УДК 33

СИСТЕМА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В КОМПАНИЯХ НЕФТЕГАЗОВОЙ ОТРАСЛИ (НА ПРИМЕРЕ ООО УК «ШЕШМАОЙЛ»)

PROJECT MANAGEMENT SYSTEM IN OIL AND GAS INDUSTRIES (BY THE EXAMPLE OF LLC SCHESHMAIL MANAGEMENT COMPANY)

Галлямова Дания Дамировна
студент,
Альметьевский государственный
нефтяной институт
damirova.dania@yandex.ru

Каримова Светлана Анатольевна
старший преподаватель кафедры
экономики и управления предприятием
Альметьевский государственный
нефтяной институт
karim20@mail.ru

Аннотация. Нефтегазовая отрасль входит в один из наиболее проектно – ориентированных секторов экономики и является крупнейшим внутренним потребителем высокотехнологичной промышленной продукции в стране. Предлагаемые мероприятия способствуют обеспечению эффективной работы и организации систем по управлению проектами в нефтегазовой отрасли.

Ключевые слова: Проектное управление, корпоративная система управления система KPI, обучение персонала.

Gallyamova Daniya Damirovna
student,
Almetyevsk State Oil Institute
damirova.dania@yandex.ru

Karimova Svetlana Anatolyevna
Senior teacher of department
economies and business management
Almetyevsk state oil institute
karim20@mail.ru

Annotation. The oil and gas industry is one of the most project-oriented sectors of the economy and is the largest domestic consumer of high-tech industrial products in the country. The proposed activities contribute to ensuring the effective operation and organization of project management systems in the oil and gas industry.

Keywords: Project management, corporate management system CPI system, staff training.

В настоящее время управление работами по проекту применяется во многих развитых странах мира. Одним из первопроходцев проектного управления (ПУ) в России стала нефтегазовая отрасль. Она входит в один из наиболее проектно-ориентированных секторов экономики и является крупнейшим внутренним потребителем высокотехнологичной промышленной продукции в стране. При этом решение задач, стоящих перед отраслью, сохранение её конкурентоспособности и дальнейшее развитие невозможно без применения новых технологий самого высокого уровня.

Число одновременно выполняемых проектов в крупных российских компаниях нефтегазовой отрасли растет и достигает сотни, а иногда и тысячи. Компании управляют проектами поиска, разведки и разработки нефтегазовых месторождений, в которых на каждом этапе решаются свои задачи, превращающиеся в локальные проекты, связанные едиными целями.

Общество с ограниченной ответственностью УК «Шешмаойл» входит в число малых добывающих организаций РТ и занимает одно из лидирующих позиций по основным показателям в группе независимых нефтяных компаний.

Деятельность ООО УК «Шешмаойл» неразрывно связана с проектной деятельностью. Она, как и любая другая деятельность нуждается в профессиональном управлении.

В настоящее время управление работами по проектам в ООО УК «Шешмаойл» построена по системе корпоративного управления, и занимается им служба по работе с проектами и регистрации основных средств.

Служба управления проектами является самостоятельным структурным подразделением ООО УК «Шешмаойл», которая курирует реализацию проекта.

Служба в рамках своей компетенции участвует:

1) в разработке проектов ГРП и проектов обустройства месторождений;
2) определении перечня объектов для новых ГРП и ООМ;
3) в контроле соответствия строительства объектов проектным решениям.

Так же Служба совершает сбор всех необходимых материалов и получение разрешительной документации на строительство, и ввод объектов строительства в эксплуатацию.

Для выполнения функций и реализации прав Служба управления проектами взаимодействует со всеми подразделениями управления, в чем и заключается система корпоративного управления проектами.

Для анализа эффективности проектного управления необходимо оценить степень его зрелости в ООО УК «Шешмаойл». Модели зрелости управления проектами помогают компаниям оценить текущее состояние системы и определить стратегию и тактику его развития.

ООО УК «Шешмаойл» является проектно-ориентированной компанией, так как управление проектами использует не только для внутреннего развития, но и для ведения проектного бизнеса.

Для этого используется модель уровня зрелостей компании Г. Керцнера.

Анкета, представленная в таблице 1, была заполнена совместно с управляющим проектами ООО УК «Шешмаойл».

Таблица 1 – Оценка зрелости проектного управления ООО УК «Шешмаойл»

Уровень зрелости	Краткое описание уровня, взятое из модели Керцнера	Степень существования свойств зрелости в ООО УК «Шешмаойл»
1	Наличие отдельных практик успешных проектов	Есть опыт успешных проектов, которые хранятся в архиве компании и в электронной базе
	Отдельные «очаги интереса» к управлению проектами	внедрено на основе системы корпоративного управления
	Понимание на уровне руководства общей полезности применения медов УП	Руководство поддерживает
	Проведено обучение отдельных сотрудников по УП	Обучение было на этапе внедрения и продолжается в настоящее время
	Введена единая терминология управления проектами	Определены в регламентах, пользуются стандартами
	Введен общий учет реализуемых проектов	Есть электронная база, где хранятся текущие и завершенные проекты.
2	осознание ощутимых выгод от использования управления проектами	Частично (существует проблема непонимания выгод от ПУ некоторыми сотрудниками)
	поддержка управления проектами на всех уровнях управления	Частично (не все сотрудники поддерживают внедрение ПУ)
	наличие общей методологии управления проектами	Разработаны собственные регламенты
	наличие системы контроля по проектам	Существует
	разработка систематического плана по развитию персонала в области управления проектами	Частично (существует только график обучения персонала ПУ)
	основание проектного офиса или центра управления проектами	Существует (Штаб является главным звеном в управлении проектами)
3	интегрированные процессы управления проектами и другими областями (качеством, процессами и т.д.)	Частично существуют (проблема с документацией на предстоящие торги)
	поддержка со стороны организации (на уровне корпоративной культуры, а не только на уровне управления)	Отсутствует
	постановка процедур накопления и распространения лучших практик управления проектами	Существует (при разработке нового проекта в компании основываются на уже реализованных проектах)
4	основание проектного офиса для проведения бенчмаркинга	отсутствует
	сравнение со сходными и с отличающимися отраслями	отсутствует
	сравнение как процессов и методологий, так и культуры управления проектами	отсутствует
5	накопление информации об опыте прошлых проектов	присутствует
	передача знаний и реализация программы наставничества	отсутствует
	стратегическое планирование в управлении проектами	отсутствует

Исходя из таблицы 1, можно сделать вывод о том, что проектное управление в ООО УК «Шешмаойл» находится на 3 уровне зрелости. Но есть проблемы и на втором и на третьем уровнях:

- непонимание выгод от ПУ некоторыми сотрудниками;
- не все сотрудники поддерживают внедрение ПУ;
- нет систематического плана по развитию персонала в области ПУ;
- проблема с документацией на предстоящие торги;
- нет поддержки со стороны организации на уровне корпоративной культуры.

Выявленные проблемы, которые влияют на срывы сроков и выход за рамки бюджета возникли из-за того, что у сотрудников не хватает времени на составление заявок, так как они заняты своими основными обязанностями. Поэтому заявки отправляют с опозданием. Так же отсутствует систематизированный график обучения и мотивация персонала, которая не завязана на результатах проекта.

Все перечисленные проблемы с персоналом завязаны на двух основных причинах. Во-первых, нет систематической программы обучения и оценки персонала проектному управлению. А во-вторых, денежная мотивация персонала в конце проекта не завязана на его результатах и на личном вкладе каждого участника в проект. Что касается корпоративной культуры в области управления проектами, то она начинается, прежде всего, с обучения персонала и понимания что, как и зачем они делают.

Направления изменений в области персонала:

– составление плана обучения и оценки отношения к ПУ;
– введение системы KPI.

Для каждой группы работников должен быть разработан свой план обучения и оценки. Цель обучения – получение новых знаний, компетенций, увеличение производительности труда.

Система KPI – ключевые показатели эффективности – система, оценки, которая помогает организации оценить достижение целей. Кроме того позволяет оценить деловую активность персонала компании.

Система стимулирования мотивации в ООО «Шешмаойл»» имеет два направления: ежемесячные премии и в конце проекта. Второй вид премии не завязан с результатами работы команды проекта, это в свою очередь влияет на качество и желание работы команды. Предлагается ввести систему KPI для премирования персонала в области управления проектами. С её помощью у персонала возникнет больше желания выполнять работу в срок.

Мотивационная формула для расчета заработной платы сотрудника будет иметь вид:

$$З_п = Ф_ч + Е_п + \left(П_п \cdot Коэф_{kpi\,1,2,3}\right), \quad (1)$$

где $Коэф_{kpi\,1,2,3}$ коэффициент KPI.

Введены следующие показатели KPI:

1) завершение работ в срок;
2) завершение проекта без срыва бюджета;
3) качественное выполнение проекта.

В конце проекта управляющий проектами заполняет таблицу 2 с результатами работы. Оценивается работа команды проекта целиком. Вносятся плановые и фактические показатели. В 3-ей колонке рассчитывается коэффициент KPI путем деления фактического значения на плановое – таблица 2.

Таблица 2 – Расчёт коэффициентов KPI

	Сроки (дни) KPI1			Бюджет (руб.) KPI2			Качество (кол-во принятых работ с первого раза) KPI3		
	План	Факт	П/Ф	План	Факт	П/Ф	План	Факт	П/Ф
Команда проекта «А»									

В таблице 3 представлены примерные значения коэффициента и расшифровка показателя.

Таблица 3 – Примерные значения коэффициента KPI

Уровень выполнения задач	Значение коэффициента	Смысл показателя
100 %	1	Выполнение работником всех поставленных задач (достижение целевого значения)
80–90 %	0,9	Выполнение работниками поставленных задач на уровне 80–90 %
60–80 %	0,6	Выполнение работниками поставленных задач на уровне 60–80 %
менее 60 %	0	Выполнение работниками поставленных задач на уровне менее 60 % (недопустимо)

При достижении значения менее 60 % выполнения какой-либо из поставленных задач – команда лишается премии.

Преимущества использования системы KPI перед традиционным расчётом премий:

– оценка эффективности работы команды проекта;
– ориентирование команды на достижение целей;

– эффективное управление бюджетом фонда оплаты труда;
– мотивация команды;
– обеспечение коллективной ответственности за результаты проекта.

Таким образом, В дальнейшем, внедрение данных мероприятий, позволит увеличить производительность труда персонала как минимум на 5 % (исходя из исследования, проведенного Национальным центром качества образования персонала США, которое показало, что 10-процентное увеличение затрат на повышение образовательного уровня работников увеличивает их производительность на 8,6 %) и позволит ликвидировать проблемы, возникающие на 2 и 3 уровнях зрелости. И в дальнейшем возможен переход к более высоким уровням зрелости 4 и 5.

Литература:

1. Ильин В.В. Проектный менеджмент : практическое пособие. – М. : Алфа-Пресс, 2015. – 100 с.

References:

1. Iyin V.V. Project management : practical manual. – M. : Alfa-Press, 2015. – 100 p.