

«КОМПАНИИ ДЕЛАЮТ ПРОЕКТЫ, О КОТОРЫХ РАΝЬШЕ НИКТО НЕ ГОТОВ БЫЛ ГОВОРИТЬ ВСЕРЬЕЗ»

С ОСЕНИ 2013 ГОДА КАФЕДРУ ПРОЕКТНОГО МЕНЕДЖМЕНТА В МОСКОВСКОЙ ШКОЛЕ УПРАВЛЕНИЯ «СКОЛКОВО» ЗАНИМАЕТ ЧЕЛОВЕК ИЗ НЕФТЯНОГО СЕКТОРА — ЖАН-МАРКА СУСИ ХОРОШО ЗНАЮТ НА РЫНКЕ КАК ЧЕЛОВЕКА, РАБОТАВШЕГО В КРУПНЕЙШИХ НЕФТЕГАЗОВЫХ КОМПАНИЯХ, САМ ОН УТВЕРЖДАЕТ, ЧТО ПРОЕКТНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ — ЭТО ВЫЗОВ, СЕЙЧАС СТОЯЩИЙ ПЕРЕД ЛЮБОЙ КОМПАНИЕЙ ВНЕ ЗАВИСИМОСТИ ОТ СЕКТОРА. ДЕЛО НЕ В ТОМ, ЧТО СЛОЖНО ДОБЫВАТЬ НЕФТЬ И ГАЗ — БЕЗ СОВРЕМЕННЫХ ПОДХОДОВ В ЭТОЙ СФЕРЕ МНОГИЕ КОМПЛЕКСНЫЕ ПРОЕКТЫ, ЗА КОТОРЫЕ БЕРУТСЯ КОМПАНИИ, ПРОСТО НЕ МОГУТ БЫТЬ РЕАЛИЗОВАНЫ: ОНИ СЛИШКОМ СЛОЖНЫ ДЛЯ ПОДХОДОВ 40–50-ЛЕТНЕЙ ДАВНОСТИ.

REVIEW: Как бы вы описали то, чем вы в настоящий момент заняты в Московской школе управления «Сколково»? Как вы сюда попали и что делаете?

ЖАН-МАРК СУСИ: К команде бизнес-школы «Сколково» я присоединился в сентябре 2012 года в качестве главы кафедры проектного менеджмента — непосредственно до этого я работал в Schlumberger, а до этого — в BP, где был директором корпоративной академии проектного менеджмента — совместного предприятия MIT и BP. Как вы видите, не так многое в карьере нужно было менять. Здесь, в бизнес-школе «Сколково», мое основное занятие — это производство и трансляция контента, относящегося к проектному менеджменту, который необходим для работы по корпоративным программам Сколково. У нас много корпоративных клиентов, но я постоянно работаю и с участниками программ Сколково MBA и Executive MBA.

R: Вы имели прекрасную возможность остаться в большом бизнесе, но предпочли ей преподавание. Почему?

Ж.-М. С.: Я имел прекрасную возможность несколько месяцев назад говорить ровно о том же с ректором бизнес-школы «Сколково» — еще четыре года назад я работал в нефтегазовом секторе, в одной из крупнейших мировых компаний, работающих в России. Впрочем, четыре года работы с MIT, в общем, в образовательном секторе, делали для меня выбор, который появился, когда я покинул Schlumberger, легким: когда передо мной появилась возможность работать на бизнес-школу, в которой я мог делиться семилетним опытом работы с BP и MIT, профессиональными навыками в секторе, то тут не о чем было сомневаться.

R: В России нередко мнение о том, что проектный менеджмент — это скорее не наука, а набор навыков; теория по ним, согласно этой версии, сформирована в 1960–1970-х годах, а обучение более рационально вести по месту работы. Вы между тем настаиваете на том, что проектный менеджмент — это нечто современное. Почему этому нужно учиться и почему в России?

Ж.-М. С.: Россия — это действительно один из ключевых рынков для нефтегазовой индустрии в мире, и это не какое-то преувеличение: действительно, множество самых сложных и интересных проектов в секторе реализуется именно тут. Тут действительно добывать нефть и газ сложно, даже вызывающе сложно, проекты тут, как правило, комплексные, со множеством технических и организационных нюансов. В нефтегазовой отрасли прак-

СПЕЦИАЛИСТЫ 70-Х ВЫНУЖДЕНЫ ПОЛУЧАТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ОБРАЗОВАНИЕ, ПЕРЕУЧИВАТЬСЯ — СИТУАЦИЯ ИЗМЕНИЛАСЬ, ПОСКОЛЬКУ КАЧЕСТВЕННО ИЗМЕНИЛИСЬ МАСШТАБЫ ПРОЕКТОВ



ПРЕСС-СЛУЖБА МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ УПРАВЛЕНИЯ «СКОЛКОВО»

тически каждый день слышишь — «время легкой нефти заканчивается». Действительно, сейчас нефть добывают уже в чрезвычайно удаленных районах с тяжелыми климатическими условиями, не говоря уж о сложных геологических структурах. Добыча ведется на глубоководном шельфе. Следует понимать, что по отдельности все эти сложности технически преодолимы, но умножение этих сложностей дает усложнение проектов как таковых, а это генерирует риски.

В первую очередь это риски общей неудачи. Я занимался исследованием этого вопроса и могу сообщить лишь, что более 50% мегапроектов в области добычи нефти и газа завершались именно общей или по крайней

мере различной неудачей, провалом. Это совершенно нормальная ситуация, но особенно в нефтегазовом секторе. Самый главный вызов, который стоит перед менеджментом в таких огромных и по временным, и по материальным масштабам с очень большой себестоимостью, — стандартные способы не работают, так как такого размера проекты просто не реализуются, риски общей неудачи при применении стандартных подходов растут до абсолютных.

Да, в 1960–1970-х годах действительно можно было работать стандартными методами, проектный менеджмент тогда был ближе к технологии. Сейчас специалисты того времени вынуждены получать дополнительное

образование, переучиваться — ситуация изменилась, поскольку качественно изменились масштабы. Для России это тем более характерный процесс — сейчас компании работают на объектах на территориях, о которых раньше просто никто не готов был говорить всерьез, было понятно, что это невозможно. Но это не только о России. Например, те проблемы, с которыми столкнулись компании, не так давно разрабатывавшие глубоководный шельф в Бразилии, показали, что со старыми технологиями проектного менеджмента там просто нечего делать: технически возможно все, но нужен новый уровень организации, новые подходы именно к проектированию проекта.

И в отрасли я вижу огромные аппетиты именно на получение новых знаний о современном проектном менеджменте, на развитие навыков его применения в конкретных проектах. И сами менеджеры видят, что без этого будут неконкурентоспособны сами, будет неконкурентоспособна их компания, наконец просто часть проектов для них будет закрыта.

R: Что, с вашей точки зрения, сильнее всего изменилось в проектном менеджменте с тех же 1970-х?

Ж.-М. С.: Три больших сферы, в которых современное состояние знаний в проектном менеджменте существенно отличается от того, что мы видели раньше. В первую очередь это управление издержками. Большинство проектов в отрасли реализуются в условиях все большего числа входящих переменных и все большего числа вовлеченных в проект поставщиков из множества стран. Кроме того, в крупных долгосрочных проектах нужно учитывать и то, что быстро меняются экономики, страновые тренды — быстрый рост издержек увеличивает спрос на управление ими, это критически необходимо в ситуации, когда почти все проекты имеют тенденцию отвечать на перемены ростом стоимости.

Второе — это растущая необходимость работать во все более разнообразных условиях, во все более сложной рабочей среде. Сейчас менеджер крупной компании может работать в команде, в которой есть десяток людей

ПРЯМАЯ РЕЧЬ

Владимир Михневич,

руководитель корпоративного университета «ЛУКОЙЛ ОВЕРСИЗ»:

— В последние годы, когда компания стала входить во все большее число крупных и сложных проектов, в том числе за рубежом, мы заметили разрыв между потребностью в специалистах и нашим сформированным резервом. И тогда мы обратились к бизнес-школе «Сколково», инновационному источнику знаний и новых учебных технологий. Здесь мы выстроили необычную программу, которая направлена на очень серьезное и активное вовлечение участников в процесс обучения. Я сам принимаю активное участие в программе и лично вижу, что так оно и есть. Мы нуждались в большом количестве хорошо подготовленных руководителей, способных управлять сложными проектами или активами за рубежом в тех непростых условиях, которые сейчас есть на рынках. Программа развития лидеров, запущенная в сентябре 2012 года, призвана помочь нам решить эту задачу. У крупных проектов есть специфические особенности, которые требуют новых умений, включая управление интегрированными командами, коммуникацию, принятие решений, определение перехода между фазами реализации и так далее. Мы эти проблемные зоны увидели и поняли, что нашим сотрудникам нужна дополнительная подготовка. Компания все время стремится при-

менить самые современные управленческие технологии — несколько лет назад мы внедрили новую систему управления активами, мы имеем хорошо развитую систему оценки рисков и ряд других. Однако для преодоления барьеров, связанных с эффективным управлением крупными проектами, одних теоретических знаний недостаточно — так у нас возникла новая образовательная задача наряду с программой развития лидеров, где участники работают над собственными серьезными проектами, а также есть отдельный модуль, посвященный проектному менеджменту. Мы хотим уделить этой теме более пристальное внимание, поэтому готовим отдельную программу, которая, надеюсь, будет запущена в мае. Она будет очень обширной и охватит, по сути, весь персонал «ЛУКОЙЛ Оверсиз» и, видимо, в дальнейшем и компании ЛУКОЙЛ. Я восхищен форматом, технологией работы и самоотдачей организаторов и преподавателей школы, которые ведут нашу программу. Программа очень хорошо сбалансирована по лекциям, кейсам и проектной работе. Участники ведут серьезную проектную работу, имеющую стратегическое значение для компании, и набираются бесценного опыта. Мы уже сейчас видим промежуточные результаты, которые идут в работу, в компанию. Надеемся, что часть участников программы мы сможем поставить в резерв и назначать на руководящие позиции.

