



ПОРТФОЛИО ПРОЕКТОВ ГК «СОВРЕМЕННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»

2006-2010гг.

2010г.

Оглавление

Направление: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ	4
1. Разработка бизнес-стратегии ОАО «ТГК-9» на рынках электрической и тепловой энергии на 2006-2010гг	4
2. Проект разработки основных направлений и программы мероприятий по развитию энергосбытовой деятельности ФГУП Концерна «Росэнергоатом»	6
3. Актуализация стратегии развития ОАО «ТГК-9»	7
4. Оценка экономической и технологической целесообразности юридического обособления энергосбытовой деятельности ОАО «ГидроОГК» и создания единой (объединенной) энергосбытовой компании	8
5. Разработка проекта создания электросетевой компании на базе энергетических бизнесов ООО «УГМК-Холдинг»	10
6. Разработка проекта создания независимой сбытовой компании на базе энергетических бизнесов ООО «УГМК-Холдинг»	11
7. Разработка целевой программы развития электроэнергетики ОАО «НК «Роснефть» до 2020 года	12
8. Разработка проекта создания и организации функционирования совместного российско-корейского предприятия по проектированию, строительству и дальнейшей эксплуатации генерирующих объектов	13
9. Разработка бизнес-плана проекта «Создание музейного комплекса ОАО «ГидроОГК» - Музея гидроэнергетики»	14
10. Проект разработки модели формирования объединенной энергосбытовой структуры Концерна «Росэнергоатом» и ОАО «Интер РАО ЕЭС»	15
11. Разработка отчета о социальной ответственности и корпоративной устойчивости ОАО «РусГидро» за 2007 год.	16
12. Подготовка инвестиционного предложения по приобретению акций ОАО «Алтайэнергосбыт»	17
13. Разработка проекта по созданию Информационно-аналитической системы и проведению анкетирования энергетических компаний.	18
14. Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта строительства ТЭЦ в ОЭЗ ППТ «Алабуга» и ее дальнейшей эксплуатации.	19
Направление: КОМПЛЕКСНЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ	20
1. Проект по внедрению проектной системы управления в ОАО «Турборемонт - ВКК» .	20
2. Проект по внедрению проектной системы управления в ОАО «Электроремонт - ВКК»	23
3. Проект по созданию ОАО «Управляющая Компания Волжский Гидроэнергетический каскад» (ОАО «УК «ВоГЭК»)	25
4. Проекты по реформированию АО-энерго в рамках осуществления государственной программы по реформированию электроэнергетики	27
5. Проекты по проработке методологии реформирования проектных институтов	29
Направление: СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ	30

1. Проекты по созданию кадрового резерва при внедрении управленческих изменений в компании.....	30
2. Создание Центров компетенций как организационного механизма, повышающего эффективность использования человеческих ресурсов для ОАО «ГидроОГК»	32
3. Проекты по разработке системы оплаты труда персонала	33
4. Разработка концепции системы планирования потребности в персонале ОАО «РусГидро».....	34
5. Проект разработки и внедрения системы управления линейным персоналом по компетенциям.....	36
Направление: СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ	37
1. Разработка и внедрение системы финансового управления в сфере электроэнергетики.....	37
2. Разработка и внедрение системы финансового управления в сфере производства.....	38
3. Система финансового управления инвестиционной деятельностью в ГК «РоснаноТех»	39
Направление: СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КРИЗИСНЫМИ СИТУАЦИЯМИ	40
1. Разработка системы управления кризисными ситуациями на объектах ОАО «РусГидро»	40
Направление: УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ.....	42
1. Разработка концепции управления аварийным запасом на филиалах ОАО «РусГидро»	42
2. Разработка системы управления жизненным циклом производственных активов ОАО «РусГидро»	43
3. Разработка системы управления жизненным циклом производственных активов в ОАО «ОренбургЭнерго».....	45
4. Разработка принципов оптимизации объемов ремонтов оборудования на филиалах ОАО «РусГидро»	47
Алфавитный указатель предприятий-клиентов за 2006-2010гг.:	48

РЕЗЮМЕ ПРОЕКТОВ

Направление: СТРАТЕГИЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ

1. Разработка бизнес-стратегии ОАО «ТГК-9» на рынках электрической и тепловой энергии на 2006-2010гг

Сущность проекта:

Разработка бизнес - стратегии ОАО «ТГК-9» на рынках электрической и тепловой энергии.

Заказчик проекта: Генеральный директор ОАО «ТГК-9».

Предпосылки проекта:

- Отсутствие единой согласованной позиции акционеров компании (ЗАО «КЭС-Холдинг», ОАО «РАО ЕЭС России»), менеджмента компании и Администраций областей по портфелю инвестиционных проектов компании и приоритетным направлениям развития компании на среднесрочную перспективу.
- Отсутствие структурированной информации по позиционированию компании на рынках электрической и тепловой энергии.

Основные задачи, решенные в ходе реализации проекта:

1. Проведение диагностики внешнего окружения и внутренних ресурсов Станций ОАО "ТГК-9", разработка предварительных наборов стратегий по каждому управляемому объекту (станции, локальному тепловому узлу).
2. Разработка бизнес-модели ОАО "ТГК-9":
 - Разработка вариантов бизнес - стратегии ОАО «ТГК-9» на рынках тепло- и электроэнергии.
 - Разработка модели функционирования ОАО «ТГК-9» на рынках тепло- и электроэнергии.
3. Формирование бизнес-стратегии ОАО "ТГК-9".
 - Поузловой анализ тепловых и электрических рынков ОАО «ТГК-9» и разработка поузловых стратегий ОАО «ТГК-9» на рынках тепловой и электрической энергии на среднесрочную перспективу.
 - Разработка сценарных условий моделирования эффектов реализации стратегии на рынках электрической и тепловой энергии ОАО «ТГК-9» на 2006-2010гг., проведение детальных поузловых и сводных по ОАО «ТГК-9» расчетов эффектов реализации стратегии.
 - Проведение оценки экономических последствий реализации вариантов бизнес - стратегии ОАО «ТГК-9».
 - Проведение оценки рисков реализации стратегии по заявленным вариантам стратегии ОАО «ТГК-9» на рынках электроэнергии и теплоэнергии.
 - Выполнение сравнительного анализа вариантов стратегии ОАО «ТГК-9» на рынках электроэнергии и теплоэнергии.

Ключевые решения проекта:

- Впервые проведен структурный поузловой анализ деятельности энергетической компании, для каждого теплового узла разработана финансовая модель.

- Сформулированы базовые направления стратегии ТГК – концентрированная работа в узлах нагрузки, ориентирование на базовую тепловую нагрузку, как на основу для эффективной выработки электроэнергии.
- Для оценки эффективности реализации стратегии применен критерий стоимости компании.

Результаты проекта:

- Документ «Бизнес-стратегия ОАО «ТГК-9» на рынках тепловой и электрической энергии», - содержащий варианты бизнес - стратегии ОАО «ТГК-9» и ее наилучший вариант с точки зрения Исполнителя.
- Презентационные материалы по вариантам бизнес - стратегии ОАО «ТГК-9».

2. Проект разработки основных направлений и программы мероприятий по развитию энергосбытовой деятельности ФГУП Концерна «Росэнергоатом»

Сущность проекта:

Разработка функциональной стратегии энергосбытовой деятельности для ФГУП Концерна «Росэнергоатом».

Заказчик проекта: Генеральный директор ФГУП Концерна «Росэнергоатом».

Предпосылки проекта:

- Необходимость определения направлений для развития сбытовых подразделений ФГУП Концерна «Росэнергоатом» в изменяющихся рыночных условиях:
 - поэтапной либерализации рынка и создания нерегулируемых секторов НОРЭМ
 - появления новых рынков на НОРЭМ.
- Необходимость подготовки к реорганизации Концерна.

Основные задачи, решенные в ходе реализации проекта:

1. Определение направления развития сбытовых подразделений и структурирование существующих проектов.
2. Определение роли и места энергосбытовой деятельности в рамках новой структуры Концерна.
3. Разработка методологии по формированию стратегии.

Ключевые решения проекта:

- Использование набора диагностических методов для нахождения проблемных и слабых мест в организационно-функциональной структуре сбытовых подразделений.
- Формулирование проблемных и слабых мест в организационно-функциональной структуре сбытовых подразделений в терминах проектов:
 - Внедрение централизованной автоматизированной системы диспетчерского управления - Оперативно-Информационного Комплекса (ОИК).
 - Разработка и внедрение автоматизированной системы поддержки энергосбытовой деятельности на оптовом рынке электроэнергии и мощности (АИС Энергосбыт).
 - Создание оперативно – диспетчерского центра.
 - Разработка и утверждение регламента информационного обмена между участниками ОРЭМ и НП АТС.
 - Обновление устаревшего IT-оборудования энергосбытовых подразделений для соответствия технологическим требованиям работы с информационными системами.
- Формирование подхода по встраиванию отдельных проектов в систему развития сбытовой деятельности и обоснованию данного развития.

Результаты проекта:

- Аналитическая записка.
- Презентация.
- План-график.
- Финансовый план.

3. Актуализация стратегии развития ОАО «ТГК-9»

Сущность проекта:

Актуализация утвержденной стратегии развития ОАО «ТГК-9» с целью приведения в соответствие с текущим позиционированием Компании в отрасли и регионе и определения перечня конкретных мероприятий по реализации стратегии на 2007г.

Заказчик проекта: Генеральный директор ОАО «ТГК-9».

Предпосылки проекта:

Необходимость корректировки направлений развития компании и ключевых мероприятий реализации стратегии с учетом:

- фиксации основных целей Компании;
- изменения внешней ситуации на энергетических рынках;
- изменения состава энергетических активов и расширения рынков присутствия (республика Коми).

Основные задачи, решенные в ходе реализации проекта:

1. Разработка сценарных условий развития Компании и отрасли на среднесрочную перспективу
2. Актуализация маркетингового анализа (рынки тепловой и электрической энергии и мощности) и дополнение в части рынков республики Коми.
3. Актуализация стратегии развития Компании в разрезе тепловых узлов.
4. Разработка аналитической модели оценки эффектов реализации стратегических инициатив с точки зрения влияния на стоимость Компании (применение метода дисконтирования денежных потоков) и оценка сформулированных стратегических инициатив посредством разработанной аналитической модели.
5. Разработка бизнес-плана по реализации стратегии ТГК-9.
6. Определение перечня конкретных мероприятий по реализации стратегии на 2007г.

Ключевые решения проекта:

- Произведена актуализация стратегии развития ОАО «ТГК-9» с учетом детальной оценки текущей и перспективной ситуации в тепловых и электрических узлах. Предложено проведение анализа тепловых узлов в нескольких ключевых плоскостях: потребители и конкуренция на рынке, сбыт и транспорт тепловой энергии, экономика и производство тепловой энергии, топливо.
- Для выбора основных мероприятий стратегии предложено проведение оценки сценариев развития ситуации в энергетических узлах с точки зрения экономической эффективности, а затраты Компании на реализацию мероприятий каждого сценария рассматривать как инвестиции проекта.
- На основе результатов оценки для каждого теплового и электрического узла была сформирована индивидуальная стратегия, направленная на решение основных проблем и реализацию существующих возможностей Компании.

Результаты проекта:

- Актуализированная стратегия развития ОАО «ТГК-9»
- План-график мероприятий по реализации стратегии развития ОАО «ТГК-9».
- Модель экономической оценки эффектов реализации стратегии.

4. Оценка экономической и технологической целесообразности юридического обособления энергосбытовой деятельности ОАО «ГидроОГК» и создания единой (объединенной) энергосбытовой компании

Сущность проекта:

Оценка экономической и технологической целесообразности юридического обособления энергосбытовой деятельности ОАО «ГидроОГК» и разработка целевой концепции развития энергосбытового бизнеса ОАО «ГидроОГК».

Заказчик проекта: Генеральный директор ОАО «ГидроОГК».

Предпосылки проекта:

Необходимость разработки общей концепции развития энергосбытовой деятельности компании как одного из ключевых бизнесов ОАО «ГидроОГК» с целью повышения ее капитализации в условиях непрерывного изменения внешнего окружения ОАО «ГидроОГК»: изменения правил функционирования энергетических рынков, формирования конкурентной среды в энергетической отрасли.

Основные задачи, решенные в ходе реализации проекта:

1. Определение основных направлений получения дополнительного экономического эффекта от реализации энергосбытовой деятельности на основе анализа российского и зарубежного опыта функционирования крупнейших энергетических компаний.
2. Определение оптимальной конструкции энергосбытового бизнеса ОАО «ГидроОГК» с учетом возможности реализации перспективных направлений деятельности в условиях новых правил функционирования энергетических рынков.
3. Оценка экономического эффекта от реализации дополнительных направлений деятельности энергосбытового бизнеса ОАО «ГидроОГК».
4. Оценка экономической привлекательности покупки ЭСК (ГП) выставленных на продажу ОАО РАО «ЕЭС России».
5. Определение корпоративных процедур по созданию оптовой ЭСК и покупке ЭСК (ГП).

Ключевые решения проекта:

- Оценка показала целесообразность обособления энергосбытовой деятельности ОАО «ГидроОГК». В качестве ключевых возможностей обеспечения роста капитализации энергосбытовой деятельности Компании были предложены: расширение энергосбытового бизнеса за счет выхода на розничный рынок электроэнергии и предоставления услуг по перепродаже электроэнергии для крупных потребителей ОРЭ.
- Разработана методика формирования рейтинга привлекательности розничных энергосбытовых компаний (гарантирующих поставщиков), которая опирается на три группы показателей, характеризующих деятельность ЭСК (ГП): финансовые, рыночные и инвестиционные.
- По результатам рейтинга в качестве оптимальных для покупки предложены несколько ЭСК (ГП) и их стоимость.
- Предложено рассмотрение вариантов развития энергосбытовой деятельности ОАО «ГидроОГК» как инвестиционных проектов и выбора оптимального варианта на основе сравнения инвестиционных показателей проектов.

Результаты проекта:

- Комплексное предложение по развитию энергосбытовой деятельности ОАО «ГидроОГК».
- Перечень энергосбытовых компаний, целесообразных к покупке ОАО «ГидроОГК».
- Расчетная модель оценки экономической эффективности реализации вариантов развития энергосбытовой деятельности ОАО «ГидроОГК».
- Сценарные условия развития электроэнергетики до 2020 г.
- Методика составления комплексного рейтинга ЭСК (ГП).

5. Разработка проекта создания электросетевой компании на базе энергетических бизнесов ООО «УГМК-Холдинг»

Сущность проекта:

Разработка бизнес-плана по структурированию энергетического бизнеса – созданию электросетевой компании (ЭСК) ООО «УГМК-Холдинг», с целью определения перспектив создания и самостоятельного функционирования ЭСК в период до 2015 года.

Заказчик проекта: Генеральный директор ООО «УГМК-Холдинг».

Предпосылки проекта:

- Наличие в УГМК распределенных в 11 регионах РФ порядка 33 предприятий.
- Рост потребления электроэнергии предприятий ООО «УГМК-Холдинг» и планы строительства собственной генерации.
- Отсутствие централизованной компетенции по взаимодействию с РСК и РЭК по вопросам подключения, а также по защите тарифа.
- Отсутствие информации о составе электросетевого имущества и его стоимости, затратах на его содержание, количестве обслуживающего персонала на заводах.
- Отсутствие единой программы развития электросетевого комплекса УГМК.
- Деятельность по передаче электрической энергии является для УГМК непрофильной.

Основные задачи, решенные в ходе реализации проекта:

1. Обоснование целесообразности структурирования энергетического бизнеса.
2. Разработка методологии создания ЭСК: принципы, этапы и схемы реализации.
3. Написание бизнес-плана и формирование расчетов в условиях дефицита информации.

Ключевые решения проекта:

- Найден подход для обоснования безприбыльного бизнеса, посчитаны экономические эффекты.
- Найдены и использованы подходы для разработки проекта при отсутствии всей необходимой информации для выполнения экономических и прочих расчетов.
- Разработана методология по созданию ЭСК и формированию внутренней организационной структуры.
- Сформировано решение по выделению непрофильной деятельности в специализированное подразделение с использованием принципов:
 - Создание «фронт-офиса» по взаимодействию со смежными сетевыми компаниями и регулирующими органами.
 - Формирование единого центра компетенций по вопросам управления ЭСК.
 - Сохранение неразрывного технологического процесса.

Результаты проекта:

- Презентация по итогам проекта.
- Приложение к Бизнес-плану.
- Расчетная модель.

6. Разработка проекта создания независимой сбытовой компании на базе энергетических бизнесов ООО «УГМК-Холдинг»

Сущность проекта:

Разработка бизнес плана по созданию независимой сбытовой компании (НСК) для ООО «УГМК-Холдинг», в рамках структурирования энергетического бизнеса.

Заказчик проекта: Генеральный директор ООО «УГМК-Холдинг».

Предпосылки проекта:

- Разные закупочная политика, возможности в сфере энергоснабжения и опыт у промышленных предприятий в составе ООО «УГМК-Холдинг».
- Необходимость обеспечить энергетическую безопасность бизнеса ООО «УГМК-Холдинг» (нивелировать риск при прогнозируемых колебаниях цен на тепло- и электроэнергию).
- Возможность капитализации энергосбытовой деятельности.

Основные задачи, решенные в ходе реализации проекта:

1. Разработка концепции энергосбытовой деятельности.
2. Анализ специфики видов деятельности НСК на рынках сбыта (э/э, т/э, газ), в том числе описание ключевых процессов, расчет и обоснование численности персонала.
3. Разработка организационной структуры, филиальной структуры и расчет инвестиционных затрат на создание и обеспечение функционирования НСК.
4. Определение портфеля контрактов НСК и составление прогноза доходов, расходов и прибыли по рынкам сбыта.
5. Формирование план-графика организационных, юридических, в том числе корпоративных мероприятий, для создания и обеспечения функционирования НСК.

Ключевые решения проекта:

- Разработка конфигурации НСК, как единого трейдера топливно-энергетических ресурсов УГМК.
- Оценка размера дополнительной прибыли НСК за счет эффективности снижения заявленной мощности, эффекта оптимизации фактической мощности и др.
- Расчет экономического эффекта по оптимизации фактической мощности, за счет объединения ГТП предприятий УГМК под одним юридическим лицом – независимой энергосбытовой компании.
- Разработка модели функционирования НСК на рынке природного газа.

Результаты проекта:

- Бизнес-план создания НСК.
- план-график создания НСК.
- Итоговая презентация для представления Заказчику.
- Расчетная модель.

7. Разработка целевой программы развития электроэнергетики ОАО «НК «Роснефть» до 2020 года

Сущность проекта:

Разработка целевой программы развития ОАО «НК «Роснефть» с целью надежного, экономически эффективного и своевременного энергообеспечения предприятий Компании, а также капитализации энергетического бизнеса Компании в долгосрочной перспективе.

Заказчик проекта: Генеральный директор ОАО «НК«Роснефть».

Предпосылки проекта:

- Превышение уровня износа электросетевого хозяйства среднеотраслевого показателя.
- Необходимость снижения доли затрат на энергоснабжение в общей структуре затрат Компании, составляющей: по нефтедобыче – до 23%; по нефтепереработке – до 21%.
- Необходимость снижения доли энергоснабжения предприятий Компании от инфраструктуры ЕЭС, составляющей – 94,4 %.
- Прирост электропотребления Компании к 2020 году составит 77 %, по отношению к 2007 году.

Основные задачи, решенные в ходе реализации проекта:

Разработка мероприятий по следующим направлениям:

1. развитию электросетевой инфраструктуры;
2. подключению дополнительной электрической мощности от ЕЭС;
3. развитию собственной генерации;
4. снижению уровня физического износа оборудования;
5. выстраиванию производственной программы исходя из оценки технического состояния энергооборудования;
6. выводу предприятий на оптовый рынок электроэнергии (мощности);
7. повышению качества планирования электропотребления и прогнозирования цен на рынке;
8. реализации избыточной э/э субабонентам.

Ключевые решения проекта:

- Разработка уникальной методики по оценке выбора проектных решений по энергоснабжению перспективных нагрузок энергокомпаний.
- Разработка системы управления целевой программой развития ОАО «НК Роснефть».
- Формирование предложения по развитию деятельности по бурению нефтегазовых скважин.
- Обеспечение вывода предприятия ОАО «НК Роснефть» на оптовый рынок электроэнергии.
- Формирование мероприятий по поддержанию технического состояния объектов энергетического комплекса.

Результаты проекта:

- Целевая программа развития.
- Презентация программы развития.
- Карта развития электроэнергетики.
- Модель экономико-проектных решений.

8. Разработка проекта создания и организации функционирования совместного российско-корейского предприятия по проектированию, строительству и дальнейшей эксплуатации генерирующих объектов

Сущность проекта:

Разработка бизнес плана по созданию и организации функционирования Совместного Российско-Корейского предприятия (СП).

Заказчик проекта: Генеральный директор ООО «УГМК-Холдинг».

Предпосылки проекта:

- Необходимость реализации ООО «УГМК-Холдингом» проекта по строительству крупной угольной теплоэлектростанции (ТЭС) в Кемеровской области с использованием более дешевого корейского оборудования.
- Необходимость перенятия опыта и компетенций корейского ЕРС – подрядчика, корейского оборудования и технологий, международной торговли.

Основные задачи, решенные в ходе реализации проекта:

1. Анализ специфики видов деятельности СП, описание ключевых процессов, расчет и обоснование численности персонала, анализ компетенций зарубежного ЕРС-подрядчика в выполнении следующих функций – сертификация энергооборудования и лицензирование услуг, взаимодействие с контролирующими и согласующими органами власти, и др.
2. Разработка конфигурации СП: организационной структуры, структуры ответственности и полномочий, проекта приказа о распределении полномочий между руководителями СП и сметы затрат СП для осуществления указанных видов деятельности, в т.ч. инвестиционных.
3. Определение источников финансирования и графика финансирования проекта строительства ТЭС в Кемеровской области.
4. Формирование плана-графика организационных, юридических, в том числе корпоративных мероприятий, для создания и обеспечения функционирования СП.
5. Проектирование порядка и механизмов взаимодействия Службы энергетических проектов ООО «УГМК-Холдинг» и СП.

Ключевые решения проекта:

- Конфигурация создания и организации функционирования совместного российско-корейского предприятия.
- Методология распределения долей в уставном капитале СП исходя из выполняемого функционала и компетенций партнеров по совместному предприятию.
- Описание основных видов деятельности при проектировании и строительстве угольной теплоэлектростанции (ТЭС) в Кемеровской области.

Результаты проекта:

- Бизнес-план создания СП, расчетная модель.
- Комплект организационно-распорядительных документов по созданию и организации функционирования СП.
- План-график создания СП.
- Итоговая презентация для представления Заказчику.

9. Разработка бизнес-плана проекта «Создание музейного комплекса ОАО «ГидроОГК» - Музея гидроэнергетики»

Сущность проекта:

Разработка бизнес-плана проекта создания музейного комплекса в форме автономной некоммерческой организации со стопроцентной долей участия ОАО «РусГидро».

Заказчик проекта: Генеральный директор ОАО «РусГидро».

Предпосылки проекта:

- Низкая осведомленность общественности о структуре ОАО «РусГидро».
- Необходимость привлечения общественности к ознакомлению с деятельностью компании, с целью повышения имиджа.
- Необходимость привлечения будущего персонала в лице студентов, школьников.
- Необходимость размещения экспонатов древности, найденных во время строительства гидроэлектростанций.

Основные задачи, решенные в ходе реализации проекта:

1. Разработка бизнес-плана проекта:
 - Анализ ситуации на российском рынке.
 - Разработка маркетингового и финансового планов проекта.
 - Разработка организационно-управленческой структуры.
2. Разработка схемы формирования целевого капитала.
3. Выбор оптимальной организационно правовой формы.
4. Перевод текущего формата бизнес плана, в формат бизнес-плана ОАО «РАО ЕЭС России».
5. Создание устава.

Ключевые решения проекта:

- Определение схемы оптимальных финансовых взаимодействий между учредителями музея и самой организацией ОАО «РусГидро» через формирование целевого капитала.

Результаты проекта:

- Бизнес-план проекта.
- Устав.
- Расчетная модель.
- Сводная таблица показателей.

10. Проект разработки модели формирования объединенной энергосбытовой структуры Концерна «Росэнергоатом» и ОАО «Интер РАО ЕЭС»

Сущность проекта:

Оценка целесообразности создания объединенной энергосбытовой структуры Концерна «Росэнергоатом» и ОАО «Интер РАО ЕЭС».

Заказчик проекта: Генеральный директор.

Предпосылки проекта:

- Рост капитализации Холдинга «Интер РАО ЕЭС».
- Капитализация энергосбытовой деятельности Концерна.
- Увеличение дохода от реализации товарной продукции Концерна и «Интер РАО ЕЭС».

Основные задачи, решенные в ходе реализации проекта:

1. Анализ и уточнение вариантов целевой модели на предмет соответствия стратегическим целям, рисков и ограничений с позиции текущего законодательства в области корпоративного управления государственными компаниями, функционирования рынков электроэнергии и выбор целевой модели формирования объединенной энергосбытовой структуры.
2. SWOT-анализ альтернатив и предварительный выбор варианта целевой модели.
3. Разработка методики комплексной оценки альтернативных вариантов и проведение расчетов.

Ключевые решения проекта:

- Разработка уникальной методологии оценки вариантов с точки зрения соответствия стратегическим целям, оценки существующих рисков, времени прохождения корпоративных процедур и ожидаемых экономических эффектов.
- Формирование предложения поэтапного перехода к целевой модели, с целью минимизации рисков и с учетом длительности ее реализации.

Результаты проекта:

- Презентация: Экспресс-анализ моделей формирования объединенной энергосбытовой структуры Концерна «Росэнергоатом» и ОАО «Интер РАО ЕЭС».
- Пояснительная записка по разработанной методологии оценки.
- План-график создания сбытовой структуры.
- План-график реализации переходной модели.

11. Разработка отчета о социальной ответственности и корпоративной устойчивости ОАО «РусГидро» за 2007 год.

Сущность проекта:

Разработка отчета о социальной ответственности и корпоративной устойчивости ОАО «РусГидро» за 2007 год.

Заказчик проекта: Генеральный директор ОАО «РусГидро».

Предпосылки проекта:

- Необходимость приближения стандартов раскрытия информации ОАО «РусГидро» к международным.
- Необходимость повышения имиджа компании в связи с повышением значимости международных рейтингов по корпоративной и социальной ответственности (КСО) при оценке деятельности российских компаний.
- Необходимость снятия внешнего напряжения (претензий к закрытости компании от профсоюзов, к технической политике компании от экологов и т.д.).
- Важность информирования стейкхолдеров в условиях финансового кризиса о финансировании начатых социальных и экологических программ, как существенная предпосылка для реализации планов компании.

Основные задачи, решенные в ходе реализации проекта:

1. Определение принципов деятельности ОАО «РусГидро» в области КСО.
2. Формирование концепции Социального отчета (структура отчета и содержание раскрываемой информации) в соответствии со стандартами GRI, и AA 1000 и карты стейкхолдеров компании.
3. Создание и организация деятельности Рабочей группы по подготовке социальной отчетности.
4. Подготовка итоговой версии Социального отчета (экономическое, экологическое, социальное воздействие).
5. Организация проведения диалогов со стейкхолдерами.
6. Организация проведения общественных слушаний социального отчета.

Ключевые решения проекта:

- Обеспечение функционирования одного из механизмов управления нефинансовыми рисками (снятие внутреннего напряжения – претензий к технической политике компании от экологов и социальной политике от профсоюзов).
- Разработка механизма планирования деятельности компании через опубликование обязательств на будущий период.

Результаты проекта:

- Пояснительная записка по организации диалога со стейкхолдерами.
- Пояснительная записка по проведению общественных слушаний.
- Проект протокола общественных слушаний.
- Социальный отчет.
- Презентация социального отчета.

12. Подготовка инвестиционного предложения по приобретению акций ОАО «Алтайэнергосбыт»

Сущность проекта:

Подготовка инвестиционного предложения по приобретению акций ОАО «...»¹ другой компанией.

Заказчик проекта: Генеральный директор ОАО «...».

Предпосылки проекта:

- Необходимость увеличения стоимости общества, в соответствии с приоритетной стратегической целью Компании.
- Возможность покупки энергосбытовой компании в соответствии с Концепцией Стратегии энергосбытовой деятельности Компании.
- Реализация решения Совета директоров Компании о приобретении энергосбытовых компаний – гарантирующих поставщиков электроэнергии, в соответствии с утвержденным перечнем целесообразных к приобретению компаний Компанией, в частности такой компанией является и ОАО «...».

Основные задачи, решенные в ходе реализации проекта:

1. Подготовка «Резюме инвестиционного предложения».
2. Разработка инвестиционного предложения по приобретению акций ОАО «...».
3. Согласование инвестиционного предложения с профильными департаментами Компании

Ключевые решения проекта:

- Разработка инвестиционной модели оценки деятельности ОАО «...», с учетом особенностей деятельности компании, а также требований к формату инвестиционной оценки Компании
- Разработка технологии оценки рисков энергосбытовой компании, на основе инвестиционной модели.

Результаты проекта:

Согласованное инвестиционное предложение с профильными департаментами.

¹ Название компании не раскрывается в целях сохранения коммерческой тайны.

13. Разработка проекта по созданию Информационно-аналитической системы и проведению анкетирования энергетических компаний.

Сущность проекта:

Проект по созданию Информационно – аналитической системы (ИАС) АПБЭ с целью обеспечения необходимой информацией заявленных интересантов.

Заказчик проекта: Генеральный директор АПБЭ.

Предпосылки проекта:

- Необходимость обеспечения информацией производителей электротехнического оборудования о прогнозных потребностях в электротехническом оборудовании и о возможных рисках реализации инвестиционных проектов в части ограничений по поставке оборудования в части качественных и количественных ограничений по поставке оборудования.
- Фрагментарное и нестратегическое взаимодействие энергокомпаний, производителей оборудования, проектных и иных организаций по вопросам спроса и предложения электротехнического оборудования.
- Реорганизация РАО «ЕЭС России» и, как следствие, потеря традиционных механизмов управления и регулирования в энергетике РФ.
- В РФ сформирована долгосрочная и крупномасштабная программа развития энергетики, которая предполагает ввод большого количества новых генерирующих и сетевых объектов, как следствие, рост спроса на электротехническое оборудование.
- Прогнозировалось возникновение дефицита отдельных видов электротехнического оборудования, как следствие, прямой риск для развития энергетики РФ.

Основные задачи, решенные в ходе реализации проекта:

1. Разработка требований к составу и содержанию, а также формату и структуре представления необходимой для создания информации.
2. Анализ существующей информации по оборудованию из макетов АРМ и БД АПБЭ. Проверка полноты, регулярности актуализации и достоверности информации. Анализ информации из открытых источников об оборудовании энергокомпаний. Анализ перечня недостающих данных для полноценного заполнения Формата. Определение источников недостающей информации и возможности ее получения либо расчета на основе известных данных.
3. Разработка требований к информационному ресурсу, предоставляющему доступ к БД системы.
4. Описание механизмов сбора и актуализации информации для БД системы.
5. Создание базы данных системы на основе формата данных.
6. Верификация и загрузка полученной информации в базу данных системы.
7. Создание и запуск в опытную эксплуатацию ИАС.

Предварительные результаты проекта:

- Аналитическая записка.
- Статистический отчет.
- Презентация.

14. Разработка бизнес-плана инвестиционного проекта строительства ТЭЦ в ОЭЗ ППТ «Алабуга» и ее дальнейшей эксплуатации.

Сущность проекта:

Разработка бизнес-плана по строительству ТЭЦ в ОЭЗ ППТ «Алабуга» и ее дальнейшей эксплуатации.

Основной целью строительства ТЭЦ являлась необходимость обеспечения тепло- и электроэнергией резидентов особой экономической зоны ППТ «Алабуга».

Заказчик проекта: Генеральный директор.

Предпосылки проекта:

- Дефицит электрической и тепловой мощности территории ОЭЗ ППТ «Алабуга».
- Отсутствие долгосрочного прогноза появления потребителей на территории ОЭЗ ППТ «Алабуга».
- Не проработан вопрос возможности подключения ТЭЦ к объектам инфраструктуры и схем финансирования подключений.

Основные задачи, решенные в ходе реализации проекта:

1. Уточнение концепции построения бизнеса ТЭЦ с учетом развития рынков электрической и тепловой энергии, сценарных условий развития энергетики, предварительной информации о планируемых потребителях ТЭЦ.
2. Разработка соответствующей действующему законодательству схемы работы ТЭЦ (в том числе схемы реализации электрической энергии на ОРЭМ, тепловой энергии).
3. Оценка экономической эффективности проекта на основе:
 - Модели ОРЭМ.
 - Сценарных условий (динамика цен на газ, тепло, электрическую энергию).
 - Уточнения информации о планируемых потребителях (объемы и динамика) электрической и тепловой энергии ТЭЦ.
4. Разработка план-графика реализации проекта.

Ключевые решения проекта:

- Произведена разработка бизнес-плана с учетом действующих правил функционирования энергетических рынков и использования сценарных условий развития энергетики РФ утвержденных Минэнерго России. Был предложен постепенный ввод в эксплуатацию энергогенерирующих блоков ТЭЦ, данное предложение было возможно благодаря контейнерному типу энергогенерирующих блоков и возможности их быстрого монтажа. Проработаны два варианта газоснабжения ТЭЦ: подключение к существующему газопроводу и строительство новой ветки газопровода.
- Уточнены вопросы привлечения ОЭЗ ППТ «Алабуга» в качестве инвестора для строительства инфраструктуры (газопровод, трансформаторная подстанция).

Результаты проекта:

- Бизнес-план инвестиционного проекта строительства ТЭЦ в ОЭЗ ППТ «Алабуга».
- Презентационные материалы по инвестиционному проекту для наблюдательного совета ОЭЗ ППТ «Алабуга».
- Расчетная модель.

Направление: КОМПЛЕКСНЫЕ СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ

1. Проект по внедрению проектной системы управления в ОАО «Турборемонт - ВКК»

Сущность проекта:

Перепроектирование и внедрение системы управления ремонтным предприятием в соответствии с проектно-ориентированной логикой управления (за образец принята система управления в ГК «СовТех»).

Заказчик проекта: Генеральный директор ОАО «Турборемонт - ВКК»

Предпосылки проекта:

Недостатки при реализации стратегических инициатив Компании:

- длительность принятия решений;
- большая инерционность;
- отсутствие систем или элементов стратегического, финансового и ресурсного планирования;
- низкая эффективность функциональной системы управления;
- неравномерность развития филиалов;
- неразвитость клиентской базы и зависимость от заказов ГЭС;
- отсутствие заинтересованности персонала в результатах своей деятельности.

Основные задачи, решенные в ходе реализации проекта:

1. Разработка проекта реорганизации структуры и процессов управления ОАО «Турборемонт - ВКК»
2. Проектирование процесса планирования и исполнения бюджетов
3. Формирование системы взаимосвязанных показателей эффективности подразделений и должностей как механизма реализации стратегических задач и балансировки проектов
4. Проектирование системы развития персонала
5. Проектирование системы стимулирования сотрудников
6. Формирование плана реализации преобразований

Ключевые решения проекта:

Принципы системы:

- основная производственная деятельность рассматривается как совокупность проектов;
- проект – совокупность работ, выполняемых в рамках заключенного договора;
- объект (единица) управления – проект;
- организационная структура матричная и позволяет выделить зоны ответственности за реализацию проектов, за повышение технического уровня;
- бюджетная модель соответствует структуре управления и разделяет зоны финансовой ответственности по основному, обеспечивающим и стратегическим бизнес-процессам;
- ключевой элемент бюджетной модели – фондирование;

Разработка комплексного решения по построению и внедрению проектной системы управления, основанной на следующих принципах:

- основная производственная деятельность рассматривается как совокупность проектов;
- проект – совокупность работ, выполняемых в рамках заключенного договора;

- объект (единица) управления – проект;
- организационная структура матричная и позволяет выделить зоны ответственности за реализацию проектов, за повышение технического уровня;
- бюджетная модель соответствует структуре управления и разделяет зоны финансовой ответственности по основному, обеспечивающим и стратегическим бизнес-процессам;
- ключевой элемент бюджетной модели – фондирование.

Уровни воздействий:

1. организационная структура в проектной логике (инструмент – организационное проектирование);
2. финансовая структура (модель) в проектной логике (инструмент – финансовая система и система бюджетирования);
3. персонал, заполняющий новую структуру – соответствующей квалификации, необходимым набором компетенций и мотивированный на результат (инструменты – системы оплаты труда в проектной логике; система обучения, развития и воспроизводства персонала, основанная на компетентностном подходе).

В качестве методов внедрения системы управления использовались:

- совещания, организационно-деловые игры – ОДИ (направленные на развитие менеджмента и персонала ОАО «Турборемонт - ВКК» и снятие сопротивления изменениям);
- оценка персонала (была получена полная картина по сотрудникам, были выявлены «агенты изменений» и слабые места);
- проведение тренингов, деловых игр (направленных на развитие персонала);
- «раскачка» персонала (люди были хорошо «раскачаны», «пластичны», легче поддавались всем новым введениям, идеям, повышалась обучаемость);
- совместное формирование общего видения (снятие сопротивления и позволило совместно с топ-менеджментом и персоналом сформировать видение компании в качестве инжиниринговой компании).

Результаты проекта:

1. «Понимание системы»:

- единая система координат для каждого сотрудника, в результате которой теперь каждый понимает, где он находится, что ему нужно делать и т.д.;
- единый язык описания реальности. Общий язык проектов дал людям возможность не только понимать все в единой логике, но и начать мыслить и действовать по-новому;
- возможность структурировать систему привела к тому, что они видят теперь свою деятельность и взаимосвязи по-другому.

2. «Настройка» эффективных коммуникаций:

- освоение ключевого инструмента – совещаний;
- качественная отстройка как вертикальных, так и горизонтальных связей по всем процессам;
- настройка коммуникация в «сетевой» логике, что облегчает перетекание любой информации, ускорение решения оперативных вопросов;
- уплощение структуры ОАО «Турборемонт - ВКК» (сокращено несколько уровней коммуникаций);

- централизованы ресурсы под Техническим директором, благодаря этому выровняли уровень филиалов, который раньше определялся уровнем станций;
 - Региональные директора превратились из классических «технарей» в «управленцев» – как минимум хорошо ориентируются в экономике филиалов и проектов, принимают решения на основании состояния портфеля проектов (портфельная логика);
 - достигнута организационная гибкость и быстрота принятия решений.
3. ОАО «Турборемонт - ВКК» как «интеллектуальный партнер» сформировал все необходимые организационные структуры и компетенции, требуемый пул ресурсов.

2. Проект по внедрению проектной системы управления в ОАО «Электроремонт - ВКК»

Сущность проекта:

Перепроектирование и внедрение системы управления ремонтным предприятием в соответствии с проектно-ориентированной логикой управления (за образец принята система управления в ГК «СовТех»).

Заказчик проекта: Генеральный директор ОАО «Электроремонт - ВКК».

Предпосылки проекта:

Предприятию предстояло решить следующие задачи:

1. Расширение числа заказчиков для снижения зависимости от заказов ГЭС.
2. Создание новых территориально удаленных структурных подразделений для выхода на новые региональные рынки.
3. Обеспечение управляемости и эффективности деятельности территориально удаленных производственных подразделений.
4. Развитие технологий и расширение портфеля услуг.
5. Создание и поддержка долгосрочных отношений с заказчиками.
6. Повышение заинтересованности персонала в результатах и эффективности своей деятельности.

Основные задачи, решенные в ходе реализации проекта:

1. Разработка проекта реорганизации структуры и процессов управления ОАО «Электроремонт - ВКК».
2. Проектирование процесса планирования и исполнения бюджетов.
3. Формирование системы взаимосвязанных показателей эффективности подразделений и должностей как механизма реализации стратегических задач и балансировки проектов.
4. Проектирование системы развития персонала.
5. Проектирование системы стимулирования сотрудников.
6. Формирование плана реализации преобразований.

В качестве инструмента внедрения системы использовалась деловая игра.

Ключевые решения проекта:

Для комплексного решения вышеперечисленных задач было принято решение о построении на предприятии проектной системы управления, основанной на следующих принципах:

- В качестве проекта рассматривается совокупность работ, выполняемых для заказчика в рамках заключенного договора.
- Организационная структура предприятия является матричной и позволяет выделить зоны ответственности за реализацию проектов и обеспечивающие функции.
- Бюджетная модель соответствует структуре управления и разделяет зоны финансовой ответственности по основным и обеспечивающим бизнес-процессам.
- Территориальное и функциональное расширение деятельности предприятия не потребует принципиальных изменений в модели управления.

Результаты проекта:

1. Представление деятельности предприятия как совокупности производственных проектов позволило внедрить наиболее адекватную и гибкую форму управления.

2. Переход на проектную модель управления создал возможности для развития и реализации предпринимательских способностей менеджеров, что позволило передать ответственность за отношения с Заказчиком и управление проектами бывшим директорам филиалов.
3. Принципиально иной подход к организации деятельности и мотивации персонала позволил руководству компании уйти от административного стиля управления и сосредоточить свои усилия на развитии предприятия.
4. Скорость и качество принятия оперативных решений делает предприятие более устойчивым и конкурентоспособным.

3. Проект по созданию ОАО «Управляющая Компания Волжский Гидроэнергетический каскад» (ОАО «УК «ВоГЭК»)

Сущность проекта:

Проектирование и внедрение комплексной системы управления: бюджетирование, управленческий учет, внутреннее разделение видов деятельности, договорной процесс, бухгалтерский учет, управление МТС, управление персоналом.

Заказчик проекта: Генеральный директор ОАО «Управляющая Компания Волжский Гидроэнергетический каскад».

Предпосылки проекта:

- Проведение реформирования энергетической отрасли РФ.
- Низкая эффективность и непрозрачность функционирования субъектов электроэнергетики, что обуславливает их низкую инвестиционную привлекательность.
- Существование фактов использования нелегитимных инструментов управления.

Основные задачи, решенные в ходе реализации проекта:

ОАО «Управляющая компания Волжский гидроэнергетический каскад» выстраивает смешанную систему управления:

- Централизовано планирование, управление финансами, реализацией, производством (ремонтами, тех. перевооружением, капитальным строительством, закупками), персоналом, ИТ).
- На станциях оставлено управление текущей деятельностью.
- Существующие ремонтные подразделения выделены в несколько дочерних обществ и вынесены за пределы контура управления.

Ключевые решения проекта:

В качестве основы функционирования управляющей компании ОАО «УК ВоГЭК» заложено построение процессно-ориентированной системы управления управляемыми обществами.

Процессный подход к управлению позволяет менеджерам управляющей компании определять и управлять ключевыми процессами и результатами деятельности управляемых обществ, действительно создающими добавленную стоимость, а также, интегрировать часто разрозненные действия функциональных отделов обществ и направлять их усилия на единый результат.

Основными преимуществами процессного подхода являются:

- возможность автоматизации;
- четкое понимание работниками своих обязанностей;
- сокращение количества руководителей;
- возможность оценки результатов процесса;
- расширение возможностей создания в компании системы управления качеством.

Схемы построения системы управления:

- через ограничения – УК задает для ключевых менеджеров на местах показатели эффективности и контролирует результаты работы;
- через вмешательство – управление основными видами деятельности управляемых обществ фактически осуществляет УК;

- смешанная – схемы управления через ограничения и вмешательство применяются одновременно.

Мероприятия:

- анализ состояния внешней среды, постановка задач, проектирование основных и управленческих процессов для эффективного решения задач;
- перераспределение полномочий;
- оптимизация организационной структуры;
- регламентация деятельности (тем меньше, чем выше квалификация специалистов);
- внедрение управленческого учета;
- оптимизация структуры и сокращение издержек (в т.ч. путем проведения тендеров, передачи функций на аутсорсинг);

Инструменты:

- Пошаговая централизация функций;
- Обучающие, информационные деловые игры.

Результаты проекта:

- Снижена численность управленческого персонала управляемых обществ на 145 человек относительно нормативной (с учетом численности ОАО «УК ВоГЭК»).
- Снижены затраты на проведение ремонтных работ при сохранении физических объемов проводимых работ.
- С 01.10.2001 года внедрена единая система защиты тарифов и ПФП.
- С 01.11.2001 года внедрена система управления финансами (казначейская система исполнения бюджета движения денежных средств).
- С 01.01. 2002 года внедрены единые учетная и налоговая политики.
- С 01.12.2001 года используется оптимизационная система управления инвестициями с использованием современных инструментов привлечения денежных средств (лизинг и др.).
- Деятельность УК ВоГЭК осуществляется в соответствии с единой технической политикой на управляемых объектах.
- Выведены ремонтные подразделения станций в ДЗО.
- Реализуется программа по совершенствованию существующей системы материально-технического обеспечения на управляемых объектах.

4. Проекты по реформированию АО-энерго в рамках осуществления государственной программы по реформированию электроэнергетики

Сущность проектов:

Реструктуризация генерирующих компаний с целью их дробления на отдельные самокупаемые и самофинансируемые субъекты, действующие в условиях рыночного ценообразования, контролируемые головной компанией посредством участия в акционерном капитале и участвующие на договорной основе в бизнесе общества.

Заказчик проектов: Генеральный директор.

Предпосылки проектов:

1. Необходимость в разделении монопольного и конкурентного секторов региональной электроэнергетической отрасли и обеспечении всем производителям и потребителям энергии равного доступа к инфраструктуре рынка.
2. Потребность в формировании структуры будущих региональных энергетических комплексов, готовых к работе в условиях конкурентного рынка.
3. Необходимость создания максимально эффективно хозяйствующих субъектов во всех рыночных сегментах регионального энергетического комплекса.

Основные задачи, решенные в ходе реализации проектов:

Основные направления реформирования АО-энерго:

1. Обособление вспомогательных и непрофильных видов деятельности.
2. Разделение по основным видам деятельности. Реорганизация АО-энерго производится путем выделения следующих компаний:
 - управляющая компания;
 - генерирующая компания;
 - распределительная сетевая компания;
 - энергосбытовая компания;
 - магистральные сети;
 - энергоремонтная компания;
 - компания по ремонту сетей.
3. Консолидация управления энергосистемой на период реформирования.

Разработка модели формирования и функционирования Генерирующей компании проходила в следующие этапы:

1. Разработка «системной карты» формирования Генерирующей компании.
2. Разработка типовой модели функционирования Генерирующей компании.
 - 2.1. Разработка системы принятия решений, ограничивающей права менеджмента Генерирующей компании до рамок, достаточных для ведения текущей производственно-хозяйственной деятельности.
 - 2.2. Проектирование основных и вспомогательных процессов Генерирующей компании.

Проектирование процессов представляется в виде принципов построения процессов, моделей процесса первого и второго уровня, положений по процессам.
 - 2.3. Организационное проектирование Генерирующей компании.

Представляется в виде описания основных блоков оргструктуры и распределения функций между подразделениями.

2.4. Система договорных отношений.

2.5. Экспертиза бизнес-плана создания Генерирующей компании.

3. Уточнение, корректировка и доработка разработанных моделей на основе анализа формирования Генерирующих компаний в пилотных АО-энерго.

Под потребности создаваемых компаний разработаны:

- система договорных отношений;
- система обслуживания потребителей;
- система регулирования деятельности субъектов региональной энергетической системы;
- система корпоративного управления;
- система раскрытия информации в ходе реформирования, как вспомогательная рабочая система.

Также разработаны операционные стратегии в соответствии с потребностью подготовки к участию в конкурентном рынке.

Ключевые решения проектов:

1. Осуществление реформирования региональных энергокомпаний посредством выделения основных производственных функций в самостоятельные юридические лица – АО-функции – с пропорциональным распределением их акций среди акционеров АО-энерго.
2. Структура созданных компаний предполагает разделение потенциально-конкурентных и монопольных видов деятельности.

Результаты проектов:

Сформированы новые структуры региональных АО-энерго в соответствии с потребностями окружающей действительности.

5. Проекты по проработке методологии реформирования проектных институтов

Сущность проектов:

1. Реформирование ОАО «ВНИИГ» и ОАО «НИИЭС» путем создания Некоммерческого Партнерства «НЦБ ГТС».
2. Реформирование системы управления ОАО «Северозападный энергетический инжиниринговый центр».
3. Реформирование системы управления ОАО «Поволжская инжиниринговая компания».

Заказчики проектов: Генеральные директора организаций.

Предпосылки проектов:

Решения правления ОАО РАО ЕЭС о реорганизации проектных институтов.

Основные задачи, решенные в ходе реализации проектов:

1. Проведение экспресс-обследования системы управления Компаниями с целью разработки методологии реформирования, в т.ч.:
 - 1.1. Сбор и изучение учредительных, нормативных (положений по подразделениям, инструкций, регламентов) и распорядительных документов.
 - 1.2. Интервьюирование высшего и среднего управленческого персонала Заказчика.
2. Проведение консультаций по построению системы управления Компаниями.
3. Сопровождение выделения проектных институтов из состава РАО ЕЭС с дальнейшим их объединением и «доращиванием» в единую структуру.

Ключевые решения проектов:

Отражение требований внешней среды к стратегии организации в организационной структуре реформируемых компаний.

Результаты проектов:

Созданы компании - объединения проектных институтов, оказывающих полный спектр инжиниринговых услуг предприятиям энергетической отрасли.

Направление: СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

1. Проекты по созданию кадрового резерва при внедрении управленческих изменений в компании

Сущность проектов:

1. Проведение исследования персонала ОАО «Электроремонт-ВКК» с помощью технологии фокус-групп.
2. Проведение исследования персонала Ставропольской ГРЭС с помощью технологии фокус-групп.
3. Кадровый аудит с целью создания кадрового резерва на станциях ОАО «ОГК-4».

Заказчики проектов: заместители Генеральных Директоров по управлению персоналом (Директора по управлению персоналом)

Предпосылки проектов:

- Накопленная напряженность персонала, в связи с внедрением новой системы управления.
- Проблемы текущей деятельности, связанные с изменениями Компании.
- Нерациональное использование человеческих ресурсов.
- Необходимость прогнозирования социально-психологического климата (волнений) персонала в связи с планируемыми преобразованиями в компании.
- Необходимость донесения позиции руководства персоналу.

Основные задачи, решенные в ходе реализации проектов:

1. Определение проблемного поля и его причин, а также значимость выделенных проблем для персонала Компании.
2. Определение с точки зрения персонала ответственных за решение обозначенных проблем Компании.
3. Описание неформальной организационной структуры управленческого персонала.
4. Определение социометрического статуса по заданным критериям каждого сотрудника управленческого звена Компании.
5. Определение уровня конфликтности, источников и причин конфликтов.
6. Выявление отношения управленческого персонала к изменениям в системе управления, инициированным проектам.
7. Выявление ключевых сотрудников среди управленческого звена (лидеров мнений, лидеров изменений, группы поддержки).
8. Оценка уровня удовлетворенности трудовой деятельностью управленческого персонала.

Ключевые решения проектов:

- Определение потенциальной команды лидеров способных продвигать изменения, в условиях смены руководящего состава.
- Формирование перечня критичных рисков, с точки зрения сотрудников Компании.

Результаты проектов:

- Описано проблемное поле компании.
- Выявлены отношения и ожидания сотрудников от внедрения системы менеджмента

качества (СМК).

- Дана оценка возможных рисков деятельности компании.
- Даны оценки занимаемых сотрудниками ролей в ходе групповой работы.
- Осуществлен подсчет социометрических индексов, раскрывающих социально-психологический климат в коллективе.
- Описана неформальная организационная структура.
- Выявлены ключевые сотрудники предприятия (лидеры мнений, лидеры изменений, группы поддержки).

2. Создание Центров компетенций как организационного механизма, повышающего эффективность использования человеческих ресурсов для ОАО «ГидроОГК»

Сущность проекта:

Создание организационного механизма, позволяющего использовать специалистов филиалов для решения общекорпоративных задач под руководством/координацией Центрального аппарата ОАО «ГидроОГК».

Заказчик проекта: Директор по управлению персоналом.

Предпосылки проекта:

- Обеспечение решения общекорпоративных задач в рамках Общества.
- Дефицит ресурсов в центральном аппарате Компании, при условии наличия ресурсов на филиалах.
- Дальнейшее совершенствование системы управления, в том числе БЕ Производство, БЕ Инжиниринг, Информационные технологии.
- Мобилизация интеллектуального потенциала для генерации новых знаний, компетенций и опыта.

Основные задачи, решенные в ходе реализации проекта:

1. Корректировка оргструктуры Общества с учетом создания института ЦК.
2. Разработка системы мотивации для руководителей и специалистов Общества, занятых в деятельности ЦК:
 - Необходимо предусмотреть несколько вариантов материальной стимуляции, в зависимости от должности/роли сотрудника.
 - Система мотивации должна быть направлена на стимулирование сотрудников ЦК к переходу от осуществления деятельности на локальном уровне к деятельности на уровне компании в целом.

Ключевые решения проекта:

Повышена эффективность использования человеческих ресурсов за счет организации экспертной площадки, позволяющей при решении задач привлекать экспертное мнение, как на «месте», так и на удаленном расстоянии.

Результаты проекта:

- Уменьшены совокупные затраты Общества, необходимые для выполнения функций.
- Повышено качество функций за счет введения принципа специализации на определенной технологической области.
- Проведена регламентация деятельности (Общее Положение о центрах компетенции Компании, Требования к Системе мотивации ЦК, Положение о Центрах компетенций по информационным технологиям Компании, Принципы мотивации центра компетенций ИТ).

3. Проекты по разработке системы оплаты труда персонала

Сущность проектов:

1. Исследование уровня оплаты труда основного производственного персонала инжиниринговых предприятий для ОАО «ЭСКО ЕЭС». Комплексная работа по обзору и анализу уровня доходов и компенсационных пакетов производственного персонала, целями которой являются оптимизация существующей системы мотивации производственного персонала и определение ориентировочных цифр зарплатных предложений для найма.
2. Разработка системы премирования сотрудников под индивидуальные требования заказчика для ОАО «ЭСКО ЕЭС».

Заказчик проектов: Директор по организационному развитию ОАО «ЭСКО ЕЭС».

Предпосылки проектов:

- Необходимость формирования представления об уровнях совокупного годового вознаграждения на различных должностных позициях производственного персонала предприятий.
- Необходимость оптимизации существующих систем мотивации и оплаты труда производственного персонала.
- Необходимость определения ориентировочных цифр зарплатных предложений для найма персонала.
- Необходимость формирования адекватной картины по структуре вознаграждения работников производственных подразделений.
- Необходимость последующей разработки системы требований к должностям.
- Необходимость определения конкурентоспособности компании.
- Необходимость обеспечения привлечения и удержания квалифицированных специалистов.
- Нестабильность и колебания конъюнктуры рынка.
- Необходимость разработки временной системы премирования сотрудников в связи с утратой актуальности действующей системы.

Основные задачи, решенные в ходе реализации проектов:

1. Определение существующей системы мотивации производственного персонала инжиниринговых предприятий.
2. Определение уровня совокупного годового дохода различных категорий персонала инжиниринговых предприятий.
3. Определение структуры годового вознаграждения различных категорий персонала инжиниринговых предприятий.
4. Проектирование структуры оценки труда персонала Головной компании и Филиалов.
5. Разработка методики определения вознаграждения (премии) для категорий сотрудников и подразделений Головной компании и Филиалов.
6. Разработка временного положения о премировании сотрудников Головной компании и Филиалов.

Ключевые решения проектов:

Получена достоверная информация высокого уровня, за счет того, что:

- Исследование проводилось по специально заданной структуре.

- Анализ проводился по территориально однородным предприятиям (по географическому признаку).
- Анализ проводился по предприятиям, осуществляющим свою деятельность в одной отрасли.
- При сборе информации персонал был распределен по категориям.

Результаты проектов:

- На основании исследования сделаны предложения по оптимизации существующей системы мотивации производственного персонала инжиниринговых предприятий.
- Определен уровень совокупного годового дохода различных категорий персонала инжиниринговых предприятий.
- Определен существующий на рынке труда уровень оплаты труда с дальнейшим проектированием ориентиров для создания эффективной и конкурентоспособной системы оплаты труда.
- Осуществлен анализ вознаграждений по категориям должностей (руководители первого уровня, руководители второго уровня, эксперты, специалисты и т.д.) в разрезе следующих статей выплат:
 - Базовая заработная плата.
 - Надбавки и доплаты к базовой заработной плате.
 - Премияльные выплаты.
 - Общее вознаграждение (в месяц).
 - Общее годовое вознаграждение.
 - Соотношение элементов вознаграждения.
 - Нематериальное вознаграждение.
- Разработана система премирования, позволяющая оптимизировать расходы на оплату труда, повысить результативность работы персонала, повысить вовлеченность сотрудников в реализацию общих для Компании целей, повысить лояльность к руководству, улучшить имидж Компании, а также уменьшить отток квалифицированных специалистов.
- Разработаны критерии оценки труда, показатели эффективности по категориям сотрудников/подразделениям головной компании и Филиалов.
- Разработана методика расчета вознаграждения, расчета объемов премирования.
- Разработано Положение о премировании, по результатам исследования.

4. Разработка концепции системы планирования потребности в персонале ОАО «РусГидро»

Сущность проекта:

Описание функционирования системы планирования потребности в персонале, которая призвана обеспечить все направления деятельности компании персоналом необходимого уровня квалификации и компетенции в достаточном количестве для реализации стратегических целей Компании.

Заказчик проекта: Директор Департамента по управлению персоналом ОАО «РусГидро».

Предпосылки проекта:

- Необходимость обеспечения системности управления человеческими ресурсами – взаимосвязи бизнес-процессов компании и кадровых процессов:
 - обеспечение единых требований к должностям и языку их описания;
 - обеспечение единой отчетности по кадровым документам всех структурных подразделений компании;
 - обеспечение прозрачности процедур движения персонала;
 - обеспечение соответствия работы с персоналом с принятыми изменениями в законодательстве РФ;
 - обеспечение оперативной корректировки прогнозов кадрового состава и программ работы с персоналом при изменении внешних и внутренних условий.
- Необходимость учета для планирования потребности в персонале следующих факторов:
 - стратегические цели компании;
 - планируемая производственная программа;
 - техническая политика компании;
 - перспективные инновационные проекты компании.

Основные задачи, решаемые в ходе реализации проекта:

Разработка концепции прогнозирования требуемого кадрового состава компании по всем направлениям деятельности:

- разработка механизма определения требований к качественному и количественному составу персонала на основе плановых показателей деятельности компании;
- разработка концепции прогнозирования качественных и количественных требований к персоналу;
- разработка модели расчета потребности в персонале.

Ключевые решения проекта:

- Определение перечня факторов, влияющих на потребность в персонале, а также механизма их учета.
- Создание механизма, позволяющего обеспечить полное соответствия качественного и количественного состава планируемого персонала стратегии компании.
- Формирование полнофакторной модели, в которой учитывается весь объем факторов, как внешних, так и внутренних, влияющих на потребность в персонале.

Результаты проекта:

- Разработана система планирования потребности в персонале компании.
- Разработан механизм обеспечения компании персоналом требуемого состава и квалификации.

5. Проект разработки и внедрения системы управления линейным персоналом по компетенциям

Сущность проекта:

Разработка и внедрение системы управления линейным персоналом по компетенциям в ОАО «Турборемонт-ВКК».

Заказчик проекта: Генеральный директор ОАО «Турборемонт-ВКК».

Предпосылки проекта:

- Появление новых требований к персоналу для достижения стратегических целей компании.
- Постоянное изменение формата взаимоотношений между компанией и внешней средой.
- Наличие «пробелов» в должностных позициях линейного персонала, нехватка квалифицированных человеческих ресурсов.

Основные задачи, решенные в ходе реализации проекта:

1. Разработка модели компетенций линейного персонала (уровень развития способностей, знаний и опыта), для достижения требуемого результата деятельности.
2. Четкое распределение функциональных обязанностей и ответственности между линейным персоналом.
3. Разработка механизма формирования кадрового резерва линейного персонала.

Ключевые решения проекта:

- Разработка системы управления человеческими ресурсами, которая включает в себя: систему воспроизводства, систему подбора, систему оценки, систему обучения и развития персонала. Все системы отталкиваются от требуемого результата деятельности для компании и направлены на его достижение. Определяется необходимый уровень квалификации, необходимый объем знаний и опыта, позволяющий сотруднику достигнуть требуемого результата деятельности для компании.
- Разработка модели компетенций, которая является звеном, объединяющим все системы в единую логику.

Результаты проекта (на данном этапе):

- Распределены функциональные обязанности и ответственность между должностями линейного персонала.
- Разработаны профили должностей линейного персонала.
- Разработана программа развития линейного персонала.
- Сформирована база сотрудников, включенных в кадровый резерв линейного персонала.

Направление: СИСТЕМЫ ФИНАНСОВОГО УПРАВЛЕНИЯ**1. Разработка и внедрение системы финансового управления в сфере электроэнергетики****Сущность проектов:**

Разработка и внедрение системы финансового управления для «УК ВоГЭК» и ОАО Черепетская ГРЭС.

Заказчики проектов:

Заместители Генерального Директора по экономике и финансам.

Предпосылки проектов:

Задачи, поставленные менеджментом:

- Построение системы сбора информации (плановой, фактической), позволяющей принимать адекватные управленческие решения и просчитывать последствия принимаемых решений.
- Централизация бюджетного процесса на уровне Управлений ОАО «УК ВоГЭК».
- Взаимоувязка системы планирования с системой исполнения и контроля через систему контроля договорных обязательств и систему бухгалтерского учета.
- Четкое разделение мер и зон ответственности структурных подразделений (линейных (производственных) и функциональных) ОАО «ЧГРЭС».
- Организация единой комплексной системы взаимосвязанных и непротиворечивых финансово-экономических показателей.

Основные задачи, решенные в ходе реализации проектов:

1. Распределение ответственности за результаты деятельности предприятия по отдельным направлениям между подразделениями. Разработка финансовой структуры.
2. Определение порядка организации казначейского исполнения бюджета.
3. Формирование организационной инфраструктуры, обеспечивающей функционирование СФУ.
4. Разработка и организация мероприятий по внедрению СФУ.

Ключевые решения проектов:

Переход на скользящее четырехквартальное планирование:

- Цель перехода на скользящий четырехквартальный режим – осуществление более качественного планирования деятельности за счет регулярного пересмотра перспективных плановых данных, исключения «переходных моментов» (переход с одного календарного года на другой) и необходимости корректировок.
- Необходимые условия для перехода на скользящее 4-квартальное планирование:
 - наличие долгосрочных (на 2 и более лет) планов по основным направлениям деятельности;
 - возможность прогнозирования изменений внешней среды на период более календарного года (изменение тарифа, колебаний объемов реализации электроэнергии, дефляторов и т.д.).

Результаты проектов:

Функционирование системы бюджетирования обеспечивает получение плановой и отчетной информации о фактах хозяйственной деятельности по всем направлениям.

2. Разработка и внедрение системы финансового управления в сфере производства

Сущность проекта:

Разработка и внедрение системы бюджетирования с распределением ответственности за финансовые результаты для ОАО «Казанский завод синтетического каучука».

Система бюджетирования – комплекс методов, подходов, финансово-экономических инструментов планирования, контроля, анализа и принятия решений, которые используются для достижения целей, сформированных руководством ОАО «КЗСК».

Заказчик проекта: Генеральный директор ОАО «Казанский завод синтетического каучука».

Предпосылки проекта:

- Осознание недостаточности инструментов управления.
- Разнородность и несогласованность, недостаточная актуальность информационной базы для принятия управленческих решений.
- Проблемы определения необходимого объема ресурсов и источников средств для обеспечения текущей деятельности.
- Трудности управления дебиторской и кредиторской задолженностями.

Основные задачи, решенные в ходе реализации проекта:

- Создание интегрированной системы планирования, контроля и управленческого учета, создающей минимально достаточный информационный набор показателей для обеспечения управленческого процесса в Обществе.
- Выделение Центров финансовой ответственности в рамках структуры ОАО «КЗСК», обеспечивающее достижение запланированных показателей и делегирование ответственности.
- Разработка годовых и квартальных планов и бюджетов, включающих формализацию целевых параметров развития Общества на планируемый период.
- Достижение требуемой оперативности в поступлении информации.
- Регламентация процессов формирования, контроля исполнения и анализа годовых и квартальных планов и бюджетов.

Ключевые решения проекта:

Финансовая структура отражает распределение ответственности за достижение финансовых результатов между отдельными подразделениями ОАО «КЗСК».

Основой формирования финансовой структуры является организационная структура ОАО «КЗСК».

Результаты проекта:

- Разработка принципов и механизмов управленческой деятельности.
- Распределение ответственности по уровням управления по реализации поставленных задач.
- Повышение обоснованности выделения финансовых ресурсов по отдельным направлениям деятельности.
- Оптимизация процессов производства и процессов управления производством.
- Гибкое стимулирование сотрудников на повышение эффективности работы.
- Повышение финансовой устойчивости и улучшение финансового состояния компании
- Более четкое определение инвестиционной политики.

3. Система финансового управления инвестиционной деятельностью в ГК «РоснаноТех»

Сущность проекта:

Построение системы финансового управления инвестиционной деятельностью ГК "РоснаноТех", основанной на использовании инструментов долгосрочных и среднесрочных бюджетов (далее по тексту – система бюджетирования).

Заказчик проекта:

Финансовый директор ГК «РоснаноТех».

Предпосылки проекта:

- Необходимость предъявлять к финансируемым проектам более четкие финансовые требования (требования по срокам возврата выделяемых средств, требования по уровню доходности);
- Обеспечение текущей ликвидности – один из актуальнейших вопросов финансового управления ГК «РоснаноТех»;
- Необходимость повышения точности финансового планирования.

Основные задачи, решенные в ходе реализации проекта:

- Анализ содержания инвестиционной деятельности ГК «РоснаноТех», процессов планирования и исполнения показателей инвестиционной деятельности, функций подразделений и должностных лиц. Выявление и формулирование требований к системе бюджетирования ГК «РоснаноТех» на основе проведенного анализа и локальных нормативных актов.
- Разработка (детальное проектирование) порядка организации бюджетного процесса: определение состава плановых документов и последовательности их формирования; определение субъектов, принимающих управленческие решения в бюджетном процессе; определение принципов принятия решений; проектирование процессов планирования, исполнения, формирования отчетности в рамках системы бюджетирования.
- Разработка методического инструментария системы бюджетирования.
- Разработка нормативной документации.

Ключевые решения проекта:

- Финансовая структура ГК «РоснаноТех».
- Перечень показателей, необходимых для управления финансовой деятельностью.
- Фиксирование (распределение показателей по элементам финансовой структуры) ответственности участников бюджетного процесса.
- Форматы документов (плановых, отчетных), методики их формирования, модель сводных бюджетов, методики оценки, анализа и принятия управленческих решений (приложения к Положению).

Результаты проекта:

- Аналитическая записка «Требования к системе бюджетирования ГК «РоснаноТех».
- Презентация «Концепция системы бюджетирования ГК «РоснаноТех», пояснительная записка к презентации.
- Положение о системе бюджетирования.
- Регламент бюджетного процесса.
- Детальное описание процессов системы бюджетирования и движения документов, ролевая схема участников и их функций, принципы принятия решений в процессах системы бюджетирования.

Направление: СИСТЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ КРИЗИСНЫМИ СИТУАЦИЯМИ

1. Разработка системы управления кризисными ситуациями на объектах ОАО «РусГидро»

Сущность проекта:

Описание, регламентация, процесса передачи сообщений при событиях чрезвычайного, террористического характера на всех объектах ОАО «РусГидро».

Заказчик проекта: Генеральный директор ОАО «РусГидро».

Предпосылки проекта:

- Необходимость разработки системы управления кризисными ситуациями Компании, обеспечивающего принятие своевременных и качественных решений по вопросам обеспечения технологической и экономической безопасности Компании и филиалов.
- Необходимость минимизации претензий внешнего мира к процедурной деятельности Компании и филиалов и их общественной ценности.
- Необходимость направленности целей и методов реализации процессов системы управления кризисными ситуациями на достижение стратегических целей Компании.

Основные задачи, решенные в ходе реализации проекта:

1. Регламентация процесса обнаружения событий чрезвычайного и террористического характера.
2. Регламентация процесса оповещения о событиях чрезвычайного и террористического характера.
3. Регламентация процесса локализации событий чрезвычайного и террористического характера.
4. Регламентация процесса расследования событий чрезвычайного и террористического характера.
5. Регламентация процесса формирования отчетности о событиях чрезвычайного и террористического характера.
6. Регламентация процесса планирования мероприятий по предотвращению событий чрезвычайного и террористического характера.

Ключевые решения проекта:

Организация единой системы управления кризисными ситуациями ОАО «РусГидро» и филиалов, включающее:

- целостное и достаточное детальное описание бизнес-процессов управления кризисными ситуациями;
- установление взаимосвязей между отдельными подпроцессами, входящими в бизнес-процесс управления кризисными ситуациями;
- оперативную доставку информации о событиях чрезвычайного, террористического характера до исполнительного аппарата Компании, локальных органов, филиалов Компании;
- регламентацию передачи сообщений, с целью принятия оперативных решений и позволяющая снижать финансовые и временные затраты менеджмента и специалистов Компании;
- снижение рисков проникновения в СМИ ложной информации.

Результаты проекта:

- Приказы о внедрении информационной системы.
- Регламент процесса передачи оперативной информации о событиях чрезвычайно – террористического характера.
- Инструкции по работе с информационной системой.
- Схема оповещения при событиях чрезвычайного, террористического характера.
- Типовые формы отчетности.
- Положение о системе управления кризисными ситуациями.

Направление: УПРАВЛЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВОМ**1. Разработка концепции управления аварийным запасом на филиалах ОАО «РусГидро»****Сущность проекта:**

Разработка:

- Стандарта «Эксплуатация ГЭС. Планирование и управление аварийным запасом. Методические указания».
- Процесса управления аварийным запасом.
- Методики расчета оптимального объема запаса (запасные части, резервное оборудование).

Заказчик проекта: Генеральный директор ОАО «РусГидро».

Предпосылки проекта:

- Отсутствие единого определения понятия «аварийный запас».
- Отсутствие единого правила определения необходимости приобретения и содержания аварийного запаса.
- Отсутствие единой методологии определения объема аварийного запаса (номенклатуры и количества).

Основные задачи, решенные в ходе реализации проекта:

1. Разработка принципов оптимизации затрат на формирование и содержание аварийного запаса, запасных частей и резервного оборудования путем оптимизации объема аварийного запаса с учетом существующих в Компании подходов к управлению Жизненным циклом активов.
2. Разработка Стандарта «Эксплуатация ГЭС. Планирование и управление аварийным запасом. Методические указания».
3. Разработка Методики оптимизации затрат на формирование и содержание аварийного запаса, запасных частей и резервного оборудования путем расчета оптимального объема аварийного запаса.
4. Разработка требований к автоматизации процесса управления аварийным запасом, запасных частей и резервного оборудования.

Ключевые решения проекта:

Разработан алгоритм расчета оптимального объема аварийного запаса (запасные части, резервное оборудование).

Результаты проекта:

- Стандарт «Эксплуатация ГЭС. Планирование и управление аварийным запасом. Методические указания».
- Методика расчета оптимального объема аварийного запаса, запасных частей и резервного оборудования.
- Техническое Задание на «донастройку» ИС «Максимо» для обеспечения учета и передачи данных, необходимых для управления аварийным запасом, запасных частей и резервного оборудования.

2. Разработка системы управления жизненным циклом производственных активов ОАО «РусГидро»

Сущность проекта:

Разработка комплексной системы, позволяющей управлять производственными активами Компании с целью обеспечения необходимого уровня надежности активов и их экономической эффективности на всем Жизненном Цикле.

Заказчик проекта: Генеральный директор ОАО «РусГидро».

Предпосылки проекта:

- Высокая степень износа оборудования (оборудование за нормативным сроком эксплуатации – нормативно-техническая документация не действует).
- Ограниченность бюджета – нет эффективных правил ранжирования воздействий.
- Неформализованность механизма учета производственных рисков.
- Необходимость прозрачных инструментов учета финансовых результатов на долгосрочном горизонте.
- Необходимость создания условий системной надежности и безопасности.

Основные задачи, решенные в ходе реализации проекта:

1. Внедрение механизма обоснования инвестиционных решений и вложения денежных средств в техническое перевооружение, реконструкцию и замену активов.
2. Разработка групп нормативно-регламентирующих документов Компании (Стандарт, регламенты, инструкции), которые позволили выстроить единый процесс планирования технических воздействий на производственные активы всех филиалов.
3. Разработка методик, позволяющих принимать решения при выборе воздействий на актив с точки зрения технико-экономической эффективности на жизненном цикле актива.
4. Разработка информационно-аналитических модулей, позволяющих автоматизировать процессы выбора и расчетов эффективности технических воздействий.

Ключевые решения проекта:

Разработанная система управления производственными активами позволила Компании:

- Эффективно принимать решения по распределению инвестиционных вложений на уровне филиалов ГЭС, а также в рамках одного филиала среди различных групп активов.
- Использовать механизмы управления жизненным циклом активов для оценки экономической эффективности от вложенных средств и дополнительных расходов, связанных с обслуживанием оборудования.
- Стандартизировать процесс планирования технического перевооружения и реконструкции, замены активов для всех Филиалов.
- Снизить уровень экспертной оценки при планировании и выборе технических воздействий на актив.

Результаты проекта:

- Концепция управления жизненным циклом активов.
- Классификаторы и справочники активов филиалов Компании, принципы приоритезации активов компании.
- Стандарт «Планирование технического перевооружения и реконструкции

оборудования. Расчет варианта технического воздействия».

- Методики принятия решений в части выбора технических воздействий:
 - Методика оценки технического состояния актива.
 - Методика прогнозирования технического состояния актива на всем жизненном цикле.
 - Методика технико-экономического анализа и выбора видов технических воздействий.
- Расчетные модули моделирования сценариев технических решений и выбора воздействий между техническим перевооружением и реконструкцией и ремонтом оборудования для гидротурбин, силовых трансформаторов, гидрогенераторов, решеток, затворов.
- Презентационные материалы по Стандарту, Концепции управления активами, методике выбора технических воздействий, по работе с расчетным модулем.

3. Разработка системы управления жизненным циклом производственных активов в ОАО «ОренбургЭнерго»

Сущность проекта:

Разработка комплексной системы, позволяющей управлять производственными активами Компании с целью обеспечения необходимого уровня надежности активов и их экономической эффективности на всем Жизненном Цикле.

Заказчик проекта: Генеральный директор ОАО «ОренбургЭнерго».

Предпосылки проекта:

- Высокая степень износа оборудования (оборудование за нормативным сроком эксплуатации – нормативно-техническая документация не действует).
- Ограниченность бюджета – нет эффективных правил ранжирования воздействий.
- Неформализованность механизма учета производственных рисков.
- Необходимость прозрачных инструментов учета финансовых результатов на долгосрочном горизонте.
- Необходимость создания условий системной надежности и безопасности.

Основные задачи, решенные в ходе реализации проекта:

1. Внедрение механизма обоснования инвестиционных решений и вложения денежных средств в техническое перевооружение, реконструкцию и замену активов.
2. Разработка групп нормативно-регламентирующих документов Компании (Стандарт, регламенты, инструкции), которые позволили выстроить единый процесс планирования технических воздействий на производственные активы всех филиалов.
3. Разработка методик, позволяющих принимать решения при выборе воздействий на актив с точки зрения технико-экономической эффективности на жизненном цикле актива.
4. Разработка информационно-аналитических модулей, позволяющих автоматизировать процессы выбора и расчетов эффективности технических воздействий.

Ключевые решения проекта:

Разработанная система управления производственными активами позволила Компании:

- Эффективно принимать решения по распределению инвестиционных вложений на уровне филиалов ГЭС, а также в рамках одного филиала среди различных групп активов.
- Использовать механизмы управления жизненным циклом активов, для оценки экономической эффективности от вложенных средств и дополнительных расходов, связанных с обслуживанием оборудования.
- Стандартизировать процесс планирования технического перевооружения и реконструкции, замены активов для всех Филиалов.
- Снизить уровень экспертной оценки при планировании и выборе технических воздействий на актив.

Результаты проекта:

- Концепция управления жизненным циклом активов.
- Классификаторы и справочники активов филиалов Компании, принципы приоритезации активов компании.
- Стандарт «Воздушные линии 35,110 кВ, подстанции 35-110 кВ. Моделирование и

выбор оптимальных сценариев технических воздействий на основе технико-экономического анализа».

- Методики принятия решений в части выбора технических воздействий:
 - Методика оценки технического состояния актива.
 - Методика прогнозирования технического состояния актива на всем жизненном цикле.
 - Методика технико-экономического анализа и выбора видов технических воздействий.
- Расчетные модули моделирования сценариев технических решений и выбора воздействий между техническим перевооружением и реконструкцией и ремонтом оборудования для:
 - Воздушных линий.
 - Силовых трансформаторов.
 - Выключателей.
 - Короткозамыкателей.
 - И др.
- Презентационные материалы по Стандарту, Концепции управления активами, методике выбора технических воздействий, по работе с расчетным модулем.
- Техническое задание на донастройку информационной системы SAP\R3, с учетом подходов в управлении активами.

4. Разработка принципов оптимизации объемов ремонтов оборудования на филиалах ОАО «РусГидро»

Сущность проекта:

Разработка принципов оптимизации объемов ремонтов оборудования филиалов Компании, на основе оценки технического состояния активов.

Заказчик проекта: Генеральный директор ОАО «РусГидро».

Предпосылки проекта:

- Необходимость создания новых принципов планирования ремонтов, позволяющих оптимизировать затраты на ремонты, учитывать текущее состояние оборудования.
- Зафиксированные в НТД типовые объемы работ не позволяют учитывать при планировании состояние оборудования в соответствии с ее техническим состоянием и режимом эксплуатации.

Основные задачи, решенные в ходе реализации проекта:

- Разработка принципов оптимизации объемов ремонтных воздействий по текущим и капитальным ремонтам с учетом существующих в Компании подходов к управлению жизненным циклом активов, оценке технического состояния, оценке рисков отказов.
- Разработка «Методики оптимизации Ремонтных Воздействий» и автоматизация расчетов прогноза изменения параметров состояния для «пилотной» группы оборудования.
- Разработка Стандарта «Эксплуатация гидроэлектростанций. Планирование ремонтов оборудования. Методические указания», которые будут вносить единые правила для всех филиалов Компании.

Ключевые решения проекта:

Проект позволил:

- Планировать объемы капитальных и текущих ремонтов оборудования на основе технического состояния и рисков отказа оборудования в межремонтный период.
- Стандартизировать процесс планирования ремонтов оборудования.
- Дополнить подходы к управлению жизненным циклом активов в части управления ремонтами оборудования.

Результаты проекта:

- Стандарт «Эксплуатация гидроэлектростанций. Планирование ремонтов оборудования. Методические указания».
- Методика оптимизации объемов ремонтов оборудования.
- Автоматизированный расчетный модуль в формате MS Excel для расчета прогнозного состояния параметров оборудования и оптимизации Ремонтных Воздействий на оборудование, инструкции по работе с ним.
- Техническое задание на донастройку ИС «Максимо, для реализации алгоритма оптимизации объемов ремонта оборудования.
- Регламент планирования и реализации ремонтов оборудования.
- Презентационные материалы по стандарту, методике, моделям и др.

Алфавитный указатель предприятий-клиентов за 2006-2010гг.:

АО-энерго	30, 31
ГК «Роснотех»	3, 43
Концерн «Росэнергоатом»	2, 6, 17
ОАО «Алтайэнергосбыт»	2, 19
ОАО «ГидроОГК»	9, 10, 16, 35
ОАО «Интер РАО ЕЭС»	17
ОАО «НК «Роснефть»	2, 13
ОАО «ОренбургЭнерго»	49
ОАО «РусГидро»	2, 3, 16, 18, 38, 44, 46, 47, 51
ОАО «ТГК-9»	4, 5, 8, 9
ОАО «Турборемонт - ВКК»	23, 24, 25
ОАО «Управляющая Компания Волжский Гидроэнергетический каскад»	2, 28
ОАО «Электроремонт - ВКК»	26
ООО «УГМК-Холдинг»	2, 11, 12, 14
ОЭЗ ППТ «Алабуга»	21, 22