

КОГДА ВСЕ ПРОЕКТЫ ПОД КОНТРОЛЕМ

Сделать ставку на эффективность – в ООО «Газпром инвест» завершен первый поток обучения проектного управлению. Уровень программы – стратегический – лекции и семинары для директоров филиалов, генеральных директоров, начальников Управлений и их заместителей. О глобальных задачах обучающего курса «Нашей газете» рассказала директор по инжинирингу ПМСОФТ, директор по развитию Университета Управления Проектами Е. О. Пужанова.



Екатерина Олеговна, расскажите, пожалуйста, в чем основная идея курсов для руководства? Как создавалась обучающая программа?

– Учиться нужно всем. Руководству в первую очередь, но практика показывает, что руководство не учат, а развивают. Эту истину отлично понимают в ООО «Газпром инвест». Первый поток лично курировал генеральный директор В.А. Тюрин. Задачи у компании масштабные, топ-менеджеры руководят мегапроектами, а значит их компетенции должны постоянно расти. Сейчас ПАО «Газпром» сформировало модели управления инвестиционным процессом на основе интеграции Единого технического заказчика ООО «Газпром инвест». Для 12 крупных проектов создаются проектные офисы. Это большая ответственность, и без новых знаний не обойтись.

– Как проходило обучение? Топ-менеджеры сели за парты?

– Программу развития проектных компетенций для ООО «Газпром инвест» проводил Университет Управления Проектами. Обучение проходило на специальной онлайн-платформе. Максимальная цифровизация. У каждого участника свой личный кабинет. Туда загружались кейсы, вопросы, всевозможный развивающий контент. Каждый руководитель получал свои индивидуальные задания. Разбирал реальные бизнес-кейсы. Чат-бот – умный робот, который помогал участникам разбираться в новой терминологии в области проектного управления. Обучаться можно было в любое время суток, хоть рано утром, хоть ночью – актуальная опция для руководителей высшего звена. Ведь у них все дни расписаны по минутам, а география филиалов очень широка – когда на Сахалине выполнение заданий завершается, в Петербурге к ним только приступают.

– Цифровизация и искусственный интеллект – это замечательно, но ничто не заменит человеческого общения...

– Именно так, поэтому у нас на платформе принимали участие уникальные спикеры. Программа была сформирована на основе опыта развития проектных компетенций таких компаний, как: Газпром нефть, Сибур, Евраз, Еврохим, Полус Золото, Росатом, Ростех, Лукойл и других, где «ПМСОФТ» выступал партнером по развитию проектных компетенций. Среди приглашенных звезд, выступали не только отечественные, но и зарубежные топ-менеджеры. Любопытно, что пандемия коронавируса даже сыграла нам на руку. Многие большие руководители сидели на самоизоляции, работали из дома и, естественно, работали в интернете. В итоге, во время обучения в одной онлайн-конференции принимали участие люди, которые в отсут-

«УЧИТЬСЯ НУЖНО ВСЕМ. РУКОВОДСТВУ В ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ, НО ПРАКТИКА ПОКАЗЫВАЕТ, ЧТО РУКОВОДСТВО НЕ УЧАТ, А РАЗВИВАЮТ. ЭТО БОЛЬШАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ, И БЕЗ НОВЫХ ЗНАНИЙ НЕ ОБОЙТИСЬ».

ствии пандемии вряд ли смогли бы так легко согласовать графики, выйти на связь и поделиться своими опытом и знаниями. На занятиях разбирали не только успешные практики, но и провалы – анализировали, почему тот или иной проект потерпел фиаско. Как говорится, умный учится на чужих ошибках.

– Правильно ли я понимаю, что на занятиях топ-менеджеры не только занимались теорией, но и анализировали действующие проекты?

– Да, мы взяли 8 крупных инвестиционных проектов. Это Каменномысское море, Харасавэйское ГКМ, Кириновское и Южно-Кириновское месторождения, Сила Сибири, Уренгойское НГКМ, Северо-Западный коридор, Ковыктинское месторождение, Чаяндинское месторождение. Пригласили их руководителей и вместе с участниками обучения провели анализ с применением инструментов проектного управления. То есть взглянули на мегапроекты под другим углом, разобрали «по косточкам» бизнес-процессы. Результаты превзошли ожидания. Учащимся удалось где-то снизить риски, где-то показать узкие места, над чем нужно работать. В ряде случаев оказалось, что можно найти способы ускорения проекта и провести оптимизацию стоимости капиталовложений. Пожалуй, самый показательный пример – по Уренгойскому НГМК (выделенной пилотной части). В результате мозгового штурма обучающиеся доказали, что возможно снизить стоимость строительства на 1,5 млрд рублей и сократить сроки возведения объектов на 8 месяцев. И все это без ущерба для работы предприятия. Все рационализаторские предложения уже поступили к заместителю председателя правления ПАО «Газпром» О.Е. Аксиютину и генеральному директору ООО «Газпром инвест» В.А. Тюрину. Лучшие из них одобрены.

– Многие эксперты говорят, что 21 век – это эпоха проектного управления. При этом сейчас все равно происходит отставание от графиков во время производства работ. Наступят ли времена, когда план и факт будут соответствовать на 100%?

– Я уверена, что такие времена обязательно наступят, причем быстрее, чем сейчас кажется. Если мы говорим о ПАО «Газпром», о компании «Газпром инвест» – они занимаются и управляют мегапроектами, такими, которым

нет аналогов в мире. Например, «Сила Сибири» или «Северо-Западный коридор». Специалисты, руководители уже активно используют инструменты календарно-сетевое планирования и оценки стоимости, 3D моделирование и цифровые платформы. Это существенно облегчает и упорядочивает работу, переводя ее в более плановый режим. Чтобы быть на высоте, грамотно выстраивать проектную логику, нужно изучать лучшие отечественные и зарубежные практики. Этим мы все и занимались на нашем курсе. При этом важно помнить, что успех проекта во многом зависит от организации управления. Никакая самая совершенная информационная система не сработает, если у менеджера проекта не будет необходимых полномочий и поддержки, а система принятия решений не обеспечит оперативности управляющих воздействий. Необходимо упорядочить проектную деятельность. Во время обучения заместитель председателя правления ПАО «Газпром» О.Е. Аксиютин предложил создать кодекс управления проектами Газпрома. В результате совместной работы участники пересмыслили свои успешные практики и сделали этот корпоративный свод правил. Это важный документ и с точки зрения развития культуры проектного мышления, и того, что именно мы ценим.

– В рамках обучения еще состоялся конкурс проектов, которые имеют перспективную бизнес-идею для ПАО «Газпром» или высокую социальную значимость. Расскажите о них подробнее.

– Это наше полезное ноу-хау. Участники обучения представили 20 проектов. Пять из них прошли отбор. Потом авторы их защищали. Например, проект «Малотоннажный СПГ» – доставка автомобильным транспортом – регазификация в населенном пункте сети потребления; строительство электростанции на базе возобновляемых источников энергии; строительство крупнотоннажного комплекса по производству СПГ на Дальнем Востоке; монетизация этаносодержащего газа, добываемого на Ямале. Также есть важный социальный проект – «Чистый город». Он призван решить актуальную проблему по разделному сбору отходов в Санкт-Петербурге, как на уровне частных лиц, так и на уровне компаний. Часть из проектов уже отдана в дальнейшую проработку.

– Первая группа прошла обучение. Как дальше будет строиться обучение?

– Действительно так, топ-менеджмент ПАО «Газпром» и компаний инвестиционно-строительного блока (ООО «Газпром проектирование», ООО «Газпром недра», ООО «Газпром ЦПС») завершил обучение проектного управлению. Наша программа зарегистрирована в РМИ (Project Management Institute) – прошла проверку качества и сегодня высоко котируется на мировом уровне. Все участники курса получают международные сертификаты в области управления проектами. Было очень приятно получить положительные отзывы от тех, кто прошел курс. 75% руководителей отметили, что программа соответствовала их ожиданиям, 25% сообщили, что превзошла, все 100% порекомендуют ее коллегам. В планах на 2020–2021 год продолжить обучение топ-менеджеров, а именно – руководства, заместителей начальников управлений и руководителей капитальных проектов.

«В РЕЗУЛЬТАТЕ СОВМЕСТНОЙ РАБОТЫ УЧАСТНИКИ ПЕРЕОСМЫСЛИЛИ СВОИ УСПЕШНЫЕ ПРАКТИКИ И СДЕЛАЛИ ЭТОТ КОРПОРАТИВНЫЙ СВОД ПРАВИЛ. ЭТО ВАЖНЫЙ ДОКУМЕНТ И С ТОЧКИ ЗРЕНИЯ РАЗВИТИЯ КУЛЬТУРЫ ПРОЕКТНОГО МЫШЛЕНИЯ, И ТОГО, ЧТО ИМЕННО МЫ ЦЕНИМ».

ТОЧКА ЗРЕНИЯ



«ЦЕЛЬ ОБУЧЕНИЯ – РАЗВИТИЕ КОМПЕТЕНЦИЙ ПРОЕКТНОГО ПЕРСОНАЛА И ПОДДЕРЖКА ВНЕДРЕНИЯ ПРОЕКТНОГО УПРАВЛЕНИЯ ДЛЯ ИНВЕСТИЦИОННЫХ ПРОЕКТОВ КОМПАНИИ, А ТАКЖЕ ОПРЕДЕЛЕНИЕ КЛЮЧЕВЫХ НАПРАВЛЕНИЙ ПО ВНЕДРЕНИЮ ЕДИНОГО ПОДХОДА И ТЕРМИНОЛОГИИ К УПРАВЛЕНИЮ ПРОЕКТАМИ, ДОСТИГНУТА».

В настоящее время сформированы модели управления инвестиционным процессом на основе интеграции Единого технического заказчика ООО «Газпром инвест», создаются проектные офисы. Именно сейчас обучение руководителей проектного управлению наиболее актуально и своевременно.

Несмотря на то, что формирование программы проходило в сложных условиях и с соблюдением всех необходимых мероприятий по предотвращению распространения коронавирусной инфекции (именно поэтому был важен выбор формата обучения), мероприятие прошло на высоком уровне. Благодаря организаторам все участники процесса своевременно и в полном объеме получали необходимую информацию.

Считаю, что цель обучения – развитие компетенций проектного персонала и поддержка внедрения проектного управления для инвестиционных проектов компании, а также определение ключевых направлений по внедрению единого подхода и терминологии к управлению проектами, достигнута.

Необходимо отметить, что в условиях внедрения проектного управления в ООО «Газпром инвест» обучение руководителей и работников будет продолжено. Планируем, что по результатам обучения руководителей структурных подразделений будет разработана структура комплексной программы обучения для работников ООО «Газпром инвест» на период с 2021 по 2023 годы.

Выражаю благодарность и искреннюю признательность руководителям ПАО «Газпром», за поддержку инициативы ООО «Газпром инвест» по формированию программы обучения по развитию проектных компетенций, а также за неоценимую помощь в ее реализации, кроме того директорам предприятий инвестиционно-строительного блока, руководителям структурных подразделений ООО «Газпром инвест» за активное участие и эффективную работу на мероприятии, за конструктивное взаимодействие и слаженную командную работу в решении проектов.

С полной уверенностью могу утверждать, что обучение проектным компетенциям поможет нашей большой команде более эффективно реализовывать проекты и использовать полученные знания.

А.И. Чернышев,
заместитель генерального директора
по управлению персоналом
ООО «Газпром инвест»

20

ПРОЕКТОВ ПРЕДСТАВИЛИ УЧАСТНИКИ
В РАМКАХ ОБУЧЕНИЯ