

УДК 65.014.1

**ВНЕДРЕНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СИСТЕМЫ  
УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ ДЛЯ РЕАЛИЗАЦИИ  
СТРАТЕГИЧЕСКИХ ПРОЕКТОВ КОМПАНИИ**

В.Э. Зайковский

Томский политехнический университет

E-mail: zv@gtt.gazprom.ru

**Зайковский Виктор Эдуардович**, ст. преподаватель кафедры инженерного предпринимательства Института социально-гуманитарных технологий ТПУ.

E-mail: zv@gtt.gazprom.ru

Область научных интересов:  
управление проектами,  
управление инновациями,  
микроэкономика.

В целях реализации Восточной газовой программы ООО «Газпром трансгаз Томск» разработало Стратегию развития до 2020 г. и План организационно-технических мероприятий. Для успешного выполнения перспективных задач в организации формируется новая, современная система управления – корпоративная система управления проектами. Разработана методика внедрения корпоративной системы управления проектами, состав системы, определены ключевые участники и критические факторы успеха,

выполнен расчет экономической эффективности проекта.

**Ключевые слова:**

Стратегия, управление проектами, методика внедрения, руководитель проекта, экономическая эффективность.

Растущая рыночная конкуренция и необходимость быстрой адаптации компаний к внешним условиям диктует новые требования к организации бизнеса и подтверждает необходимость внедрения новых форм и методов управления.

Запасы и ресурсы газа Восточной Сибири и Дальнего Востока (ВС и ДВ) позволяют организовать новые крупные центры газодобычи, обеспечивающие на длительный срок внутренние потребности восточных регионов России и экспортные поставки в страны Азиатско-Тихоокеанского региона (АТР) [1].

Для этих целей в Российской Федерации разработана «Программа создания в ВС и на ДВ единой системы добычи, транспортировки и газоснабжения с учётом возможного экспорта газа на рынки Китая и других стран АТР» (далее – Восточная газовая программа), утвержденная приказом Министерства промышленности и энергетики Российской Федерации № 340 от 3 сентября 2007 г. Восточная газовая программа является основным документом, определяющим стратегию развития газоснабжения и газификации ВС и ДВ (рис. 1).

Объект исследования – компания «Газпром трансгаз Томск» – является самым восточным газотранспортным дочерним обществом ОАО «Газпром» и именно она назначена ответственным за эксплуатацию создаваемых и приобретаемых ОАО «Газпром» газотранспортных систем в регионах Восточной Сибири и Дальнего Востока.

В целях реализации Восточной газовой программы разработана Стратегия развития компании и План организационно-технических мероприятий до 2020 г., который охватывает следующие аспекты деятельности компании:

- кадровое обеспечение, в т. ч. концепция сохранности здоровья;
- развитие системы поставок;
- развитие производственной деятельности, включая техническое обслуживание и текущий ремонт;
- совершенствование управлением капитальным строительством, капитальными ремонтами и реконструкцией производственных объектов;
- улучшение транспортного обеспечения и логистики;
- внедрение НИОКР, новаторская деятельность, энергосбережение, экология;
- совершенствование информационной системы управления;

- внедрение интегрированной системы менеджмента по стандартам ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000, ISO 26000 и ISO 27000;
- развитие организационной структуры управления;
- внедрение корпоративной системы управления проектами.



**Рис. 1.** Схема размещения центров газодобычи и проектируемых газопроводов в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке

Согласно оценкам, полученным в ходе разработки Стратегии развития, суммарные затраты на ее реализацию ООО «Газпром трансгаз Томск» в Сибирском и Дальневосточном федеральных округах на 2010–2020 гг.» оцениваются в 27 млрд руб.

Выполнение такой масштабной задачи определяет необходимость внедрения современных методов повышения эффективности управленческой деятельности, в том числе применение инновационного подхода – проектного управления для решения задач по развитию компании.

В ходе внедрения проектных подходов в деятельность организации формируется новая, современная система – корпоративная система управления проектами (КСУП).

Проекты компании «Газпром трансгаз Томск» можно классифицировать следующим образом: строительство, реконструкция и капитальный ремонт, IT-проекты, социальные и проекты организационного развития.

Выполнить эти проекты в поставленный срок с высоким качеством и без превышения бюджета возможно за счет грамотной организации труда сотрудников и внедрения современных методов управления.

Хорошей основой для внедрения КСУП в организации являются интегрированная система менеджмента, финансовая структура и учет по центрам ответственности, система контроля исполнения поручений и управленческой отчетности, системы мотивации персонала, управление поставками и многое другое.

Вся система управления проектами базируется на четырех основных элементах: инфраструктура управления проектами, комплекс стандартов, информационная система, кадровый потенциал.

Несмотря на то, что некоторые элементы системы управления проектами уже существуют в компании, в целом КСУП является управленческой инновацией, поэтому предварительно был изучен опыт других дочерних компаний «Газпрома», а также лучший мировой опыт и международные стандарты управления проектами.

Основой системы управления проектами являются сотрудники – руководители и участники проектных команд, которых будут готовить по международным стандартам управления проектами и с учетом лучшего проектного опыта. Ведь именно руководители проектов и проектные команды будут играть ключевую роль в реализации перспективных задач компании.

Роль руководителя проекта сегодня трудно переоценить – от его компетенции зависит насколько своевременно, в полном объеме и качественно будет выполнено содержание проектных работ. Как правило, руководитель проекта – это менеджер среднего звена, обладающий знаниями, эрудицией, коммуникационными навыками, а также человек, мыслящий системно, обладающий лидерскими качествами и способностью к обучению и развитию.

Руководитель должен разбираться в сути управляемого проекта, он должен иметь навыки интеграции, т. е. объединение работы всего коллектива Общества и внешних подрядчиков – проектировщиков, строителей, консультантов, наладчиков, эксплуатационного персонала, по областям знаний – финансы, качество, персонал, коммуникации, риски, поставки и т. д.

В рамках развития кадрового потенциала планируется многоуровневое обучение руководителей проектов и членов проектных команд: обучение разработчиков системы и организация корпоративного обучения управлению проектами.

Разработана методика внедрения корпоративной системы управления проектами в ООО «Газпром трансгаз Томск», состоящая из следующих этапов:

1. Диагностика существующего состояния КСУП («как есть»).
2. Разработка и утверждение модели «как будет».
3. Формулирование и согласование плана проекта внедрения КСУП.
4. Подготовка кадров:
  - Обучение разработчиков системы по международному стандарту управления проектами РМВОК (1–2 чел).
  - Обучение пользователей КСУП (с привлечением консультантов).
  - Разработка корпоративного обучающего курса для специалистов, участвующих в выполнении проектов.
  - Подготовка и сертификация специалистов международного уровня – Project Management Professional (PMP).
5. Изучение опыта ОАО «Газпром» и дочерних Обществ:
  - Временные рабочие группы ОАО «Газпром» по управлению проектами.
  - Методы проектного финансирования ОАО «Газпром».
  - ООО «Газпром добыча Ямбург».
  - ООО «Газпром добыча Ноябрьск».
  - Обобщение и использование опыта управления проектами в ООО «Газпром трансгаз Томск»: система мониторинга проектов, система управленческой отчетности, опыт бизнес-планирования и т. д.
6. Разработка СТО ГТТ «Корпоративная система управления проектами в ООО «Газпром трансгаз Томск».
7. Создание инфраструктуры (проектный комитет, проектный офис, руководители и кураторы проектов и т. д.).
8. Внедрение программного продукта MS Project.
9. Апробация стандартов и инфраструктуры на пилотных проектах.
10. Доработка стандарта и корректировка инфраструктуры (при необходимости).

В соответствии с внутрикорпоративными правилами оценки эффективности НИОКР ОАО «Газпром» (СТО ГАЗПРОМ РД 1.12-096-2004) выполнен расчет финансовой эффективности проекта внедрения КСУП [2].

Для расчетов доходной части использована величина стоимости проектов по капитальному строительству, как наиболее предсказуемый параметр. За основу принята консервативная

оценка показателей эффективности – снижение стоимости реализации проектов по капитальному строительству от 1 до 2 % бюджета капитального строительства за счет собственных средств в период 2013–2024 гг.

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 расходную часть 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 табл. 1.

**Таблица 1.** Показатели коммерческой эффективности внедрения КСУП

| Наименование                                                              | 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, годы                                   | 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.

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.

Особенностью проектного управления является тесная связь с практической деятельностью человека. Отсюда и особые требования и к процессу преподавания, и к системе образования в области менеджмента.

Повысить компетентность менеджера проектов можно, создавая эффективную среду накопления коллективных профессиональных компетенций предприятия [3].

Руководитель проекта должен хорошо уметь управлять такими разными функциональными областями, как: предметная область проекта, временные параметры проекта, стоимость и финансирование, качество, риски, персонал, коммуникации, конфликты, поставки и контракты, изменения, безопасность [4].

Для повышения квалификации управляющих проектами автором разработан обучающий программный комплекс «Z-Project», являющийся элементом системы обучения руководителей и специалистов по управлению проектами.

Программный комплекс «Z-project» (ОПК «Z-project») предназначен для обучения основам проектной деятельности, основам экономики и финансов предприятия, слияния операционной (текущей) и проектной деятельности предприятия, схема работы представлена на рис. 2.



**Рис. 2.** Схема работы ОПК «Z-project»

«Z-project» предназначен для руководителей проектов и участников команды проектов. Целью является получение навыков инициации, планирования и исполнения проектов, выполнения экономических расчетов для оценки параметров, влияющих на эффективность принятия управленческих решений в проектной деятельности.

Применение ОПК «Z-project» в процессе обучения персонала позволяет познакомить слушателей с положениями стандарта РМІ РМВОК, увеличить уровень образованности участников проектных команд, повысить уровень проектной культуры, обучить практике проведения финансово-экономических расчетов.

После проекта внедрения КСУП может существенно сократиться количество авралов и неурочной работы, число зафиксированных сбоев, могут стать более определенными цели и результаты, увеличиться количество проектов. После 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 [5].

Внедрение в Обществе корпоративной системы управления проектами позволит повысить результативность и эффективность выполнения задач развития газотранспортной системы в новых регионах, а также осуществить реализацию всех проектов организации: инвестиционных, социальных, IT и проектов организационного развития.

### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Потенциал Дальнего Востока и Восточной Сибири // Корпоративный сайт ОАО «Газпром». 2012. URL: <http://www.gazprom.ru> (дата обращения: 15.01.2013).
2. Внутрикorporативные правила оценки эффективности НИОКР. Стандарт ОАО «Газпром» РД 1.12-096-2004. – Москва, 2004. – 65 с.
3. Неизвестный С.Н. Менеджер проектов: профессиональное образование // Проблемы теории и практики управления. – 2011. – № 12. – С. 84–92.
4. Рыбаков М.Ю. «Менеджер проекта» звучит гордо // Журнал управления компанией (ЖУК). – 2006. – № 3. – С. 14–18.
5. Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании. – СПб.: Питер, 2012. – 400 с.

Поступила 21.05.2013 г.