

## **РЕАЛИЗАЦИЯ ПОЛОЖЕНИЙ ВОСТОЧНОЙ ГАЗОВОЙ ПРОГРАММЫ С ПОМОЩЬЮ МЕТОДОЛОГИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

**В.Э. Зайковский (старший преподаватель Института социально-гуманитарных технологий)**

*(Национальный исследовательский Томский политехнический университет  
— НИ ТПУ)*

В целях реализации Восточной газовой программы ООО «Газпром трансгаз Томск» разработало Программу комплексного развития до 2020 года и План организационно-технических мероприятий.

Для успешного выполнения задач ОАО «Газпром» в организации формируется новая, современная система - корпоративная система управления проектами (КСУП).

Выполнен расчет финансовой эффективности проекта внедрения КСУП и расчет чувствительности к изменению среднегодового бюджета проектной деятельности предприятия.

Показано, что при внедрении КСУП в компании реализуются выгоды верхнего стратегического уровня, снижаются негативные показатели и проекты выполняются в рамках единой корпоративной стратегии.

Благоприятные геологические предпосылки открытия крупных месторождений, хорошие перспективы подготовки запасов и добычи газа, а также высокая значимость с точки зрения социально-экономического развития страны стали ключевыми причинами для определения Востока России регионом стратегических интересов ОАО «Газпром».

Запасы и ресурсы газа Восточной Сибири и Дальнего Востока (далее - 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 (далее - 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 года. Восточная газовая программа является основным документом, определяющим стратегию развития газоснабжения и газификации ВС и ДВ (рис. 1).



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

Она представляет собой системно обоснованный набор перспективных мер и ориентиров, инструмент координации усилий всех заинтересованных сторон (федеральных и региональных органов исполнительной власти, компаний-недропользователей, отечественных и зарубежных экономических партнеров) для решения имеющих общенациональное значение проблем развития газовой промышленности ВС и ДВ. [2]

Согласно распоряжению Правительства Российской Федерации от 16.07.2002 N 975-р координатором реализации Восточной газовой программы назначено ОАО «Газпром», в свою очередь, решением Председателя Правления ОАО «Газпром» А.Б. Миллера от 28.02.2006 № 01-29 ООО «Газпром трансгаз Томск» назначено 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 – Программа комплексного развития дочернего газотранспортного общества ООО «Газпром трансгаз Томск» в

Сибирском и Дальневосточном федеральных округах на 2010-2020 гг.» (далее – Программа развития), которая состоит из следующих блоков:

1. Перспективы развития газовой промышленности Восточной Сибири и Дальнего Востока
2. Роль и задачи ООО «Газпром трансгаз Томск» в реализации Программы развития газовой промышленности Восточной Сибири и Дальнего Востока
3. Основные показатели развития транспорта газа Восточной Сибири и на Дальнем Востоке на перспективу до 2020 года:
  - Производственные мощности системы транспорта газа
  - Объемы транспортировки газа
  - Капитальные вложения
  - Риски при реализации проектов транспорта газа
4. Стратегические направления и перспективные показатели развития ООО «Газпром трансгаз Томск»:
  - Совершенствование организационной структуры и управления
  - Совершенствование управления производственными мощностями
  - Потребность в персонале
  - Эксплуатационные затраты, тарифы на транспортировку газа
  - Внедрение информационно – управляющей системы предприятия
  - Управление рисками
  - Оценка экономической эффективности реализации Программы развития компании

Для выполнения Программы развития разработан План организационно-технических мероприятий до 2020 года, который охватывает следующие аспекты деятельности компании:

- кадровое обеспечение, в т.ч. концепция сохранности здоровья;
- развитие системы поставок МТР;
- развитие производственной деятельности, включая техническое обслуживание и текущий ремонт (ТОиР);
- 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.

Согласно оценкам, полученным в ходе разработки Программы 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.

Поступательное развитие компании требует постоянного совершенствования системы управления. Организационная структура ООО «Газпром трансгаз Томск» за период с 2004 по 2012 гг. претерпела значительные изменения, продиктованные развитием производственной деятельности в регионах ВС и ДВ.

Для успешного выполнения стратегических задач ООО «Газпром трансгаз Томск» ежегодно реализуются программы строительства объектов магистрального транспорта газа, программы капитального ремонта и реконструкции производственных объектов, внедрению на них современных высокотехнологичных систем.

Повышенное внимание в компании уделяется росту качества и эффективности выполнения работ по диагностике, ремонту, реконструкции и модернизации оборудования. В 2010-2011 г. в Обществе внедрена и прошла сертификацию интегрированная система менеджмента в области качества, экологии и охраны труда (ISO 9000, ISO 14000, OHSAS 18000).

Таким образом, ООО «Газпром трансгаз Томск», являясь ответственным за эксплуатацию создаваемых и приобретаемых ОАО «Газпром» газотранспортных систем в регионах Восточной Сибири и Дальнего Востока, приступило к реализации Восточной газовой программы, используя свой опыт, кадровый и производственный потенциал, накопленные за годы успешной эксплуатации газотранспортной системы.

Выполнение таких масштабных задач определяет необходимость внедрения современных методов повышения эффективности управленческой деятельности, в том числе применение инновационного подхода – проектного управления для решения задач ОАО «Газпром».

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

Хорошей основой для внедрения КСУП в ООО «Газпром трансгаз Томск» являются интегрированная система менеджмента, финансовая структура и учет по центрам ответственности, система контроля исполнения документов и управленческой отчетности, системы мотивации персонала, управление поставками и многое другое, созданные в компании в период с 2005 года.

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

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

Разработана методика внедрения корпоративной системы управления проектами, включающая: диагностику существующего состояния КСУП («как есть»), разработку и утверждение модели «как будет», изучение опыта ОАО «Газпром» и дочерних Обществ, подготовку кадров, создание проектной инфраструктуры (проектный комитет, проектный офис, руководители и кураторы проектов и т.д.), внедрение программного продукта MS Project, разработку корпоративного стандарта, апробацию стандартов и инфраструктуры на пилотных проектах, доработку стандарта и корректировку инфраструктуры (при необходимости).

Для регламентации проектной деятельности в компании разрабатывается стандарт «Корпоративная система управления проектами в ООО «Газпром трансгаз Томск», состоящий из следующих разделов: термины и определения, инфраструктура проектной деятельности, группы процессов проекта (инициирование, планирование, исполнение, мониторинг и контроль, завершение), управление областями знаний проекта, информационная система управления проектами, регламенты взаимодействия участников КСУП, документооборот.

В соответствии с внутрикорпоративными правилами оценки эффективности НИОКР ОАО «Газпром» (СТО ГАЗПРОМ РД 1.12-096-2004) выполнен расчет финансовой эффективности проекта внедрения КСУП. [3]

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;
- экономия 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 табл. 1.

Таблица 1. Показатели коммерческой эффективности внедрения КСУП

Наименование	Ед. изм.	Значение
Чистый дисконтированный доход (ЧДД) или (интегральный эффект Эи)	тыс. руб.	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.

Также после внедрения КСУП может 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.[4]

## ЛИТЕРАТУРА

1. Сайт ОАО «Газпром» [Электронный ресурс] / Режим доступа <http://gazprom.ru/about/production/projects/east-program/>.

2. Программа 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 Азиатско-Тихоокеанского Региона. Утверждена Приказом Минпромэнерго России от

3 сентября 2007 г. N 340.

3. Внутрикorporативные правила оценки эффективности НИОКР. Стандарт ОАО «ГАЗПРОМ» РД 1.12-096-2004, Москва – 2004.

4. Фунтов В.Н. Основы управления проектами в компании. – СПб.: Питер, 2012. – 400 с.

Национальный исследовательский Томский политехнический университет — НИ ТПУ

634034 Россия, г. Томск, пр. Ленина, 30.

Тел: (3822) 603-122.

Факс: (3822) 603-321.

E-mail: [zv@gtt.gazprom.ru](mailto:zv@gtt.gazprom.ru)