

## Методические проблемы управления вертикально интегрированными предприятиями нефтегазового сектора

© 2013 Кушнер Максим Эдуардович

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, г. Москва  
E-mail: maxim.kushner@gmail.com

Несмотря на возрастающую популярность проектного подхода к управлению предприятием, существуют достаточно серьезные препятствия к быстрому и беспроblemному переходу к нему на крупных производственных предприятиях нефтегазового сектора. Статья посвящена изучению причин тех сложностей, которые возникают при переходе к проектному подходу, а также способов их устранения.

*Ключевые слова:* теория управления, управление предприятием, проблемы управления, проектный подход.

В условиях рыночной экономики на систему, которой является любая организация, воздействует огромное количество различных факторов, предсказать возникновение и результаты воздействия которых чрезвычайно сложно. Функционирование в подобных условиях требует наличия определенного комплекса мер, позволяющих адекватно реагировать на изменения внешней среды - эффективно противостоять негативным воздействиям и максимизировать влияние позитивных<sup>1</sup>. Одним из средств, направленных на решение подобных задач, является управление проектами. Чем более динамичными являются условия проектной деятельности, тем более сложной будет ее управление, в первую очередь, за счет необходимости включения специализированных областей знаний, таких как управление коммуникациями, рисками и т.д. Знания, полученные в результате разработки схемы управления проектами, которая позволяла бы достигать требуемых результатов с минимальными затратами, становятся в дальнейшем основной корпоративного стандарта (методики) управления проектами.

С течением времени все больше предприятий, осознавая необходимость быстрой адаптации к внешним и внутренним изменениям, начинают уделять повышенное внимание проектному подходу к управлению. Вслед за сектором услуг, наиболее быстро реагирующим на все изменения, производственные предприятия также начали перестраивать управленческие схемы, ориентируясь на успешный опыт контрагентов. Одними из последних применяют новые принципы стали государственные компании и крупные вертикально интегрированные предприятия (в частности, нефтегазового сектора).

Однако практика показала, что выгоды проектного подхода зачастую нивелируются сопутствующими проблемами. И если для небольшой компании, работающей в сфере услуг, затраты на переход к новой управленческой схеме относительно невысоки, то для нефтяного холдинга, насчитывающего десятки (а иногда и сотни) организационных единиц, сложность, а как следствие, стоимость и длительность процедуры перехода, возрастает на несколько порядков. Простое следование общепринятым правилам не работает, поскольку не учитывает отраслевую специфику, особенности взаимодействия с контрагентами имеющейся организационной структуры вертикально интегрированных предприятий<sup>2</sup>. В чем же причина подобных сложностей?

Для начала определим разницу между классическим (функциональным) и проектным подходами. Согласно определению функциональное управление - это управление по функциям, в процессе которого каждый функциональный руководитель ведает исполнением определенного круга функций, работ (производственные, технологические, проектные, финансовые, информационные, обеспечивающие)<sup>3</sup>.

В отличие от функционального подхода, при котором зоны ответственности руководителей ограничиваются их функциональными границами, проектный подход оперирует новой сущностью - проектом: временным предприятием, предназначенным для создания уникальных продуктов, услуг или результатов<sup>4</sup>. При этом в рамках проектного подхода выделяется проектный руководитель (руководитель проекта), который, с одной стороны, имеет возможности управлять всеми участниками проектной деятельности, а с другой - несет ответственность за исполнение проекта в целом.

Проектный подход помогает более эффективно организовать взаимодействие между участниками, в частности, за счет выделения единой точки входа и ответственности. С другой стороны, при значительной проектной активности возможностей и компетенций одного руководителя может быть недостаточно. В таком случае формируется особая структура - проектный офис, позволяющий сбалансировать и частично снять нагрузку на отдельных руководителей проектов.

Проектный офис (офис управления проектами) представляет собой структурное подразделение организации, которое определяет и развивает в организации стандарты процессов, связанные с управлением проектами. Кроме того, проектный офис управляет всей совокупностью проектов предприятия, а также структурирует, декомпозирует и выделяет повторяемые процессы с целью повышения эффективности планирования и качества выполнения проектов<sup>5</sup>. Выделение проектного офиса в отдельное структурное подразделение - важный шаг в эволюции проектного управления, и наличие его в организационной структуре предприятия свидетельствует о достаточно высоком уровне зрелости управленческих процессов. Тем не менее для предприятий со сложной организационной структурой, в число которых входят вертикально интегрированные предприятия нефтегазовой сферы, наличие проектного офиса еще не гарантирует существенных выгод. Более того, необдуманый переход к проектному управлению с выделением проектного офиса зачастую приводит к проблемам большим, чем имеющиеся при сохранении старой функциональной схемы.

Существует ряд препятствий, стоящих на пути безболезненного перехода к современным принципам управления. В качестве одного из основных стоит назвать попытку адаптации проектного подхода к функциональной схеме. Либо выделение проектных руководителей (а иногда и проектного офиса) носит формальный характер (т.е. у руководителя проекта недостаточно полномочий для полноценного управления), либо зона ответственности и компетенций руководителя проекта искусственно ограничивается. Оба момента противоречат принципам проектного управления (единство ответственности и единство управления).

Если говорить о крупных предприятиях, реализующих полный производственный цикл, то к вышеупомянутым проблемам добавляется еще одна - неэффективная схема планирования (принятия решений) и сбора данных. Даже при наличии проектного офиса, выполняющего часть операций по планированию и контролю (что раньше

выполнялось непосредственно функциональными руководителями, причем исключительно в границах своих функций), используемые на практике принципы планирования не меняются. Принятие решений происходит на самом верхнем (управленческом) уровне (чаще всего это головной офис, руководство предприятия или холдинга), после чего выполняется "спуск" управленческого решения сверху вниз по цепочке подчинения. В свою очередь, сбор отчетности о факте исполнения работ происходит в обратном направлении, начиная с исполнителей самого низкого уровня и до руководителей (с постепенной агрегацией и уменьшением детализации). Таким образом, проектный офис превращается в подобие секретариата топ-менеджмента компании, выполняющего рутинные операции и не принимающего реального участия в процедурах проектного управления.

В качестве одной из проблем подобного подхода следует отметить исключение филиалов и локальных исполнителей из процедуры управления проектом, несмотря на то, что недостаточная эффективность единоличного управления проявляется практически сразу - по данным международного аналитического агентства IDS Sheer за 2012 г. около 16 % проектов завершается в срок и с соблюдением исходных бюджетов. В качестве альтернативы, повышающей эффективность, может выступить комплексная структура управления, с одной стороны, соблюдающая принципы проектного управления, а с другой - учитывающая специфику сложной организационной структуры вертикально интегрированных нефтегазовых комплексов.

Независимо от типа проекта в его реализации обязательно должны участвовать следующие организационные единицы:

- управляющий совет проекта;
- проектный офис предприятия;
- команда управления проектом;
- рабочая группа (группы) проекта.

Рассмотрим функции каждого участника подробнее.

*Управляющий совет проекта* является коллегиальным органом, наделенным полномочиями принимать решения по стратегическим вопросам при управлении проектом. Управляющий совет проекта включает руководящих работников заказчика и подрядных организаций, участвующих в реализации проекта. Решение вопросов, связанных с изменением ключевых параметров проекта - содержания, сроков или бюджета, - осуществляется в ходе заседания состава управляющего совета проекта.

*Проектный офис* - это организационная единица, осуществляющая ресурсное, методологи-

ческое и административное сопровождение реализации проектов и портфелей проектов.

Минимальный состав участников проектного офиса включает в себя участников проектной деятельности со следующими проектными ролями:

- руководитель проектного офиса;
- руководители проектов со стороны заказчика;
- администраторы проектов.

*Команда управления проектом* - группа участников проекта, осуществляющих функции оперативного управления, координации и контроля проекта, объединенных во временную организационную единицу.

Минимальный состав команды управления проектом должен включать участников проекта со следующими проектными ролями:

- руководитель проекта со стороны заказчика;
- администратор проекта;
- руководитель проекта со стороны организации-филиала или подразделения - конечного исполнителя работ.

*Рабочая группа проекта* - группа работников компании и сотрудников сторонних организаций, объединенных во временную организационную единицу для выполнения работ проекта.

Минимальный состав рабочей группы проекта должен включать участников проекта со следующими проектными ролями:

- исполнитель проекта со стороны функционального заказчика проекта;

- исполнитель проекта по направлению;
- исполнитель проекта со стороны организации-филиала или подразделения - конечного исполнителя работ.

Распределение указанных участников по уровням управления представлено на рисунке.

Таким образом, в управленческие процессы вовлекается не только руководство, непосредственно принимающее решение о начале той или иной деятельности (в предложенной схеме выступает в качестве заказчика), но и представители подразделения или филиала-исполнителя. При этом проектный офис, участвуя в предоставлении руководителей проекта, параллельно выполняет следующие группы функций:

1) методологическую:

- а) поддержка, разработка, внедрение и развитие методологии управления проектами и портфелями проектов;
- б) выявление и формирование типовых фрагментов проектов (шаблонов) для последующего использования;
- в) разработка учебно-методических материалов, программ подготовки и организация обучения;
- г) обеспечение развития участников проектной деятельности в области управления проектами;

2) аналитическую:

- а) анализ качества управления текущих проектов;
- б) анализ эффективности управления завершенных проектов;
- в) подготовка предложений по повышению эффективности реализации проектов;

3) архивную:

- а) сбор, регистрация и хранение проектной документации;
- б) сбор, регистрация и хранение общей документации по проектной деятельности;

4) управленческую:

- а) выделение ресурсов на проект (руководителя проекта, администратора проекта);
- б) участие в подготовке и согласовании организационных проектных документов;
- в) координация реализации проектов;
- г) мониторинг хода реализации проектов, загруженности ресурсов;
- д) инициация изменений проектов, относящихся к компетенции проектного офиса.

Объединение в командах управления и исполнения на одном уровне представителей руководства и группы исполнения позволит снизить риски, связанные с передачей и произвольной трактовкой отдельных решений и позиций, а также ускорит принятие совместных компромисс-

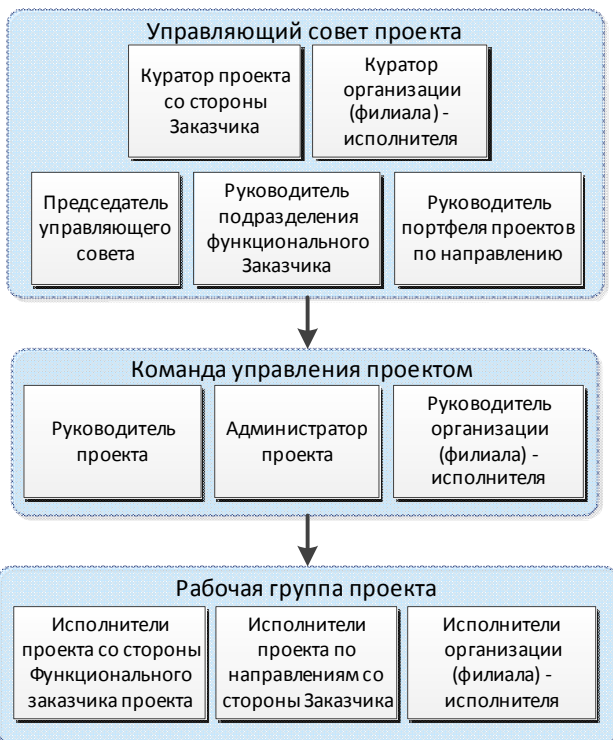


Рис. Уровни управления и участники проекта

ных решений в случае противоречий. Одновременно с этим из функций проектного офиса не исключаются его прямые обязанности по методологической и организационной поддержке процесса управления предприятием.

Таким образом, подобная схема позволит сократить затраты на всех этапах перехода к проектному управлению внутри предприятия, а также повысить эффективность принятия управленческих решений в соответствии с принципами проектного подхода.

---

<sup>1</sup> Лебедев К.Н. Специфика методологии экономического исследования: традиции и современность // Экономические науки. 2008. □ 7 (44).

<sup>2</sup> Кушнер М.Э. Роль профессиональных ассоциаций в эволюции современной теории управления предприятием // Экономические науки. 2013. □ 2 (99).

<sup>3</sup> Райзберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. М., 2010. С. 364.

<sup>4</sup> Project Management Institute. Руководство к своду знаний по управлению проектами РМВОК. 4-е изд. М., 2010. С. 5.

<sup>5</sup> Кендалл И., Роллинз К. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: максимизация ROI. М., 2004. С. 64.

*Поступила в редакцию 04.03.2013 г.*