

ОРГАНИЗАЦИЯ И УПРАВЛЕНИЕ

УДК 65.014.1

ОПЫТ ВНЕДРЕНИЯ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ

В.Н. Фунтов (д-р экон. наук, доцент кафедры маркетинга и стратегии),

А.А. Сенько (преподаватель кафедры менеджмента и управления человеческими ресурсами)
(Санкт-Петербургский международный институт менеджмента — ИМИСП),

В.Э. Зайковский (старший преподаватель Института социально-гуманитарных технологий)
(Национальный исследовательский Томский политехнический университет — НИ ТПУ)

Корпоративная система управления проектами (КСУП) является для большинства российских компаний управленческой инновацией. Внедрение КСУП начиналось в строительной отрасли, ИТ-компаниях, далее приходя в более консервативные отрасли, такие, как железнодорожная, атомная, нефтегазовая.

Приведен опыт внедрения системы проектного управления на четырех предприятиях Группы Газпром.

Выполнены обоснование финансовой эффективности проекта внедрения и расчет чувствительности к изменению среднегодового бюджета проектной деятельности газотранспортного предприятия.

Выполнение масштабных отраслевых задач определяет необходимость внедрения современных методов повышения эффективности управленческой деятельности, в том числе применение инновационного подхода — системы проектного управления. В ходе внедрения проектных подходов в деятельность организации формируется новая, современная система — корпоративная система управления проектами (КСУП).

Методология управления проектами внедрялась в России в первую очередь в строительных и ИТ-компаниях. Объяснения этому просты. Для строительных компаний объект управления — проект. При этом под проектом мы подразумеваем не концепцию объекта недвижимости или сам объект, проектную и рабочую документацию, а комплекс взаимосвязанных мероприятий по созданию продукта или достижению результата. Не отрицая сложившуюся во времена СССР практику управления проектами, многие компании внедряли западную методологию.

Для ИТ-компаний деятельность по разработке программных продуктов, внедрению программного обеспечения у заказчиков, развертыванию ИТ-инфраструктуры тоже можно считать проектом. Кроме того, в этих компаниях, как правило, работают молодые, восприимчивые ко всему новому люди. Это обусловило наибольший процент использования методологии управления проектами в этой отрасли [1].

Несколько лет управление проектами внедряется и работает в более консервативных отраслях, таких, как железнодорожная, кремниевая, атомная и др.

В нефтегазовой отрасли управление проектами работает как в совместных предприятиях, так и в российских передовых компаниях. В качестве примеров можно привести бывшую компанию "ТНК-ВР", "ЛУКОЙЛ" и другие компании [2].

Опыт показывает, что хорошей основой для внедрения КСУП в таких организациях являются интегрированная система менеджмента, учет по центрам

ответственности, система контроля исполнения документов, системы мотивации персонала, управление поставками и многие другие управленческие процедуры, внедренные в крупных компаниях. Несмотря на то, что элементы системы управления проектами на крупных предприятиях уже существуют, в целом она является для них управленческой инновацией.

Крупнейшее российское предприятие ОАО "Газпром" является лидером "среди глобальных энергетических компаний посредством освоения новых рынков, диверсификации видов деятельности, обеспечения надежности поставок" [3]. Группа Газпром имеет масштабную инвестиционную программу, например инвестиции в газификацию в 2012 г. составили около 33,8 млрд р. [4]. Годовая инвестиционная программа группы состоит из программ и проектов различного масштаба, бюджетов и специфики. Всё это требует полноценного использования методологии управления программами и проектами. Однако ее применение ограничивается всего лишь локальными внедрениями. Например, в ОАО "Газпром" с 2010 г. создан Департамент по управлению проектами. Как показывает анализ открытых источников, основная задача Департамента не внедрение управления проектами в группе, а руководство одной программой, правда масштабной даже в рамках "Газпрома", проектом строительства магистрального газопровода "Южный поток" [5].

Созданный в 2012 г. в Санкт-Петербурге Департамент проектных работ, хотя также имеет в своем названии слово с корнем "проект", ответственен всего лишь за организацию "предынвестиционных исследований, проектно-изыскательских работ, экспертизы и сопровождения проектов строительства новых производственных объектов, а также расширения, реконструкции и технического перевооружения действующих объектов" [6]. То есть о полноценном применении управления проектами в случае данного Департамента тоже речь не идет.

Однако управление проектами с успехом применяется в некоторых передовых дочерних обществах. Пионером внедрения методологии в группе компаний "Газпром" является ООО "Газпром добыча Ямбург" [7]. В Обществе с 1995 г. внедрена система управления проектами развития, а с 2012 г. — система управления инвестиционной деятельностью (инвестиционными программами и проектами). Важнейшей предпосылкой использования управления проектами в данном Обществе была необходимость освоения удаленных крупных месторождений — Харвутинского, Заполярного и др. Еще одной из предпосылок было обучение в ИМИСП топ-менеджмента Общества управлению проектами на программе MBA "Газпром". Генеральный директор Общества уже на обучении проектами увидел возможности методологии для управления крупными инвестиционными проектами Общества и дал добро к запуску проекта внедрения.

В 2010—2011 гг. подобная система управления проектами также была внедрена в ООО "Газпром добыча Ноябрьск". По опыту управления проектами в дочерних обществах Группы Газпром система управления проектами позволяет сократить сроки выполнения проектов на 20—30 %, а затраты — на 10—15 % [8].

В 2012—2013 гг. при участии консультантов ИМИСП была проведена разработка и внедрены корпоративные системы управления проектами еще в двух дочерних обществах ОАО "Газпром" — в ООО "Газпром трансгаз Томск" и ОАО "Томскгазпром".

Необходимость использования управления проектами в ООО "Газпром трансгаз Томск" назрела уже несколько лет. Общество участвует в крупных инвестиционных проектах на территории 13 регионов Сибири и Дальнего Востока, а эта деятельность занимает не менее половины ресурсов Общества, включая трудовые.

ОАО "Томскгазпром" столкнулось с необходимостью повышения эффективности инвестиций, так как его особенностями являются небольшой размер по сравнению с другими добывающими предприятиями и значительная доля добываемой нефти и конденсата. Общество реализует инвестиционные программы исключительно из своей прибыли (большинство дочерних обществ ОАО "Газпром" являются заказчиками инвестиционных проектов, финансируемых материнской компанией). В связи с этим ОАО "Томскгазпром" является более "рыночным" по сравнению с остальными дочерними обществами и было вынуждено искать эффективные способы освоения (в хорошем смысле) заработанной прибыли.

Рассмотрим пример проекта внедрения в ООО "Газпром трансгаз Томск". Проект состоял из 3 этапов. Первый этап — диагностика проектных отношений, документации, использования информационных систем, знаний и навыков участников проектов. Результаты этапа показали, что Общество подготовлено к внедрению. В Обществе есть заинтересованные лица, обученные управлению проектами, некоторые из них иногда применяют методологию для управления проектами развития. В Обществе действует система

менеджмента качества. Помимо обязательного руководства по качеству разработаны стандарты — карты процессов реализации инвестиционных проектов по развитию. В отделе информационных технологий используется информационная система управления проектами на базе Microsoft Enterprise Project Management 2010.

В рамках второго этапа была разработана модель системы управления проектами. Было определено, что системой будут охватываться 5 типов проектов:

- проекты нового строительства и реконструкции (проекты нового строительства и реконструкции локальных площадочных объектов или линейных в рамках одного или нескольких филиалов. Проекты осуществляются за счет собственных средств или за счет средств инвестора);

- проекты капитального ремонта (проекты капитального ремонта локальных площадочных объектов в рамках одного или нескольких филиалов);

- организационные проекты (проекты реформирования, внедрения или улучшения систем менеджмента. Проекты осуществляются за счет собственных средств или за счет средств инвестора);

- ИТ-проекты (проекты осуществляются за счет собственных средств или за счет средств инвестора);

- социальные проекты (проекты осуществляются за счет собственных средств).

Для эффективного выполнения проектов важна инфраструктура. Для управления проектами на уровне Общества был организован Проектный комитет, состоящий из генерального директора Общества (председателя комитета) и его заместителей. Для обеспечения методологической поддержки, мониторинга и контроля проектов был создан офис управления проектами. При этом было крайне важно подчинить офис топ-менеджеру Общества. Эффективность такого решения подтвердил опыт ООО "Газпром добыча Ямбург", где в первые годы работы системы служба управления проектами подчинялась генеральному директору, а ее руководитель входил в проектный офис наравне с заместителями директора. В числе непосредственных участников проектов определены кураторы, руководители и члены команд. Все участники проектной деятельности работают по совместительству с основной работой.

Любые организационные изменения невозможны без создания критической массы лояльных и обученных проектному управлению сотрудников, включая топ-менеджмент. Так, в ООО "Газпром добыча Ямбург" с 2004 г. преподавателями ИМИСП было обучено более 200 чел. администрации, включая генерального директора. Обучение позволило назначенным руководителям проектов сразу включиться в управление. В рамках проекта внедрения в ООО "Газпром трансгаз Томск" также были обучены более 100 чел. из числа топ-менеджмента, директоров филиалов, руководителей и специалистов среднего звена администрации. Обучаемые не только получили необходимые инструменты и знания по управлению корпоративными проектами, на обучении также тестировалась

создаваемая модель управления, по реальным пилотным проектам заполнялись шаблоны документов. Также на обучении преподавателем анализировались деловые и лидерские качества участников и были выданы рекомендации по кандидатурам будущих руководителей проектов.

Важнейшей частью системы менеджмента являются стандарты, положения и инструкции. В рамках второго этапа был также разработан стандарт по управлению проектами, который охватывает все аспекты управления проектами Общества, включая жизненный цикл проектов, проектный документооборот, области управления проектами (например, управление рисками, коммуникациями, затратами и др.). Стандарт также включает несколько методик (например, календарно-сетевое планирование) и шаблоны документов. Таким образом, стандарт охватывает все аспекты проектной деятельности Общества и будет использоваться как руководство к действию всеми ее участниками.

На завершающем, третьем этапе консультационного проекта было разработано техническое задание на информационную систему управления проектами на базе Microsoft Enterprise Project Management 2010. Система позволяет проводить календарно-сетевое планирование проектов, анализ и корректировку загрузки участников проектов, планирование затрат, анализ хода выполнения и прогнозирование хода завершения проектов в интеграции с другими информационными управляющими системами.

Ключевым отличием проекта внедрения в ОАО "Томскгазпром" была необходимость расширить охват системы на производственную (непроектную) деятельность. Ключевой идеей системы стало управление комплексом месторождений как нефтегазовым активом на всем протяжении их жизненного цикла (30—50 лет). В числе методов управления были определены как проектные (например, на этапах поисково-разведочном и опытно-промышленной разработки), так и непроектные методы (добыча, подготовка и транспортировка нефти, газа и конденсата до магистрального трубопровода во время этапа промышленной разработки). Необходимость управления нефтегазовым активом как объектом поставила задачу введения в инфраструктуру не только руководителей проектов, но и так называемых менеджеров активов.

Динамика и результативность любого проекта внедрения зависят не только от критической массы сотрудников, но и от других факторов, например вовлеченности руководства, активного участия ключевых заинтересованных лиц и другого. Можно сравнить опыт внедрения в трех разных дочерних обществах ОАО "Газпром".

В ООО "Газпром добыча Ямбург" инициатором внедрения стал генеральный директор, который на обучении проектам увидел перспективность этой методологии. Он и возглавил проектный комитет. Движущей силой на тактическом и оперативном уровне стали вновь созданная служба управления проектами

и ее харизматичный руководитель, непосредственно подчиненный генеральному директору. Сотрудники службы участвовали в пилотных проектах администраторами и руководителями, на деле доказывая эффективность методологии. В ОАО "Томскгазпром" куратором проекта также стал генеральный директор.

В ООО "Газпром трансгаз Томск" ключевыми заинтересованными лицами были руководитель проекта внедрения, а также руководители верхнего и среднего уровней, локально в течение нескольких предыдущих лет управляющие проектами. Их опыт, а также детально проработанная система менеджмента качества позволила сильно ускорить разработку стандартов.

Финансовую эффективность проекта внедрения КСУП подтверждает пример ООО "Газпром трансгаз Томск". Расчет выполнен в соответствии с внутрикорпоративными правилами оценки эффективности НИОКР ОАО "Газпром" (СТО ГАЗПРОМ РД 1.12-096-2004).

Для расчетов доходной части использована величина стоимости проектов по капитальному строительству как более предсказуемый параметр. За основу принята консервативная оценка показателей эффективности — снижение стоимости реализации проектов по капитальному строительству от 1 до 2 % (в период 2013—2024 гг.) бюджета капитального строительства за счет собственных средств.

Это снижение происходит за счет:

— экономии бюджета на реализацию проектов за счет сокращения затрат при более эффективном управлении;

— экономии бюджета за счет фонда оплаты труда при сокращении времени выполнения проекта.

В расходы проекта включены первоначальные затраты на внедрение КСУП и последующие текущие затраты на эксплуатацию проектного офиса (приобретение оборудования и мебели, фонд заработной платы сотрудников, обучение персонала проектного офиса).

Расчет показателей коммерческой эффективности представлен в таблице.

Показатели коммерческой эффективности внедрения КСУП

Показатели	Единица	Значение
Чистый дисконтированный доход (ЧДД) или (интегральный эффект Эи)	тыс. р.	19519,3
Индекс эффективности ИЭр		3,46
Внутренняя норма доходности	%	20,1
Дисконтированный срок окупаемости	год	4,3

Выполнен расчет чувствительности проекта внедрения КСУП к изменению среднегодового бюджета проектной деятельности компании, который показывает, что проект продолжает генерировать положительные денежные потоки при уменьшении среднегодового бюджета от планового уровня не более 32 %. При снижении бюджета более чем на 32 % для рентабельного функционирования проектного офиса должны быть снижены затраты на его содержание [9].

Кроме экономической эффективности существуют выгоды верхнего стратегического уровня, например рост инвестиционной привлекательности компании, ее готовности к изменениям, общая эффективность, конкурентоспособность, повышение капитализации, снижение трудозатрат, рост стоимости бренда.

Также после внедрения КСУП могут существенно сократиться количество авралов и неурочной работы, число зафиксированных сбоев, могут стать более определенными цели и результаты, увеличиться количество проектов. После завершения внедрения руководство будет иметь возможность выбирать экономически более эффективные проекты, менее рискованные. Фактически разрабатывается механизм оперативного учета и оценки всех поступающих идей проектов развития. Все инициированные проекты рассматриваются на соответствие стратегии компании, существенно увеличивается количество и качество предложений по изменению. Все проекты реализуются в рамках единой корпоративной стратегии, дополняя друг друга [10].

Разработчики надеются, что использование корпоративных систем в рассмотренных дочерних обществах ОАО "Газпром" в г. Томске позволит повысить результативность и эффективность выполнения задач развития добычи и газотранспортной системы в новых регионах, реализации инвестиционных, социальных и других проектов. Был накоплен обширный опыт проведения организационных изменений в двух основных типах дочерних обществ Группы Газпром — добывающих и транспортных предприятиях.

Реализация методологии в других обществах с использованием тиражирования не составляет труда. Необходимо только учесть специфику дочерних обществ и иметь определенное время. Однако повысить результативность и эффективность выполнения инвестиционных программ и проектов в рамках всего ОАО "Газпром" можно, только если внедрение будет инициировано в материнской компании, а не только в дочерних обществах.

ЛИТЕРАТУРА

1. Фунтов В.Н., Клюева Е.В., Сенько А.А. Опыт и проблемы создания корпоративной информационной системы управления проектами крупного проектного института // *Управление проектами*. — 2008. — № 3. — С. 38—43.
2. Липканский В.М., Фунтов В.Н., Сенько А.А. Опыт формализации крупного инновационного проекта // *Управление проектами*. — 2007. — № 4. — С. 24—29.
3. URL: <http://www.gazprom.ru/about/strategy/>
4. URL: <http://www.gazprom.ru/posts/05/298369/annual-report-2012-ru.df>

5. URL: <http://www.gazprom.ru/press/news/2010/january/article74369/>
6. URL: <http://www.gazprom.ru/press/news/2012/october/article145424/>
7. Фунтов В.Н., Сенько А.А. Опыт разработки и внедрения стандартов управления проектами в деятельность по развитию добывающего предприятия // *Управление проектами*. — 2007. — № 3. — С. 48—53.
8. Колпакова О.Н., Фунтов В.Н. Наука управлять // "Газпром": журн. — 2006. — № 07—08. — С. 37.
9. Зайковский В.Э. Реализация положений Восточной газовой программы с помощью методологии проектного управления // *Проблемы экономики и управления нефтегазовым комплексом*. — 2013. — № 4. — С. 24—27.
10. Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании. — СПб.: Питер, 2012. — 400 с.

LITERATURA

1. Funtov V.N., Klyueva E.V., Sen'ko A.A. Opyt i problemy sozdaniya korporativnoy informatsionnoy sistemy upravleniya projektami krupnogo proektnogo institute // *Upravlenie projektami*. — 2008. — № 3. — S. 38—43.
2. Lipkanskiy V.M., Funtov V.N., Sen'ko A.A. Opyt formalizatsii krupnogo innovatsionnogo projekta // *Upravlenie projektami*. — 2007. — № 4. — S. 24—29.
3. URL: <http://www.gazprom.ru/about/strategy/>
4. URL: <http://www.gazprom.ru/posts/05/298369/annual-report-2012-rus.pdf>
5. URL: <http://www.gazprom.ru/press/news/2010/january/article74369/>
6. URL: <http://www.gazprom.ru/press/news/2012/october/article145424/>
7. Funtov V.N., Sen'ko A.A. Opyt razrabotki i vnedreniya standartov upravleniya projektami v deyatel'nost' po razvitiyu dobyvayushchego predpriyatiya // *Upravlenie projektami*. — 2007. — № 3. — S. 48—53.
8. Kolpakova O.N., Funtov V.N. Nauka upravlyat' // *Zhurnal "Gazprom"*. — 2006. — № 07—08. — S. 37.
9. Zaykovskiy V.E. Realizatsiya polozheniy Vostochnoy gazovoy programmy s pomoshch'yu metodologii proektnogo upravleniya // *Problemy ekonomiki i upravleniya neftegazovym kompleksom*. — 2013. — № 4. — S. 24—27.
10. Funtov V.N. Osnovy upravleniya projektami v kompanii. — SPb.: Piter, 2012. — 400 s

Санкт-Петербургский международный институт
менеджмента (ИМИСП)

109004 Россия, г. Санкт-Петербург, 9 линия В.О., 50.

Тел.: +7 (812) 325-52-60.

E-mail: funtov@imisp.ru, asenko@imisp.ru

Национальный исследовательский Томский
политехнический университет
(НИ ТПУ)

634050 Россия, г. Томск, просп. Ленина, 30.

Тел.: +7 (3822) 60-31-22.

E-mail: zv@gtt.gazprom.ru