

## **Реализация корпоративных социальных проектов на основе методологии проектного управления**

В 2012 году компания «Газпром трансгаз Томск» приступила к разработке и внедрению корпоративной системы управления проектами. Эта управленческая инновация будет распространена на все стороны деятельности компании, в том числе на социальные проекты. Особенностью корпоративных социальных проектов является то, что зачастую их результатом становится неосязаемый продукт – хорошее настроение, улучшение имиджа предприятия, повышение лояльности и любовь к своей компании.

**Ключевые слова:** корпоративная система управления проектами, социальный проект, управление проектом, организационная структура.

В феврале 2013 года компанией ООО «Газпром трансгаз Томск» реализован социальный проект по организации и проведению северного зонального тура V фестиваля самодельных и творческих коллективов и исполнителей ОАО «Газпром» «Факел».

В фестивале приняли участие около 1500 человек из 16 дочерних обществ Газпрома, география участников – европейская часть России, крайний Север, Западная и Восточная Сибирь, Дальний Восток. Конкурсанты соревновались в 12 детских и 15 взрослых номинациях – это фольклор, хореография, вокал, эстрадно-цирковой и оригинальный жанр, ВИА, инструментальный жанр и т.д.

Подготовка к фестивалю началась задолго до начала – в июне 2012 года был дан старт проекту и началась активная подготовка к его планированию и реализации.

Были определены критерии успешности проекта – полное выполнение требований заказчика по срокам, бюджету и содержанию.

Учитывая высокую важность мероприятия, руководителем проекта назначена заместитель генерального директора по управлению персоналом, куратором проекта являлся генеральный директор компании.

На руководителя проекта возлагались следующие основные обязанности:

- Организация и контроль работ проекта, соблюдение сметы, сроков, качества проекта;
- Выполнение решений, принимаемых заказчиком, куратором, инвестором.
- Руководство деятельностью команды проекта, рабочих групп;
- Взаимодействие с заинтересованными сторонами проекта и т.д.

### **Управление проектом**

Фестиваль проходил на 3-х концертных площадках г. Томска – Большом концертном зале, Томском театре драмы и Губернаторском колледже социально-культурных технологий и инноваций. Проживание участников было организовано в 15 гостиницах города.

Для успешного выполнения проекта создана **организационная структура** – команда проекта, на которую возлагалось выполнение работ проекта.

Была реализована «сбалансированная» матричная структура управления – в проект выделены необходимые руководители и специалисты для выполнения его задач. Члены команды проекта подчинялись и руководителю проекта и руководителю структурного подразделения. По каждому функциональному направлению создана рабочая группа и разработан подробный план мероприятий.

Был проведен тщательный подбор команды - подключены лучшие специалисты Общества, приоритетом для них объявлено выполнение работ проекта.

На всех этапах выполнения уделялось большое внимание управлению человеческими ресурсами: формированию команды, ее обучению, развитию, созданию рабочей обстановки, погашению конфликтов.

Для участников команды проекта – кураторов, участвующих в конкурсе делегаций (это 45 человек-работников компании, привлекаемых для организационной работы с делегациями фестиваля) был организован недельный тренинг. Программа обучения включала технологии самоконтроля и стрессоустойчивости, быстрого принятия решений, искусство коммуникации, этикет, стилистику русского языка и культуру речи. Кураторов делегаций обучали организации проживания делегаций в гостиницах, действиям в нестандартных ситуациях, вопросам охраны труда, пожарной безопасности, ЧС, оказанию первой медицинской помощи. Были организованы занятия по организации питания, транспортного обеспечения, репетиционного процесса. Практические занятия по действию кураторов с выездами на место проводились в аэропорту, музеях и выставках города, Большом концертном зале и других местах проведения мероприятий.

Рис. 1. Структурная декомпозиция работ

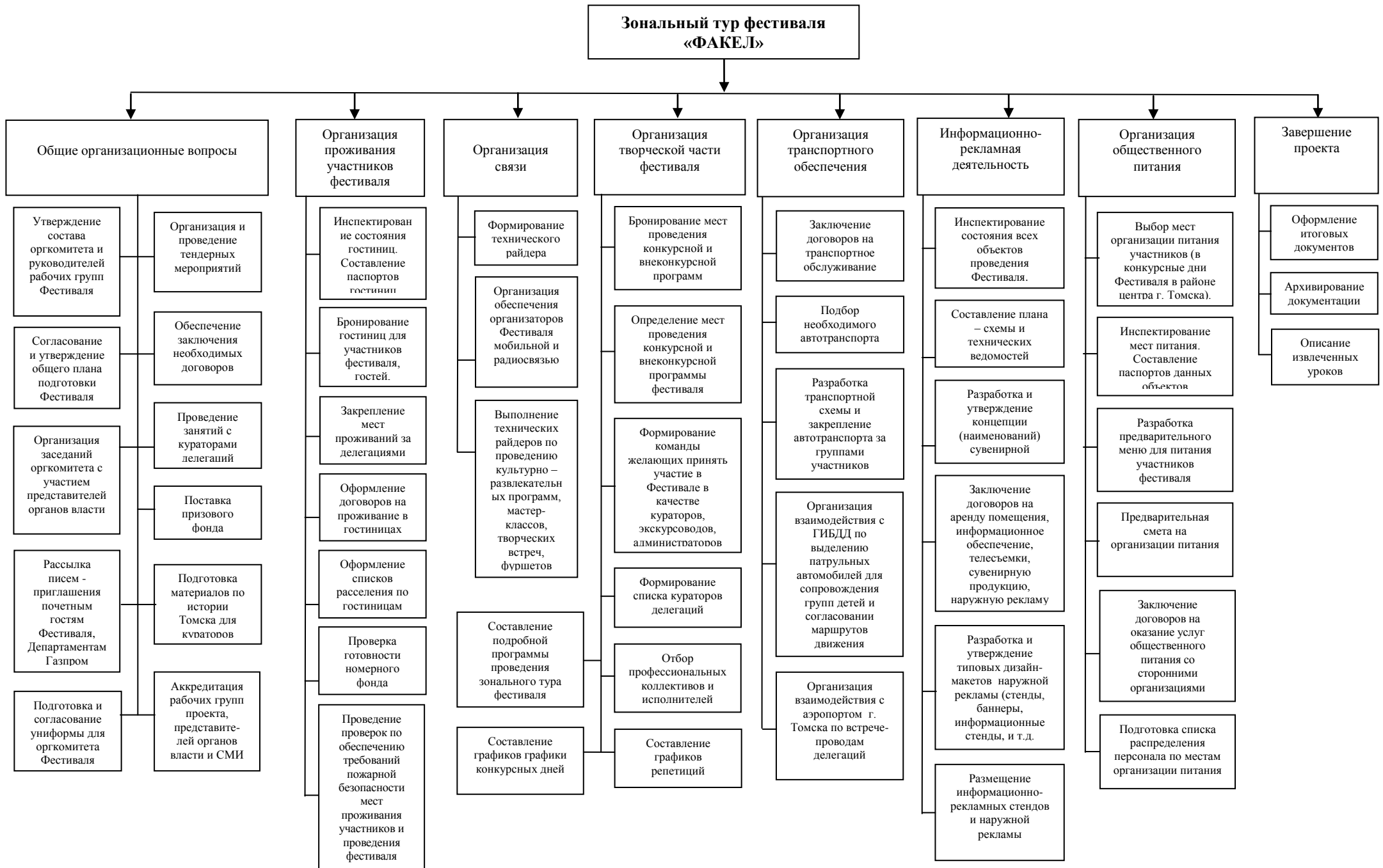


Рис. 2. Организационная структура проекта



**Управление проектом по временным параметрам** осуществлялось при помощи разработанного укрупненного календарного графика проекта, контролировалось по контрольным точкам проекта (табл.1).

**Табл. 1. Контрольные точки проекта**

<b>Дата</b>	<b>Содержание</b>
18.06.2012	Старт проекта - выход приказа генерального директора ООО «Газпром трансгаз Томск» № 336 «Об организации зонального тура корпоративного фестиваля «Факел»
22.06.2012	Разработка общего плана управления проектом. Формирование календарного плана подготовки Фестиваля
30.06.2012	Бронирование городских гостиниц для участников фестиваля
30.06.2012	Определение мест проведения фестиваля – городских концертных площадок
30.06.2012	Инспектирование состояния гостиниц. Составление паспортов гостиниц
10.07.2012	Формирование сметы расходов на подготовку и проведение зонального тура Факел
30.09.2012	Заключение договора с заказчиком на выполнение работ и оказание услуг по проведению зонального тура фестиваля "Факел"
30.09.2012	Проведение обучения кураторов делегаций
31.10.2012	Заключение договоров на оказание услуг общественного питания со сторонними организациями. Заключение договоров по аренде помещений для проведения мероприятий Фестиваля
20.11.2012	Рассылка писем - приглашений почетным гостям Фестиваля
20.11.2012	Составление подробной программы проведения зонального тура фестиваля
30.11.2012	Составление графиков конкурсных дней
10.12.2012	Подготовка распределения персонала по местам организации питания
15.12.2012	Разработка транспортной схемы и закрепление автотранспорта за группами участников
20.01.2013	Организация и оснащения необходимым оборудованием пресс-центра
30.01.2013	Подготовка призов победителям фестиваля
09.02.2013	Закрытие фестиваля
01.03.2013	Завершение проекта

**Управление коммуникациями** осуществлялось путем идентификации и взаимодействия с заинтересованными сторонами. Были определены заинтересованные стороны (стейкхолдеры) проекта и их требования и интересы в проекте (табл. 2).

**Табл. 2. Заинтересованные стороны проекта**

<b>Заинтересованные стороны</b>	<b>Требования проекта к заинтересованным сторонам</b>	<b>Интересы заинтересованных сторон в проекте</b>
ОАО «Газпром» - заказчик, инвестор	Предоставление финансовых средств достаточных для реализации проекта, помощь в организации фестиваля	Владение и использование результатов проекта, повышение престижа и ценности компании, узнаваемости бренда
Генеральный директор ООО «Томсктрансгаз» – куратор проекта	Помощь в решении возникающих проблем	Реализация проекта с заданными параметрами

Руководитель и команда проекта	Грамотное исполнение проекта на всех фазах жизненного цикла.	Успешная реализация проекта, повышение собственного престижа и ценности
Томская областная администрация, мэрия г. Томска	Эффективное взаимодействие для успешного выполнения задач, помощь в организации фестиваля	Повышение уровня культурной жизни области и города, развитие самодетельности
Делегации дочерних Обществ Газпрома	Активное участие в работе фестиваля	Участие в мероприятиях и победа в конкурсах
Внешние поставщики и контрагенты компании, обслуживающие фестиваль	Полное соблюдение всех контрактных обязательств	Полное соблюдение всех контрактных обязательств
СМИ	PR-сопровождение фестиваля	Увеличение количества значимых событий для новостного контента
Зрители, участники фестиваля	Активное участие, поддержка, лояльность	Посещение мероприятий фестиваля

С каждой из заинтересованных сторон выстраивалась своя стратегия взаимодействия, определялся перечень коммуникаций и информации, передаваемой ей.

В целях выстраивания эффективных коммуникаций практиковалось регулярное проведение совещаний, неформальных встреч рабочих групп, формирование и предоставление отчетов, проведение выездных совещаний на объекты проведения фестиваля.

Учитывая важность проекта для компании, уделялось большое внимание контролю хода его выполнения.

Для контроля исполнения были разработаны формы отчетности, еженедельно у руководителя проекта проводились совещания по рассмотрению итогов подготовки фестиваля. Рассматривались следующие вопросы:

- Отчет рабочих групп об исполнении плана управления проекта
- Изменение ключевых параметров проекта за последний период, принятие корректирующих действий при наличии отклонений
- Проблемы и риски проекта, угрожающие общему успеху мероприятия.

Ежемесячно у куратора проекта – генерального директора проводилось итоговое совещание по итогам выполнения проекта с приглашением представителей Томской администрации, мэрии, внешних подрядчиков.

Выполнение проекта сопровождалось мощной рекламной и PR-поддержкой на региональном уровне.

Была организована работа пресс-центра: сбор и передача информации СМИ, заинтересованным сторонам, трансляция мероприятий конкурса в он-лайн режиме на внутренние мониторы в концертных залах и на внешние – на улицах города. Ежедневно издавался «Вестник фестиваля», в котором все новости, появившиеся за сегодняшний конкурсный день, верстались, печатались в течении ночи и утром в свежем номере появлялись у участников.

**Управление рисками** осуществлялось для своевременного выявления и эффективного реагирования на связанные с проектом риски.

Была произведена идентификация и ранжирование рисков, т.е. определены степень влияния на проект и вероятность возникновения риска в проекте. По параметру «значимость риска» (произведение влияния на вероятность) произведено ранжирование и отнесение каждого риска к одной из следующих категорий: низкие, средние и высокие риски (табл. 3).

Табл. 3. Риски проекта

№	Название риска / возможности	Подпроекты/ работы, на которых возникает риск	Оценка рисков			Меры, предполагаемые для снижения значимости рисков	Ответственный за риск
			Влияние (1-5)	Вероятность (1-5)	Значимость (4*5)		
1	2	3	4	5	6	7	8
1	Срыв сроков выполнения работ подрядчикам и	Все работы, связанные с выполнением работы внешними подрядчиками	3	2	6	Тщательный отбор подрядчиков через конкурсные процедуры, составление подробного плана - графика выполнения работ, заключение договоров со штрафными санкциями, тщательный контроль работы подрядчиков	Руководители подпроектов
2	Превышение бюджета	Все работы, связанные с оплатой по договорам внешних подрядчиков	3	2	6	Ежемесячный тщательный контроль бюджета проекта	Начальник ПЭО, руководители подпроектов
3	Изменение (увеличение) состава работ в проекте	На всех этапах жизненного цикла проекта	2	3	6	Своевременная корректировка бюджета у заказчика, создание резервного фонда в размере 10% от бюджета проекта	Руководитель проекта
4	Срыв сроков из-за эпидемии гриппа	Все работы раздела структурной декомпозиции работ	3	2	6	Комплекс профилактических мер, дежурство врачей, организация работы здравпунктов и изоляторов	Начальник медицинской службы
5	Нарушение графика финансирования со стороны инвестора	Все работы, связанные с оплатой по договорам внешних подрядчиков	4	1	4	Тщательная работа с инвестором, контроль платежей, формирование резервного фонда	Начальник ПЭО
6	Перенос сроков проведения фестиваля	Все работы раздела структурной декомпозиции работ	4	1	4	Разработка гибкого графика реализации проекта. Оперативное изменение сроков реализации проекта и согласование у заказчика	Руководитель проекта
7	Выбытие участников	На всех этапах	2	2	4	Создание резерва кадров, согласование и	Руководители

	команды проекта (болезни, командировки и т.д.)	жизненного цикла проекта				тщательный контроль графика привлечения персонала, применение корпоративной системы мотивации	подпроект в
8	Недостаточная компетентность персонала	На всех этапах жизненного цикла проекта	3	1	3	Обучение персонала, контроль за качеством подготовки документов, проведение выборочных проверок	Руководители подпроект в

При реализации риска в действие вступал план реагирования на риск. Так, была произведена замена куратора одной из делегаций из-за полученной легкой травмы. Это было несложно реализовать, с учетом подготовленного кадрового резерва. Серьезной угрозой фестивалю стала объявленная в регионе эпидемия гриппа, когда решением губернатора в зимний период в области были запрещены массовые мероприятия. Был разработан ряд мероприятий по предотвращению распространения гриппа и разрешение на проведение конкурса все-же было получено. Благодаря предпринятым профилактическим мерам (в том числе постоянному ношению марлевых повязок), дежурством врачей и пристальным вниманием к здоровью участников этого риска удалось избежать.

**Управление качеством** проекта осуществляется с применением корпоративных процедур интегрированной системы менеджмента - процедур управления качеством:

- Команда проекта формировала требования к качеству услуг или поставляемых товаров в соответствии с нормативными актами.
- При выборе подрядчика предпочтение отдавалось организациям, имеющим сертификат СМК на основе ISO 9001, ГОСТ Р ИСО 9001 или СТО Газпром 9001.
- На каждом этапе происходила проверка выполнения работ на предмет соответствия качеству.
- При выявлении несоответствий проводился анализ данного несоответствия и его устранение, а также выявление причин появления данного несоответствия.

**Управление контрактами** осуществлялось на основании корпоративного стандарта СТО ГТТ «Положение об управлении материально-техническими ресурсами». В ходе выполнения подготовки к фестивалю осуществлялось управление контрактами с подрядными организациями на основании корпоративных стандартов. Использовались типы контрактов с фиксированной ценой. Заключение контрактов производится на основе корпоративной процедуры конкурсных закупок. Контроль выполнения контрактов осуществляла команда управления проектом. В соответствии с внутренними корпоративными требованиями осуществлялся подбор и контроль работы подрядчиков, в подрядных договорах предусматривались штрафные санкции за нарушение условий контрактов.

Для **управления безопасностью** в проекте были привлечены следующие подразделения компании:

- Отдел охраны труда и промышленной безопасности (безопасность труда)
- Отделом охраны окружающей среды (безопасность окружающей среды)
- Служба корпоративной защиты (информационная, экономическая, физическая безопасность)
- Специальный отдел (защита от чрезвычайных ситуаций)

На еженедельных совещаниях у руководителя проекта уделялось время для обсуждения с командой проекта возможных источников угроз здоровью сотрудников или окружающей среде. По результатам выявленных угроз предпринимались предупреждающие мероприятия и устранялись причины, приведшие к этой ситуации.



**Управление изменениями** проекта осуществлялось, например по причине желания улучшить содержания работ проекта или изменения требований заказчика, куратора или участников фестиваля. Управление изменениями осуществлялось при помощи согласованной процедуры, путем официальной передачи четко сформулированных требований к изменению параметров проекта.

В 3-х дневный срок предложенные изменения рассматривались командой проекта и исполнялись, либо отклонялись с объяснением причин.

Несущественные изменения, приводящие к незначительным изменениям концепции проекта рассматривались и согласовывались на еженедельном совещании с руководителем проекта. Существенные изменения, приводящие к изменению базового плана проекта по срокам, качеству, стоимостным параметрам принимались лишь с согласия куратора или заказчика проекта. После согласования и утверждения вносились изменения в план управления проектом и эта информация в 3-дневный срок доводилась до всех заинтересованных сторон.

**Управление стоимостью** осуществлялась для обеспечения уверенности в том, что в проекте будут соблюдены все установленные ограничения по стоимости его реализации.

В рамках управления стоимостью осуществляются следующие процессы:

- Планирование стоимости - в рамках данного процесса устанавливаются сроки и суммы необходимых для реализации проекта платежей.
- Мониторинг стоимости - в рамках данного процесса осуществляется отслеживание фактической стоимости проекта и выявление связанных со стоимостью отклонений.
- Контроль стоимостных параметров проекта осуществлялся планово-экономическим отделом, результат еженедельно докладывался руководителю и куратору проекта.

**Результатом выполнения проекта** стало зрелищное и красочное мероприятие – яркий фестиваль самодетельности дочерних обществ Газпрома.

Как говорится, лучший итог проекта – улыбка заказчика, и для нас большое значение имело то, как оценили работу команды проекта заказчики, куратор, участники и гости фестиваля.

«Здесь нас очень тепло встретили, хорошая работа оргкомитета делает наше пребывание в Томске комфортным» - В. Стаханов, ООО «Газпром нефтехим Салават».

«Меня всю неделю переполняло чувство благодарности и восхищения за творческие впечатления, за теплый и сердечный прием. Я поражен самоотверженностью кураторов, которые, оставив свои семьи, свои душевные физические силы тратили на участников «Факела» - В. Андрюкин, член жюри.

«Сверхзадача фестиваля «Факел» - сдружить артистов из разных регионов и подразделений «Газпрома» и публику – выполнена» - Святослав Бэлза, председатель жюри. [1]

Случаев серьезных отклонений от плановых показателей проекта не зафиксировано – это неудивительно, учитывая высокий уровень исполнительской дисциплины в компании, профессионализм работников, пристальный контроль куратора и заказчика за ходом реализации.

### **Извлеченные уроки**

Система управления проектами предусматривает **фиксацию извлеченных уроков**, для развития и последующего применения полученных знаний. По итогам реализации этого проекта записаны следующие уроки:

- В условиях уникальности проекта важная роль отводится обучению команды проекта всем аспектам деятельности – выполнения задач проекта, психологическим и организационным аспектам деятельности.
- Необходимо выстраивание эффективных коммуникаций – все члены команды должны «знать свой маневр» - понимать задачи, видеть перспективы.
- Важно сформировать четкую и эффективную оргструктуру проекта: заказчик – куратор - руководитель проекта - руководители подпроектов - команда проекта - рабочие группы.

- Активно использовать административный ресурс – заручиться поддержкой высшего руководства.
- Важно устанавливать контрольные точки («вехи» проекта) и осуществлять промежуточный анализ выполнения проекта с целью своевременного внесения корректирующих действий.
- Важным способом донесения коммуникаций является организация круглосуточной работы жизненно-важных служб: справочной, транспортной, медицинской.

#### **Литература:**

1. Дневник фестиваля «Факел». Приложение к газете «Газовый вектор» №7, 2013.

#### **Об авторах:**

1. Истигечева Лариса Алексеевна, ООО «Газпром трансгаз Томск», заместитель генерального директора по управлению персоналом.

Контактная информация: г. Томск, пр. Фрунзе, 9. Тел. (3822) 603-212, e-mail: [L.Istigecheva@gtt.gazprom.ru](mailto:L.Istigecheva@gtt.gazprom.ru)

2. Зайковский Виктор Эдуардович, ООО «Газпром трансгаз Томск», заместитель начальника отдела перспективного планирования

Контактная информация: г. Томск, пр. Фрунзе, 9. Тел. (3822) 603-122, e-mail: [zv@gtt.gazprom.ru](mailto:zv@gtt.gazprom.ru)