

Проектное управление как инструмент реализации стратегии, реалии и перспективы применения в нефтегазодобывающих предприятиях Республики Казахстан

Карим Медет Сапиулы¹ mkarim@kgm.kz

¹ Казахский гуманитарный юридический университет, г. Астана, Казахстан

Реферат. Управление проектами является важной частью деятельности организаций. Проектная деятельность позволяет решить часть управленческих задач более эффективно, чем механизмы традиционного и операционного менеджмента. Проекты играют ключевую роль в реализации стратегии организаций. Управление проектами позволяет объединить функциональные единицы организации в команду по достижению целей и индикаторов стратегии. Применение проектной деятельности в коммерческих и государственных организациях становится востребованным в странах СНГ, включая Республику Казахстан. Выявлено, что построение системы стратегического управления позволит минимизировать негативные последствия экономического кризиса нефтегазодобывающим предприятиям Казахстана. Спецификой нефтегазовой отрасли Казахстана является построение системы управления по функциональному признаку, низкий уровень системы стратегического управления и построения проектной деятельности. Установлено, что в нефтегазодобывающей отрасли Казахстана существуют значительные перспективы развития проектного менеджмента. Внедрение и оптимизация проектного управления на предприятиях нефтегазовой отрасли Казахстана позволит выстроить полноценную систему стратегического управления компанией. В связи с этим на предприятиях предлагается реализовать следующие мероприятия: разработка единых отраслевых стандартов по управлению проектами; формирование системы обучения менеджеров и работников; внедрение процессного подхода в систему менеджмента компании; проектирование и внедрение в компании проектного офиса (РМО); внедрение справедливой, прогрессивной системы мотивации работников, основанной на ключевых показателях эффективности (КПИ); внедрение специализированных программных продуктов по управлению проектами. Реализация приведенных выше рекомендаций позволит значительно повысить эффективность и оперативность внедрения проектного менеджмента. Система управления проектами позволит существенно сократить сроки реализации и повысить рентабельность проектов, а также обеспечить выполнение стратегических проектов и мероприятий.

Ключевые слова: управление проектами, руководство проектами, традиционный менеджмент, ресурсы проекта, команда проекта, программа, портфель проектов, стратегическая цель, разложение стратегии, стратегический контроль, добыча нефти и газа компаниями

Project management as a tool to implement the strategy, the realities and prospects of oil and gas enterprises in the Republic of Kazakhstan

Karim Medet Sapiuly¹ mkarim@kgm.kz

¹ Kazakh Humanitarian Law University, Astana, Kazakhstan

Summary. Project leadership is an important part of organizations' activities. Project management makes it possible to solve some business tasks more effectively than the means of traditional and operational management. Projects hold a key role in the implementation of the organization's strategy. Using the project leadership approach yielded uniting the functional units of the organization in a whole single team to achieve the goals and indicators of the strategy. Employing of project management in commercial and government organizations gets common in the CIS countries, including Republic of Kazakhstan. It is revealed that the implementation of a strategic management system will make it possible to minimize the consequences of the economic crisis for the oil and gas producing companies of Kazakhstan. A specific feature of Kazakhstan's oil and gas industry lays in management system based on a functional approach, insufficient level of strategic management system and project management implementation. It is established that there are significant prospects for the development of project management in the oil and gas industry of Kazakhstan. Adoption and optimization of project leadership at the enterprises of the oil and gas industry in Kazakhstan will lead to the appropriate implementation of a strategic management system. In this regard, following measures are suggested to implement by enterprises: development of unified industry standards for project leadership; design of a training system for managers and employees; implementation of the process approach in the company's management system; design and implementation of a Project Management Office (PMO) in the company; development of a fair and progressive employees incentive program based on key performance indicators (KPI); implementation of specialized software for project management. The fulfillment of the above suggestions will significantly improve efficiency of the project management system's implementation. The project leadership system will significantly reduce the implementation time and improve the profitability of projects, as well as secure the accomplishment of strategic management projects and activities.

Keywords: project management, project leadership, traditional management, project resources, project team, program, project portfolio, strategic target, strategy decomposition, strategic control, oil and gas production companies

Введение

В течение четырех последних десятилетий управление проектами сформировалось как новая управленческая культура, которая является важнейшим связующим звеном в цивилизованном бизнесе и деловом сотрудничестве стран разных континентов с разной историей развития, традициями, экономикой и культурой. Управление проектами

Для цитирования

Карим Медет Сапиулы Проектное управление как инструмент реализации стратегии, реалии и перспективы применения в нефтегазодобывающих предприятиях Республики Казахстан // Вестник ВГУИТ. 2017. Т. 79. № 1. С. 332–337. doi:10.20914/2310-1202-2017-1-332-337

к настоящему времени во всем мире стало признанным видом и востребованным направлением профессиональной деятельности [1].

Проект в управленческой деятельности (англ. *project* от лат. *projectus* – брошенный вперед, выступающий, выдающийся вперед) – временное предприятие, направленное на создание уникального продукта, услуги или результата.

For citation

Karim Medet Sapiuly Project management as a tool to implement the strategy, the realities and prospects of oil and gas enterprises in the Republic of Kazakhstan. *Vestnik VGUIT* [Proceedings of VSUET]. 2017. Vol. 79. no. 1. pp. 332–337. (in Russian). doi:10.20914/2310-1202-2017-1-332-337

Управление проектами – в соответствии со стандартом ANSI PMBOK – область деятельности, при которой определяются и достигаются четкие цели проекта при балансировании между объемом работ, ресурсами, временем, качеством и рисками.

Проектное управление является специфическим по отношению к традиционному менеджменту. Существует ряд отличительных

характеристик проектного управления. Основные отличия приведены в таблице 1 [2].

В целом сущность управления проекта заключается в использовании действенных методов и технологий с целью успешной и эффективной реализации намеченных целей и задач. При решении конкретных целей и задач имеют место ограничения так называемого железного треугольника [3] (рисунок 1).

Таблица 1.

Сравнительная характеристика традиционного и проектного менеджмента

Table 1.

Comparative characteristics of traditional and project management

Критерий Criterion	Традиционный менеджмент Traditional management	Управление проектами Project management
Направленность на конечные показатели The focus on the final performance	Ориентирован на ход событий, процесс Focuses on the course of events, the process	Ориентировано на достижение определенной цели It focused on achieving a specific goal
Направленность на удовлетворение интересов Designed to meet the interests of	Организация, в которой осуществляются процессы управления The organization, which carried out the control processes	Заказчик, которому важен конкретный результат проекта Customer, which is important concrete result of the project
Ограничения Restrictions	Отсутствуют четкие ограничения по времени и ресурсам There are no clear time and resource constraints	Имеются четкие ограничения по времени и другим ресурсам, в особенности финансовым (бюджет) There are clear restrictions on time and other resources, especially financial (budget)
Основной объект планирования The basic planning object	Планируется распределение позиций Planned distribution of products	Подробно планируются используемые ресурсы (время, деньги, персонал) More used resources planned (time, money, staff)
Оценка результатов Evaluation	Широко используется регулирование процессов при их реализации Widely used in the regulation of processes of their implementation	Результаты оцениваются по окончании проекта и / или по завершении его ключевых этапов The results are evaluated at the end of the project and / or upon completion of its key stages
Задействованный персонал Personnel involved	Персонал, постоянно занятый в организации The staff is constantly engaged in the organization	Проектные команды, состоящие персонала и внешних исполнителей, существующие ограниченный период Project teams consisting of staff and foreign artists, there is a limitation period

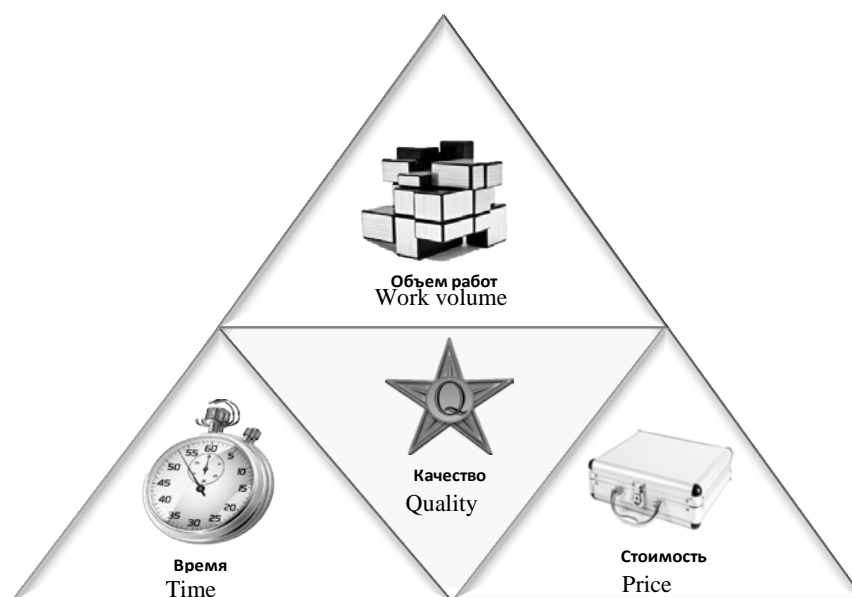


Рисунок 1. «Железный треугольник» – ограничения проектов

Figure 1. “Iron Triangle” – project constraints

Проекты имеют определенную дату окончания, бюджет и объем работ. Для проекта в равной степени важны все три элемента, но, как правило, только один из них в зависимости от приоритетов имеет наибольшее влияние на другие. Например, когда менеджер принимает решение изменить план проекта, укоротив расписание, то возрастет стоимость проекта или уменьшится объем работ, если увеличить объем работ, то проект будет длиться дольше и стоить дороже и т. д.

Качество, четвертый элемент проектного треугольника, находится в его центре, и изменения, вносимые в любую из сторон треугольника, всегда влияют на качество. Например, если необходимо понизить расходы, чтобы уложиться в бюджет, возможно, понадобится уменьшить объем работ, сократив некоторые из задач или

уменьшив их длительность. С уменьшенным объемом работ у проекта будет меньше шансов выйти на требуемый уровень качества, поэтому снижение расходов может привести к ухудшению качества [4, 5].

Основной задачей управления проектами является достижение оптимального баланса между стоимостью реализации проекта, временем реализации проекта и объемом выполняемых работ, без ущерба для качества продукта на выходе.

Что касается роли проектного менеджмента в реализации стратегии организации – это действенный инструмент проектирования, операционализации и контроля достижения стратегических целей.

Типовая схема операционализации целей и стратегии компании приведена на рисунке 2 [6].

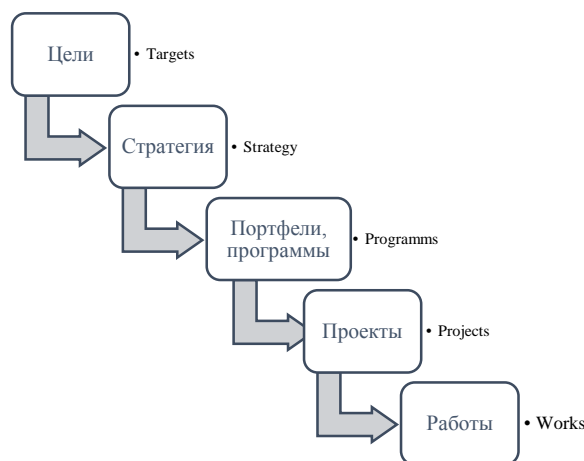


Рисунок 2. Типовая схема операционализации стратегии компании

Figure 2. Template for the operationalization of the company's strategy

Проекты – преобразование стратегии в действия, а цели в реальность, через последовательное выполнение ряда операций и/или работ. Каждая работа, которую выполняет конкретный сотрудник, привязывается к достижению стратегических целей организации.

Проекты объединяются в программы. Программа – ряд связанных друг с другом проектов, управление которыми координируется для достижения преимуществ и степени управляемости, недоступных при управлении ими по отдельности.

Преимущества применения системы проектного управления в разработке и реализации стратегии:

- улучшение количественных и качественных показателей – сокращение сроков реализации проекта, получение требуемых характеристик результатов, эффективное развитие;

- удобство управления – наличие актуальной информации online, закрепленные процессы взаимодействия между участниками, унифицированные шаблоны.

По оценкам мировых экспертов свыше 25 млн специалистов и практиков во всем мире вовлечено в проектно-ориентированную деятельность по осуществлению преобразований в различных сферах, созданию новых продуктов. По оценкам мировых экспертов на проекты и программы к концу 2020 года ежегодно будет расходоваться около 30% мирового бюджета или 45 трлн долларов США.

Профессиональное мировое сообщество объединяет около 500 тысяч специалистов по управлению проектами, работающих практически во всех сферах проектной деятельности и принадлежащих глобальной сети национальных и профессиональных международных и национальных организаций 185 стран.

Методология и средства управления проектами широко используются во всех сферах жизнедеятельности, в том числе и в государственном управлении. В последние годы правительства США, Великобритания, Германия, Австрия Япония, Франция, Австралия, Бразилия, Мексика и других стран предъявляют

специальные требования к знаниям в области проектного менеджмента. Так, практически каждый служащий правительства США должен уметь пользоваться программными средствами управления проектами в составе обязательного набора офисных программ.

В Министерстве обороны США к управлению проектами допускаются только сотрудники, прошедшие специальную подготовку и получившие сертификат профессионала по управлению проектами (PMP PMI).

В Японии методология управления проектами и программами (P2M) была использована при разработке государственной стратегии социально-экономического развития страны. По данным Японской ассоциации управления проектами (JPMF), все инвестиционно-строительные проекты оцениваются и реализуются с помощью технологий управления проектами.

Согласно результатам исследований международных экспертов использование современной методологии и инструментария управления проектами позволяет сэкономить порядка 20–30% времени и около 15–20% средств, затрачиваемых на осуществление проектов и программ [7].

Что касается отдельных субъектов бизнеса, проектный подход к управлению в настоящее время успешно используют многие ведущие мировые компании, среди которых «Газпром», IBM, Boeing, Intel, «Фольксваген Групп», «Тойота Моторс» и прочие.

Исходя из изложенного выше, можно утверждать, что управление проектами является перспективным направлением менеджмента. Результаты внедрения проектного управления в ряде государств и компаний показывают высокую эффективность и значительный экономический эффект.

Что касается стран СНГ, и в частности Республики Казахстан, применение профессионального управления проектами также является достаточно востребованным.

О продвижении этого направления менеджмента свидетельствует разработка Концепции развития проектного менеджмента в Республике Казахстан на 2010–2020 годы (разработчик – Инновационный комитетом партии «Нур Отан»). Его целью является активизация деятельности по развитию проектного менеджмента как важного инструмента реализации стратегических планов и повышения конкурентоспособности страны [8].

Важным фактором, свидетельствующим о положительных сдвигах в области управления проектами, является тот факт, что с ноября 2014 года в Казахстане принят национальный стандарт в сфере проектного менеджмента

СТ РК ISO 21500-2014 «Руководство по управлению проектами». Этот стандарт разработан на основе анализа международного стандарта и идентичен ему. В основе стандарта лежат идеи Руководства к своду знаний по управлению проектами – PMI® PMBOK® Guide.

Положительной тенденцией в формировании полноценной системы управления проектами является рост числа организаций и компаний, занимающихся профессиональной подготовкой специалистов в сфере проектного менеджмента и устойчивая тенденция к консолидации и объединению проектного сообщества в Казахстане [8].

Сфера бизнеса, как наиболее остро реагирующая на любые изменения, уже сегодня применяет инструменты и методы проектного управления, внедряя корпоративные стандарты, создавая проектные офисы. В качестве примера можно привести АО «Фонд национального благосостояния «Самрук-Казына», где стартовала программа по трансформации бизнеса, организован проектный офис по трансформации, в перечень задач которого входит методологическое обеспечение программы, контроль сроков и управление рисками реализации направлений трансформации, информирование всех заинтересованных сторон о ходе реализации программы [9].

28 июня 2016 года состоялся I РМО (Project Management Office) Форум среди портфельных компаний АО «Самрук-Казына». Организатор мероприятия – Центральная команда по трансформации Фонда. Как заявил управляющий директор по трансформации бизнеса и специальным проектам Фонда Адамас Илькявичюс на открытии Форума, проектное управление станет в дальнейшем основным инструментом ведения бизнеса группы компаний АО «Самрук-Казына»: «Будущая деятельность Фонда – сугубо проектная. Любой объект бизнеса от электростанции до буровой установки – это проект, и развитие РМО здесь играет важное значение». [10].

В Казахстане увеличивается число компаний, которые становятся проектно-ориентированными, занимаются повышением квалификации специалистов в сфере управления проектами, внедряют корпоративные системы управления проектами, открывают офисы управления проектами.

Проектный менеджмент в Казахстане пользуется поддержкой государственных органов и частного сектора, что позволяет прогнозировать дальнейшее широкое распространение и совершенствование проектного менеджмента.

При рассмотрении проектного менеджмента в нефтегазодобывающей сфере, необходимо учитывать специфику отрасли – система управления в нефтегазовых компаниях СНГ, в частности

и в Республике Казахстан построена по функциональному принципу, который опирается на распределение обязанностей и ответственности между структурными подразделениями, а также основывается многоуровневой структурой управления. Задачи работников по большей мере заключены в рамках конкретного структурного подразделения. Работники при использовании такой системы управления не ориентированы на цели компании, и как следствие, не заинтересованы в качестве результатов собственной работы и работы коллег.

Как показывает практика последних лет, методика проектного управления активно культивируется рядом крупнейших нефтегазовых компаний. Однако следует отметить и ряд недостатков в существующей системе проектного управления компаний нефтедобывающего сектора. Например, в отношении регламентации процессов, системы мотивации персонала, «грамотности персонала» в области управления проектами, структуры и иерархии менеджмента и прочие.

Для оптимизации существующих недостатков и обеспечения оперативного внедрения и стабильно функционирования системы управления проектами в нефтегазодобывающих предприятиях целесообразно реализовать набор мероприятий на микро-, мезо- и макроуровне:

1. *Разработка единых отраслевых стандартов по управлению проектами* на базе действующих нормативно-правовых актов и специфических стандартов Республики Казахстан, гармонизация требований к проектному менеджменту отдельных предприятий с отраслевыми стандартами.

2. *Формирование системы обучения менеджеров и работников* компаний нормативам, стандартам, инструментам и методам проектного управления. Существует необходимость в сертификации менеджеров и персонала по международным стандартам в области управления проектами.

3. *Внедрение процессного подхода в систему менеджмента компании.* Процессный подход основан на выделении и рассмотрении ее бизнес-процессов, каждый из которых протекает во взаимосвязи с другими бизнес-процессами компании или внешней средой. Процессы позволяют выстроить понятный для исполнителей и прозрачный для руководителей регламент. У каждого процесса есть владелец, он несет ответственность за исполнение процесса. С помощью процессов можно регламентировать четкое выполнение процедур, повторяющихся из проекта в проект;

4. *Проектирование и внедрение в компании проектного офиса (РМО).* Основными функциями проектного офиса должны стать: разработка и внедрение методологии управления проектами и контроль соблюдения методологии управления

проектами; формирование реестра проектов и сводной отчетности по проектам; помощь в планировании и контроль реализации отдельных проектов по запросу или на постоянной основе;

5. *Внедрение справедливой, прогрессивной системы мотивации,* которая позволит оценить вклад каждого члена проекта в результаты реализации проекта, соотносить результаты проекта и вознаграждение команды. Наиболее приемлемой представляется система мотивации, основанная на ключевых показателях эффективности (KPI). Система мотивации для проектной группы должна быть оптимально сбалансирована с точки зрения соотношения основной и дополнительной (премиальной) части.

6. *Внедрение специализированных программных продуктов по управлению проектами,* их гармонизация с информационными системами (ERP). На сегодняшний день существует ряд программных продуктов в области проектного менеджмента (Microsoft Office Project, Spider Project, Primavera, Open Plan и пр.).

Внедрение такого рода продуктов позволяет значительно повысить эффективность проектного менеджмента, правильно выстроить систему, избежать субъективности принятия решений и сократить количество ошибок по причине человеческого фактора.

В частности, программное обеспечение позволяет упростить работу по отслеживанию показателей по проектам, процесс разработки календарных планов проектов за счет использования единых корпоративных шаблонов, значительно повысить качество коммуникаций между сотрудниками, задействованными в проектной деятельности, упростить деятельность по назначению задач исполнителям в рамках проектов и сбору информации об их фактическом выполнении, формировать сводную отчетность по проектам автоматически без необходимости создания отдельных файлов и их сведения вручную и т. д.

Подводя итоги, следует отметить, что проектный менеджмент показал свою эффективность и результативность и признан мировым сообществом. Значительное внимание данному направлению менеджмента уделяется в Республике Казахстан. Существует ряд предпосылок для качественного рывка в отношении проектного управления как в сфере государственного управления, так и в секторе частного бизнеса.

В частности, существуют значительные перспективы развития проектного менеджмента в нефтегазодобывающей отрасли – одного из локомотивов экономики Казахстана. Существует ряд недостатков в системе управления нефтегазодобывающих предприятий Казахстана, присущих также и большинству подобных компаний на постсоветском пространстве, которые значительно замедляют прогресс в области проектного управления.

Заключение

Реализация приведенных выше рекомендаций позволит значительно повысить эффективность и оперативность внедрения проектного менеджмента. В свою очередь, правильно спроектированная и непрерывно функционирующая система

управления проектами в ближайшие годы позволит значительно сократить сроки реализации проектов и повысить их рентабельность через сокращение расходов, что представляется немаловажным в кризисных условиях современной экономики.

ЛИТЕРАТУРА

1 Концепция развития проектного менеджмента в Республике Казахстан на 2010–2020 годы URL: <http://spm.kz/kontseptsiya-prodvizheniya-proektnogo-menedzhmenta.html>.

2 INVOTAN, Tecnoldgica-ComissBo Permanente. System dynamics in project management: a comparative analysis with traditional methods // System Dynamics Review, 12.2, 1996, C. 121-139.

3 Atkinson R. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria // International journal of project management, 17.6, 1999, C. 337-342.

4 Longman A., Mullins J. Project management: key tool for implementing strategy, Journal of Business Strategy, T. 25, № 5, C. 54-60

5 Myakenkaya G.S., Kaziyeva R.K., Ahmad N., Implementation of Project Management Technologies in Kazakhstan // J. Appl. Environ. Biol. Sci., 2015, № 5(3), C. 202-208

6 Thiry M., Deguire M. Recent developments in project-based organisations // International Journal of Project Management, T. 25, № 7, C. 649-658.

7 Использование современной методологии проектного управления позволяет сэкономить 15-20% средств, уходящих на реализацию проектов URL: <http://www.inform.kz:8080/rus/article/2330229>

8 Развитие проектного менеджмента: практика и перспективы // Материалы I Международного конгресса проектных менеджеров в Республике Казахстан. Астана: Казахстанский центр государственно-частного партнерства, 2015. 224 с.

9 Обзор программы трансформации бизнеса АО «Самрук-Энерго» URL: <http://www.samruk-energy.kz/ru/transformation/program>

10 Бакубаева З.Ф. Система управления проектами на предприятии // Управлять собой – управлять бизнесом – управлять временем: Сб. ст. слушателей магистер. прог. Вып. 7. Алматы: Менеджмент Университет, 2016, 144 с.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРАХ

Карим Медет Сапиулы Казахский гуманитарный юридический университет, Астана, Республика Казахстан, mkarim@kgm.kz

КРИТЕРИЙ АВТОРСТВА

Карим Медет Сапиулы написал рукопись, корректировал её до подачи в редакцию и несёт ответственность за плагиат

КОНФЛИКТ ИНТЕРЕСОВ

Автор заявляет об отсутствии конфликта интересов.

ПОСТУПИЛА 15.11.2016

ПРИНЯТА В ПЕЧАТЬ 02.02.2017

REFERENCES

1 Concept of development of project management in the Republic of Kazakhstan for 2010-2020 Available at: <http://spm.kz/kontseptsiya-prodvizheniya-proektnogo-menedzhmenta.html> (in Russian)

2 INVOTAN, Tecnoldgica-ComissBo Permanente. System dynamics in project management: a comparative analysis with traditional methods. System Dynamics Review, 12.2, 1996, pp. 121-139.

3 Atkinson R. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. International journal of project management, 17.6, 1999, pp. 337-342.

4 Longman A., Mullins J. Project management: key tool for implementing strategy, Journal of Business Strategy, vol. 25, no. 5, pp. 54-60

5 Myakenkaya G.S., Kaziyeva R.K., Ahmad N., Implementation of Project Management Technologies in Kazakhstan. J. Appl. Environ. Biol. Sci., 2015, no. 5(3), pp. 202-208

6 Thiry M., Deguire M. Recent developments in project-based organisations. International Journal of Project Management, vol. 25, no. 7, pp. 649-658.

7 Using the modern methodology of project management allows you to save 15-20% of the funds going on the implementation of projects Available at: <http://www.inform.kz:8080/rus/article/2330229> (in Russian)

8 Development of project management: practice and prospects. Materials of the I International Congress of Project Managers in the Republic of Kazakhstan. Astana. Kazakhstan Public-Private Partnership Center, 2015. 224 p. (in Russian)

9 Overview of the business transformation program of Samruk-Energo JSC Available at: <http://www.samruk-energy.kz/ru/transformation/program> (in Russian)

10 Bakubaeva Z.F. Systema upravleniya proektami na predpriyatii [Project management system in the enterprise]. Manage yourself – manage the business – manage time no. 7. Almaty. Almaty Management University, 2016, 144 p. (in Russian)

INFORMATION ABOUT AUTHORS

Karim Medet Sapiuly Kazakh humanitarian law university, Astana, Kazakhstan, mkarim@kgm.kz

CONTRIBUTION

Karim Medet Sapiuly wrote the manuscript, correct it before filing in editing and is responsible for plagiarism

CONFLICT OF INTEREST

The author declare no conflict of interest.

RECEIVED 11.15.2016

ACCEPTED 2.2.2017