

**Зайковский Виктор Эдуардович**

канд. экон. наук, старший преподаватель  
Институт социально-гуманитарных технологий  
ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский  
Томский политехнический университет»

г. Томск, Томская область

**Истигечева Лариса Алексеевна**

заместитель генерального директора  
ООО «Газпром трансгаз Томск»

г. Томск, Томская область

## **РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ И РЕАЛИЗАЦИЯ ЕЕ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЗАДАЧ НА ОСНОВЕ МЕТОДОЛОГИИ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ**

***Аннотация:** на востоке России создается газотранспортная система, которая при объединении с Единой системой газоснабжения образует крупнейший в мире единый технологический комплекс. В статье обосновывается выбор корпоративной системы управления проектами (КСУП) в качестве базового инструментария реализации корпоративной стратегии организации. Показан состав элементов КСУП, дополненный элементом «корпоративная проектная культура», приведены результаты внедрения.*

***Ключевые слова:** стратегия, управление проектами, методика внедрения, корпоративная система управления проектами, корпоративная проектная культура.*

Государственная 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 АТР (далее – Восточная газовая программа) утверждена Приказом Министерства промышленности и энергетики №340 от 3 сентября 2007 г. Координировать деятельность по реализации Программы Правительство России поручило ПАО «Газпром». Уже сформированы новые центры газодобычи в Сахалинской области и Камчатском

крае, начато активное формирование якутского центра газодобычи, на очереди – иркутский и красноярский центры. Программой определено, что вместе с созданием центров газодобычи и единой системы транспортировки газа будут синхронно развиваться газоперерабатывающие и газохимические производства, в том числе мощности по производству гелия и сжиженного природного газа. Создаваемая газотранспортная система при объединении с Единой системой газоснабжения России образует крупнейший в мире единый технологический комплекс [1].

Запасы газа в Восточной Сибири и на Дальнем Востоке позволяют обеспечивать на длительный срок внутренние потребности восточных регионов России и экспортные поставки в страны АТР. Сложились благоприятные предпосылки для формирования новых центров газовой промышленности общероссийского значения и расширения Единой системы газоснабжения на восток.

Реализуя положения Восточной газовой программы, ООО «Газпром трансгаз Томск» с 2006 г. приступило к реализации стратегических задач ПАО «Газпром» в регионах Восточной Сибири и Дальнего Востока. В качестве инструментария реализации задач перспективного развития компании используется методология проектного управления.

*Организационно-методический инструментарий развития  
корпоративной системы управления проектами*

Система стратегического менеджмента в компании обеспечивает подбор, инициирование и выполнение портфеля проектов, которые в известной мере являются формализацией механизма реализации корпоративной стратегии, направлены на достижение целей организации в долгосрочной перспективе и позволяют ей получить определенные выгоды и устойчивые конкурентные преимущества.

Стратегическое управление требует прочных связей между миссией организации, ее целями, стратегией и механизмом ее реализации, то есть осуществления действий и задач, которые в большинстве случаев представлены в виде проектов [2].

С учетом указанных признаков в контексте стратегического менеджмента предлагается определить проект как комплекс взаимосвязанных действий, направленных на достижение конкретных и измеримых стратегических целей, имеющий заданные параметры качества, ограниченные бюджет и продолжительность, неповторимый и уникальный как выбранная стратегическая альтернатива.

Система управления проектами позволяет согласовать стратегические цели организации с процессами управления проектами, а также контролировать исполнение корпоративной стратегии в рамках реализуемых проектов [3].

*Корпоративная система управления проектами как базовый  
инструментарий реализации корпоративной стратегии*

В качестве базового инструментария реализации корпоративной стратегии используется корпоративная система управления проектами (КСУП), трактуемая как

- набор инструментов, методов, методологий, ресурсов и процедур, используемых для управления проектом;
- система эффективного управления ограниченными ресурсами компании для выполнения уникальных работ;
- система управления предприятием, позволяющая реализовать проекты в установленные сроки, с заданным качеством, в заданном объеме и без превышения бюджета [4–6].

Методология КСУП базируется на стандартах, которые содержат не обязательные для исполнения требования, а рекомендации по наиболее эффективному управлению проектами, основанные на обобщении лучшего мирового опыта. Некоторые из национальных стандартов де-факто стали международными (РМВоК, ИСВ). Россия присоединилась к ведущим странам, имеющим национальные стандарты, приняв комплекс стандартов «Проектный менеджмент...» и ГОСТ Р ИСО 21500–2014 «Руководство по проектному менеджменту».

Отсутствие принципиальных разногласий по вопросам состава и этапов внедрения КСУП свидетельствует о единодушном подходе к ее внедрению в практику российских компаний. Этапы внедрения принципиально не различаются, разработаны лишь с разной степенью детализации, что свидетельствует об

устоявшейся методологии внедрения КСУП. В ее составе традиционно выделяются корпоративная методология, инфраструктура, информационная система управления проектами, обученный персонал.

### *Внедрение КСУП в деятельность газотранспортной компании*

С целью эффективной реализации проектов Восточной газовой программы в ООО «Газпром трансгаз Томск» выполнено внедрение КСУП на основе стандарта Project Management Body of Knowledge (Руководство к своду знаний по управлению проектом, PMBOK, 5-я версия, 2012 г.). При внедрении необходимо было учитывать, что проекты, обеспечивающие реализацию стратегии на новых территориях, с позиции областей знаний имеют принципиальные отличия от проектов, реализуемых компанией для сохранения своей конкурентоспособности на освоенной территории.

Внедрение КСУП проходило в четыре этапа.

Первый (2012 г.) – подготовительный. Организовано финансирование, изучен опыт проектной деятельности головной организации (ПАО «Газпром») и дочерних обществ, проведен анализ существующей в компании документации, выполнена разработка технического задания, проведены конкурсные процедуры.

Второй (2012 г.) – диагностика проектной деятельности. Анализ действующей системы управления и проектирование КСУП с разработкой модели «как должно быть» с учетом существующей системы управления.

Третий (2012–2013 гг.) – разработка и внедрение КСУП. Создана модель «как должно быть», проведено обучение персонала, разработаны корпоративные стандарты, в оргструктуре компании появилось новое подразделение – отдел проектного управления.

Четвертый (2013 г.) – разработано и утверждено техническое задание на создание информационной системы.

Результатами внедрения КСУП стали:

– обучение руководителей подразделений компании (всего около 300 чел.) методам проектного управления;

- разработка комплекса корпоративных стандартов СТО ГТТ «Корпоративная система управления проектами»;
- создание инфраструктуры проектной деятельности – проектного офиса, проектного комитета, кураторов и руководителей проектов и т. д.;
- разработка технического задания и ИСУП на базе MSProject.

Комплекс корпоративных стандартов (СТО ГТТ) разработан для применения руководителями при реализации проектов для решения проектных задач. В комплексе стандартов нашли отражение следующие положения корпоративной системы управления проектами.

С учетом специфики проектной деятельности выделены типы проектов:

- нового строительства и реконструкции;
- капитального ремонта;
- организационные;
- информационных технологий;
- социальные.

Для каждого из вышеперечисленных типов проектов разработаны контрольные точки, основные шаги, основные документы и последовательность шагов календарно-сетевого и ресурсного планирования.

#### *Преимущества внедрения КСУП*

Кроме экономической эффективности в компании могут быть отмечены, например, рост инвестиционной привлекательности, повышение общей эффективности, капитализации, снижение трудозатрат, рост стоимости бренда. Руководство компании получает возможность выбирать более эффективные и менее рискованные проекты. 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. Налаженная процедура инициирования проектов дает возможность инициаторам проектов вовремя, понятно и полно донести до руководства нужные инновационные идеи и предложения.

Важно и развитие вовлеченного в проекты персонала (получение навыков работы в проектных командах, расширение кругозора, выработка управленческих компетенций, налаживание взаимодействия с другими структурными подразделениями). Опыт, накапливаемый от проекта к проекту, систематизируется и умножается, а его передача, наличие общей координации со стороны руководства компании, обеспечение взаимодействия проектных команд приводит к мощному синергетическому эффекту [7].

Планомерное применение системы управления проектами гарантирует снижение трудозатрат, отсутствие авралов, повышение качества работ. Внедрение КСУП позволяет решить основные задачи повышения общей эффективности проектов за счет концентрации усилий на приоритетных направлениях, экономии и повышения эффективности использования ограниченных ресурсов, минимизации рисков, развития персонала, участвующего в проектах, путем накопления и систематизации опыта и знаний [8].

### *Список литературы*

1. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.gazprom.ru> (дата обращения: 15.01.2013).
2. Грей К.Ф. Управление проектами: Практ. руководство / К.Ф. Грей, Э.У. Ларсон; пер. с англ. – М.: Дело и Сервис, 2003. – 528 с.
3. Капитонов А.В. Развитие системы управления проектами с учетом стратегии организации: Дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05. – М., 2005. – 119 с.
4. Фунтов В.Н. Стандартизация нефтегазовых проектов / В.Н. Фунтов, А.А. Сенько, В.Э. Зайковский // Управление проектами. – 2012. – №3–4 (27). – С. 62–67.
5. Козлов А.С. Портфель программ и проектов как инструмент реализации стратегии // Управление проектами и программами. – 2010. – №1 (21). – С. 16–29.
6. Хэлдман К. Профессиональное управление проектом. – М.: Бином, 2012. – 728 с.
7. Фунтов В.Н. Управление проектами развития фирмы: теория и практика. – СПб.: Питер, 2009. – 496 с.

8. Воропаев В.И. Организационно-технологическая зрелость компании в области управления проектами / В.И. Воропаев, Л.В. Миронова // Управление проектами и программами. – 2009. – №04 (20). – С. 292–295.