. Таким





Ред.: Как в дирекции происходит планирование загрузки основных производственных мощностей?

А.Л.: Такое планирование осуществляется на специализированном программном продукте — MS Project. Однако, поскольку нам приходится иметь дело с большим массивом информации, нам пришлось серьезно адаптировать эту программу под наши потребности. Мы нашли собственное решение. Увязать все процессы и графики производства на имеющихся мощностях помогает балансировка загрузки основных агрегатов. Только так можно добиться того, чтобы графики проектов и, как следствие, конечные сроки готовности изделий были основаны на понимании реальной загрузки производственных мощностей. Для этого мы использовали агрегированный подход, включая применение, помимо MS Project, таких программ, как MS Excel, MS Access и структурированный язык запросов SQL. Одна балансировка занимает три-четыре часа — это быстро даже для специализированных программ.

Ред.: Какие цели вы ставите перед собой на перспективу?

А.Л.: Нам есть к чему стремиться по всем направлениям, в том числе, в части точности планирования при составлении графиков. Общий цикл изготовления разбит на какие-то конкретные работы. Чтобы построить точный график, нужно знать длительность каждой операции, а для этого необходим опыт. Учитывая, что длительность производственного цикла нашего обо-

Руководство нашей компании самое серьезное внимание уделяет бенчмаркингу — процессу непрерывной оценки и сравнения Ижорских заводов с мировыми отраслевыми лидерами

рудования составляет два-три года, руководителю проекта, чтобы набраться опыта, нужно реализовать от начала и до конца хотя бы два-три проекта. Естественно, для улучшения показателей работы необходимо время.

Умение работать с большим количеством информации — агрегированный подход с применением MS Project, MS Excel, MS Access, SQL

Не так сложно разработать систему управления проектами, гораздо сложнее внедрить ее на практике, а главное — найти понимание у всех участников процесса. На нашем предприятии в реализации проектов непосредственно участвует до 80% персонала, и до каждого сотрудника нужно донести понимание проектного управления. Понимание того, что проектный офис — это некий центр, обеспечивающий сопряжение всех операций и процессов, помогающий реализовать проект в контрактные сроки. В этом плане нам тоже есть куда расти. 📊

