

РЕАЛИЗАЦИЯ ПРОГРАММЫ РАСШИРЕНИЯ РОССИЙСКОГО УЧАСТИЯ В ПРОЕКТЕ «САХАЛИН-2»

**В.Э. Зайковский (старший преподаватель кафедры инженерного
предпринимательства)**

(Национальный исследовательский Томский политехнический
университет – НИ ТПУ)

Д.О. Щербаков (специалист отдела проектного управления)

**Р.В. Рыбин (заместитель начальника отдела обеспечения
производственной деятельности производственно-технического
управления)**

(ООО «Газпром трансгаз Томск»)

Расширение российского участия в международных проектах является приоритетной задачей государственного управления. В статье показано исполнение программно-целевого подхода к реализации нефтегазовых проектов на условиях соглашения о разделе продукции (СРП). Грамотное управление программой, как способ реализации набора проектов, приводит к достижению стратегической цели организации.

Ключевые слова: Соглашение о разделе продукции (СРП), организационная структура, управление проектом, программа.

Государственная политика по формированию газовой промышленности на Востоке России определена в «Программе создания в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке единой системы добычи, транспортировки газа и газоснабжения с учетом возможного экспорта газа на рынки Китая и других стран АТР» (далее – Программа), которая утверждена приказом Минпромэнерго № 340 от 3 сентября 2007 года. ОАО «Газпром» назначен координатором деятельности по реализации Программы. Одним из стратегически приоритетных регионов для ОАО «Газпром» на долгосрочную перспективу является Восточная Сибирь и Дальний Восток. Для достижения поставленных целей определена очередность разработки газовых ресурсов региона, промышленная добыча газа в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке начинается на наиболее подготовленных к эксплуатации месторождениях шельфа о. Сахалин.

«Сахалин-2» – один из крупнейших в мире проектов комплексного освоения нефтяных и газовых месторождений, созданный «с нуля» на Дальнем Востоке России в тяжелых субарктических условиях. Проект включает в себя освоение двух нефтегазовых месторождений на северо-восточном шельфе острова Сахалин – Пильтун-Астохское и Лунское, извлекаемые запасы которых оцениваются в 150 млн. тонн нефти и 500 млрд.

кубометров газа, а также добычу нефти и производство сжиженного природного газа и их экспорт (рисунок 1).



Рисунок 1. Инфраструктура проекта «Сахалин-2»

Оператором проекта «Сахалин-2» является компания «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.» («Сахалинская энергия»), созданная в апреле 1994 года, осуществляющая свою деятельность на основе Соглашения о разделе продукции (СРП). Соглашение подписано между «Сахалинской Энергией» и Российской Федерацией (в лице Правительства РФ и администрации Сахалинской области) в июне 1994 года и стало первым СРП в России.

Соглашение о разделе продукции представляет собой коммерческий контракт между инвестором и государством. В соответствии с ним, государство предоставляет инвестору исключительное право на разработку недр, а инвестор принимает на себя обязательство вести такую разработку своими силами и на свой риск. Соглашение предусматривает полную прозрачность экономики проекта «Сахалин-2». Российская Федерация утверждает сметы расходов и имеет возможность осуществлять проверку расходов инвестора. Кроме того, стороны несут взаимную ответственность за соблюдение требований СРП.

СРП по проекту «Сахалин-2» предусматривает особый налоговый режим, согласно которому большая часть налогов и таможенных сборов заменяется разделом продукции. За время реализации проекта «Сахалинская энергия» перечислила только в областной бюджет более 4 млрд долларов.

В декабре 2006 года «Газпром», Shell, Mitsui и Mitsubishi подписали протокол о вхождении «Газпрома» в «Сахалинскую энергию» в качестве

ведущего акционера, что положило начало расширению Российского участия в проекте «Сахалин-2».

В апреле 2007 года ОАО «Газпром» и акционеры компании «Сахалинская энергия» подписали Соглашение о купле-продаже, в соответствии с которым «Газпром» приобрел 50% плюс одну акцию «Сахалинской энергии».

Акционерами «Сахалинской энергии» являются:

- Gazprom Sakhalin Holdings B.V. (дочернее предприятие ОАО «Газпром», 50% плюс одна акция).
- Shell Sakhalin Holdings B. V. (дочернее предприятие Royal Dutch Shell plc., 27,5% минус одна акция).
- Mitsui Sakhalin Holdings B. V. (дочернее предприятие компании Mitsui & Co. Ltd., 12,5% акций).
- Diamond Gas Sakhalin B. V. (дочернее предприятие компании Mitsubishi Corporation, 10% акций).

В 2006 году решением Председателя Правления ОАО «Газпром» А. Миллера компания «Газпром трансгаз Томск» назначена ответственной за эксплуатацию создаваемых и приобретаемых ОАО «Газпром» газотранспортных систем в регионах Восточной Сибири и на Дальнем Востоке, что дало старт реализации газотранспортных проектов на Востоке России.

Управление программой

Программа – это скоординированное управление рядом взаимосвязанных проектов, для достижения стратегических целей организации. Объединение проектов в программу позволяет реализовать все преимущества и степень управляемости, недоступных для управления проектами по отдельности. Были определены критерии успешности программы – полное выполнение требований по срокам, бюджету и содержанию.

На руководителя программы, так же как и на руководителей проектов возлагались следующие основные обязанности:

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

Программа расширения российского участия в реализации проекта «Сахалин-2» предусматривает выполнение ряда взаимосвязанных проектов (рисунки 2).

Был определен пилотный проект – «Организация предпусковых работ на объектах транссахалинской трубопроводной системы проекта «Сахалин-2», выполнение которого продемонстрировало способность российского подрядчика организовать работу на хорошем уровне и позволило создать

репутацию надежного партнера. Значимость данного проекта, помимо знакомства с технологическими особенностями, заключалась в подготовке сотрудников ООО «Газпром трансгаз Томск» к решению основной задачи – руководство техническим обслуживанием объектов трубопроводной системы.

В мае 2008 года стартовал организационный проект – «Создание линейно-производственного управления магистральных трубопроводов (ЛПУМТ)», задача которого – создать на о. Сахалин организационную единицу, обеспечить ее ресурсами и подготовить инфраструктуру проекта. В рамках этого проекта осуществлен набор и обучение персонала, тиражирование системы управления головного предприятия на вновь созданное подразделение.

С апреля 2009 года дан старт проекту организации технического обслуживания и ремонта транссахалинской трубопроводной системы, результатом которого стал прием в обслуживание 1600 километров нефте- и газопроводов, насосно-компрессорной станции, 104 узлов запорной арматуры, 4 аварийно-восстановительных пунктов, расположенных в посёлках Ноглики, Ясное, Гастелло и Советское Сахалинской области. Уникальность этого проекта заключается в том, что Сахалинское ЛПУМТ является единственным структурным подразделением в ОАО «Газпром», которое наряду с обслуживанием газопроводов эксплуатирует и нефтепроводную систему.

Проект «Расширение участия в обслуживании объединенного берегового технологического комплекса (ОБТК) «Сахалин-2», выполненный в период с января 2012 года по ноябрь 2014 года расширил сферу деятельности ООО «Газпром трансгаз Томск» по обслуживанию наземной части сахалинской системы трубопроводов путем приема и перевода персонала из «Сахалиннефтегазсервис» для обслуживания ОБТК.

В апреле 2014 года стартовал очередной проект программы – «Строительство дожимной компрессорной станции (ДКС) ОБТК «Сахалин-2». Заказчиком и инвестором проекта выступает «Сахалинская Энергия», на роль партнера по организации строительного контроля и поставок МТР утвержден ООО «Газпром трансгаз Томск». Реализация этого проекта позволит в условиях падающего пластового давления на Лунском месторождении обеспечить соблюдение технологических режимов эксплуатации на ОБТК и продолжить эксплуатацию в штатном режиме. Уникальность проекта заключается в его выполнении с помощью методологии проектного управления на основе международных стандартов, путем заключения ЕРС-контракта («под ключ»), что позволит получить интересный опыт реализации международных проектов.

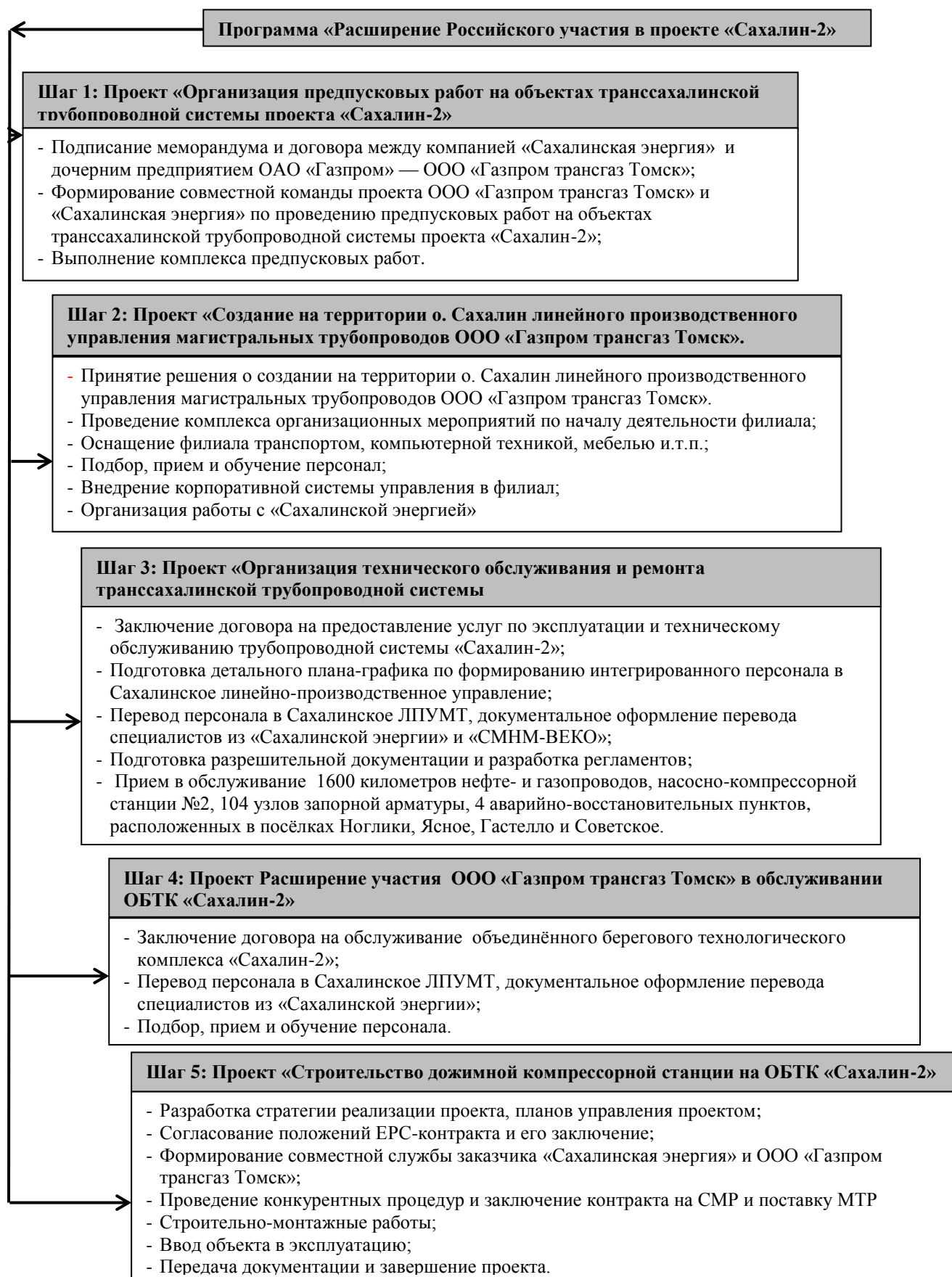


Рисунок 2. Программа расширения российского участия в реализации проекта «Сахалин-2»

Организационная структура программы

Для успешного выполнения каждого из проектов программы создавалась организационная структура – команда проекта, на которую возлагалось выполнение работ проекта (рисунок 3). 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.



Рисунок 3. Организационная структура программы

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

Табл. 1. Контрольные точки программы

| Дата | Содержание |
|---------------|--|
| Февраль 2006 | Старт программы: Назначение ООО «Газпром трансгаз Томск» ответственным за эксплуатацию создаваемых и приобретаемых ОАО «Газпром» газотранспортных систем в регионах Восточной Сибири и на Дальнем Востоке. |
| Апрель 2008 | Подписание меморандума о намерениях и договора о сотрудничестве между ООО «Газпром трансгаз Томск» и «Сахалинской Энергией» |
| Май 2008 | Старт проекта по организации комплекса предпусковых работ на объектах транссахалинской трубопроводной системы проекта «Сахалин-2». |
| Июнь 2008 | Старт проекта по созданию на территории о. Сахалин линейного производственного управления магистральных трубопроводов ООО «Газпром трансгаз Томск» |
| Сентябрь 2008 | Подписание договора между «Газпром трансгаз Томск» и «Сахалинской энергией» на предоставление услуг по эксплуатации и техническому обслуживанию наземной части трубопроводной системы «Сахалин-2». |
| Октябрь 2008 | Начало работы по подготовке предложений (оферт) для переводимого персонала |
| Январь 2009 | Прием персонала в Сахалинское ЛПУМТ, документальное оформление перевода специалистов из «Сахалинской энергии» и «СМНМ-ВЕКО» |
| Март 2009 | Завершение проекта участия в пусконаладочных работах |
| Апрель 2009 | Начало обслуживания ООО «Газпром трансгаз Томск» наземной части нефтегазотранспортной системы проекта «Сахалин—2» |
| Январь 2012 | Начало переговоров по приемке на техническое обслуживание ОБТК |
| Февраль 2014 | Посещение ОБТК делегацией ООО «Газпром трансгаз Томск» |
| Июль 2014 | Перевод основного обслуживающего персонала СНГС в Сахалинское ЛПУМТ |
| Ноябрь 2014 | Завершающий этап перевода персонала – группа организации плановых остановов |
| Октябрь 2013 | Организация верификации проектной документации строительства ДКС ОБТК «Сахалин-2» |
| Июль 2014 | Начало проекта по организации технического обслуживания объединённого берегового технологического комплекса (ОБТК) «Лунское» |
| Сентябрь 2014 | Принятие решения о совместном строительстве дожимной компрессорной станции на ОБТК «Сахалин-2» |
| Февраль 2015 | Создание совместной команды заказчика для реализации ЕРС-контракта |

Управление коммуникациями осуществлялось путем идентификации и взаимодействия с заинтересованными сторонами. Были определены заинтересованные стороны (стейкхолдеры) программы, их требования и интересы (табл. 2).

Табл. 2. Заинтересованные стороны программы

| Заинтересованные стороны | Требования программы к заинтересованным сторонам | Интересы заинтересованных сторон в программе |
|---------------------------------|---|---|
| ОАО «Газпром» | Организационная помощь в реализации программы | Владение и использование результатов программы, повышение престижа и ценности компании, узнаваемости бренда |
| Куратор программы | Помощь в решении возникающих проблем | Реализация программы с заданными параметрами |
| Руководитель программы и | Грамотное исполнение проекта на всех фазах жизненного | Успешная реализация программы/проекта |

| | | |
|---|---|--|
| команда проектов | цикла. | |
| Сахалинская областная администрация | Эффективное взаимодействие для успешного выполнения задач | Увеличение налогооблагаемой базы, увеличение количества рабочих мест |
| «Сахалинская Энергия» | Полное соблюдение всех контрактных обязательств | Передача собственности, надежное и качественное управление, снижение рисков, связанных с эксплуатацией оборудования. |
| Внешние поставщики и контрагенты компании | Полное соблюдение всех контрактных обязательств | Полное соблюдение всех контрактных обязательств |

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.

Учитывая важность реализации программы для компании, уделялось большое внимание контролю хода её выполнения.

Для этого были разработаны формы отчетности, еженедельно у руководителя программы проводились совещания по рассмотрению итогов выполненных работ. Рассматривались следующие вопросы:

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

Ежемесячно проводились итоговые совещания по итогам выполнения проектов программы с приглашением представителей заинтересованных сторон.

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

Была произведена идентификация и ранжирование рисков, т.е. определены степень влияния и вероятность возникновения риска в проекте/программе. 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). При реализации риска в действие вступал план реагирования на риск.

Табл. 3. Риски программы

| № | 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 подрядчиками | 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 программы/проектов |
| 2 | Превышение бюджета | Все работы, связанные с оплатой по договорам внешних подрядчиков | 3 | 2 | 6 | Ежемесячный тщательный контроль бюджета проекта | Начальник ПЭО, руководители программы/проектов |
| 3 | Изменение (увеличение) состава работ в проекте/программе | На всех этапах жизненного цикла проекта/программы | 2 | 3 | 6 | Своевременная корректировка бюджета у заказчика, создание резервного фонда в размере 10% от бюджета каждого проекта | Руководители программы/проектов |
| 4 | 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 |
| 5 | Недостаточная компетентность персонала | На всех этапах жизненного цикла проекта | 3 | 1 | 3 | Обучение персонала, контроль за качеством подготовки документов, проведение выборочных проверок | Руководители подпроектов |

Управление контрактами осуществлялось на основании корпоративного стандарта СТО ГТТ «Положение об управлении материально-техническими ресурсами». В ходе выполнения подготовки к реализации каждого из проектов программы 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 программе были привлечены следующие подразделения компании:

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

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

Управление изменениями в проекте и в программе в целом осуществлялось, например по причине желания улучшить содержания работ проекта или изменения требований заказчика, а также изменение законодательства РФ. Управление изменениями осуществлялось при помощи согласованной процедуры, путем официальной передачи четко сформулированных требований к изменению параметров проекта либо программы в целом.

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

Несущественные изменения, приводящие к незначительным изменениям рассматривались и согласовывались на еженедельном совещании с руководителем проекта/программы. Существенные изменения, приводящие к изменению базового плана 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 проектах будут соблюдены все установленные ограничения по стоимости их 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/программы.

Результат реализации программы

Результатом реализации программы (которая продолжается до сих пор) становится расширение российского участия в проекте «Сахалин-2», получение опыта проектного управления в реализации нефтегазовых проектов с международным участием, изучение и внедрение новых технологий, взаимное культурное обогащение участников проектных команд. Учитывая большой потенциал программы, ее широкие возможности, опыт специалистов и заложенные традиции качества, можно говорить о дальнейших перспективах сотрудничества компаний на о. Сахалин.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Зайковский В.Э. Реализация корпоративных социальных проектов на основе методологии проектного управления / Л.А. Истигечева, В.Э. Зайковский // Кадры газовой промышленности. – 2013. – № 3. С. 22-30.
2. Управление проектами: основы профессиональных знаний. Национальные требования к компетентности специалистов: под ред. В.И. Воропаева. – М.: СОВНЕТ, Кубс Групп, 2001. – 265 с.
3. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК) – Четвертое издание. – Pennsylvania.: PMI, Inc, – 2008. – 463 с.
4. ОАО «Газпром» [Электронный ресурс] / ОАО «Газпром». URL: <http://www.gazprom.ru>
5. ООО «Газпром трансгаз Томск» [Электронный ресурс] / ООО «Газпром трансгаз Томск». URL: <http://tomsk-tr.gazprom.ru>
6. «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.» [Электронный ресурс] / «Сахалин Энерджи Инвестмент Компани Лтд.» URL: <http://www.sakhalinenergy.ru/ru/index.wbp>

Сведения об авторах:

Зайковский Виктор Эдуардович, ст. преподаватель кафедры инженерного предпринимательства НИ ТПУ. Р.т. (3822) 604-604. E-mail: v.zaikovsky@gmail.com Область научных интересов: управление проектами, инновационный менеджмент, бизнес-планирование.

Щербаков Дмитрий Олегович, специалист отдела проектного управления ООО «Газпром трансгаз Томск». Р.т. (3822) 604-797. E-mail: D.Shcherbakov@gtt.gazprom.ru Область научных интересов: управление проектами, проектирование, системный анализ.

Рыбин Роман Владимирович, заместитель начальника отдела обеспечения производственной деятельности ООО «Газпром трансгаз Томск». Р.т. (3822) 603-358. E-mail: R.Rybin@gtt.gazpro.ru Область научных интересов: управление проектами, микроэкономика.