

В Диссертационный совет ФГБОУ ВО
«Российская академия народного хозяйства и
государственной службы при Президенте
Российской Федерации» 119571, г. Москва,
проспект Вернадского, д.82

ОТЗЫВ

председателя диссертационного совета Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации
на диссертацию Дашкова Романа Юрьевича «Разработка и адаптация методов управления проектами производства сжиженного природного газа», представленную на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. – «Менеджмент»

1. Актуальность темы диссертационного исследования

Актуальность темы данного исследования в первую очередь связана с интеграцией топливно-энергетического комплекса российской экономики в мировое рыночное пространство. В связи с Долгосрочной программой развития производства сжиженного природного газа в РФ, принятой Правительством РФ в марте 2021 года, современный этап экономического развития России характеризуется дальнейшим развитием производства СПГ и активным взаимодействием с международными рынками. Эти процессы требуют качественно нового подхода в корпоративном управлении проектами производства СПГ. Этим определяется высокая актуальность и практическая значимость диссертационной работы.

2. Структура и содержание диссертации

Особая ценность работы состоит в ее логической завершенности: система управления проектами производства СПГ всесторонне охарактеризована теоретически, начиная с особенностей крупномасштабных проектов производства СПГ и заканчивая детальным изучением взаимодействия «Проектного офиса» и структурных подразделений компании. Кроме того, проведены обширные эмпирические исследования по разработке метрики и применению интерпретационных моделей для контроля основных параметров, а также предложены и апробированы прикладные инструменты управления рисками в рамках данной системы.

В первой главе анализируется концепция управления проектами в условиях сложности и неопределенности. Автором показано, что учет влияния изменчивости внешней среды дает возможность использовать мощные рычаги создания адаптивной системы управления проектами. Автором в качестве основы системы управления проектами рассматривается привязка контекстов и допущений к целям и стратегиям фаз проекта, а интерпретационные модели как

метрики для измерения прогресса исполнения фаз проекта служат своеобразной обратной связью, сигнализирующей о необходимости адаптации субъекта управления (с. 52-54).

Во второй главе диссертации комплексно представлен разработанный автором метод управления проектами производства СПГ. Во-первых, обоснован динамизм и адаптивность его применения. Во-вторых, показывается, что он имеет иерархическую структуру. В-третьих, дается комплексная характеристика влияния контекстов и допущений на процессы формирования целей и стратегий фаз проекта (с. 78-82).

Особое место в корпоративном управлении занимает механизм согласования проектной и операционной деятельности. По справедливому убеждению диссертанта, менеджмент компании должен иметь возможность оперативно привлекать к исполнению различных фаз проекта свои структурные подразделения. Разработанные Р.Ю. Дашковым сети контекстов и допущений, целей и стратегий применительно к фазам проекта являются инструментом координации проектной и операционной деятельности.

Система взаимодействия «Проектного офиса» и структурных подразделений компании, разработанная автором на основе формирования сетей контекстов и допущений, целей и стратегий, позволяет оптимизировать внутрикорпоративные информационные потоки и повысить оперативность управленческих решений (с. 93-98).

Разработан механизм встраивания управления рисками в систему управления проектами путем совмещения структуры разбиения фаз со структурой разбиения рисков (с. 115-118). С этой целью составляются матрицы фаз и рисков, где экспертным путем определяется вероятность и влияние каждого из них, что позволяет ранжировать наиболее уязвимые фазы и риски, для которых заранее должны формироваться стратегии реагирования.

В третьей главе отмечается особая роль временного фактора в управлении крупномасштабными проектами. Для измерения и оценки расписания проекта автором адаптирован метод управления освоенной длительностью применительно к фазам проекта (с. 130-133). В качестве иллюстрации эффективности метода управления освоенной длительностью по фазам рассмотрен пример строительства ДКС ОБТК (с. 135-144).

Предложена методика оценки взаимного влияния рисков для нетехнических фаз проекта, обладающих большой неопределенностью. Важность полученных результатов состоит в том, что они вооружают менеджеров эффективными инструментами оценки принимаемых решений (с. 151-155).

Для получения количественных результатов влияния рисков на стоимость и расписание проекта автор качественно совершенствует метод управления освоенным объемом и освоенной длительностью путем включения коэффициентов рисков в базовые индикаторы, привлекая для этого метод

имитационного моделирования (с. 166-1170).

3. Степень обоснованности и достоверности научных положений, выводов и рекомендаций

Логика диссертационной работы полностью соответствует поставленной цели и сформулированным для ее достижения задачам.

Основные положения диссертационной работы, выводы и рекомендации полностью соответствуют поставленным задачам исследования и базируются на результатах критического анализа современных подходов к управлению проектами, а также реальной практики планирования и реализации крупномасштабных проектов в ООО «Сахалинская Энергия».

Результаты работы обсуждались Дашковым Р.Ю. на научно-практических конференциях и семинарах международного и всероссийского уровней.

4. Основные результаты исследования и их научная новизна

Знакомство с содержанием диссертации позволяет сделать вывод о том, что поставленная цель и задачи последовательно реализованы в исследовании, что позволило автору прийти к выводам, определяющим научную новизну исследования.

Основные результаты диссертационного исследования, полученные автором, и обладающие научной новизной, состоят в следующем:

1. Предложен механизм координации проектной и операционной деятельности при передаче «Проектным офисом» полномочий по реализации фаз проекта структурным подразделениям компании.

Научная новизна заключается в систематизации контекстов и допущений, целей и стратегий проектной и операционной деятельности, а также в распределении функциональных полномочий между «Проектным офисом» и структурными подразделениями компании.

2. Разработана новая экспериментальная методика управления проектами производства СПГ «Цели-Фазы-Метрика+Стратегии», обладающая механизмом взаимной адаптации системы управления с внешней средой.

Научная новизна подхода состоит в привязке контекстов и допущений, целей и стратегий к иерархической структуре разбиения фаз, а также интерпретационных моделей как метрики для измерения прогресса исполнения фаз проекта, которые служат своеобразной обратной связью, сигнализирующей о необходимости адаптации.

3. Разработан механизм встраивания процессов управления рисками в систему управления проектом производства СПГ.

Научная новизна результата заключается в процедуре совмещения иерархической структуры разбиения фаз проекта с иерархической структурой разбиения рисков на основе матриц фаз и рисков, позволяющей выявить наиболее значительные риски с одной стороны, а с другой стороны – фазы проекта, наиболее подверженные рискам.

4. Адаптирован метод «Управление освоенной длительностью» для

проекта производства СПГ, разбиваемого на фазы.

Научная новизна результата состоит во введении новой метрики, привязанной к фазам проекта, что позволяет получать агрегированную информацию для руководства компании о необходимости ускорения процесса исполнения крупномасштабных проектов.

5. Предложена новая метрика в интерпретационных моделях «Управления освоенным объемом» и «Управления освоенной длительностью», учитывающая влияние рисков.

Научная новизна результата состоит во введении новых индикаторов оценки стоимости и расписания фаз и проекта, учитывающих влияние рисков.

5. Теоретическая значимость исследования

Выводы и предложения, сделанные в диссертации, вытекают из результатов собственных исследований диссертанта и в целом имеют научную значимость для теории управления проектами, инвестиционного менеджмента и корпоративного управления в целом.

В частности, несомненное научное приращение автора состоит в значительный объеме новых научных результатов, включая механизм координации проектной и операционной деятельности в корпоративном управлении, формирование системы адаптивного управления, привязанной к фазам проекта, совмещение структуры разбиения фаз проекта со структурой разбиения рисков на основе составления матриц фаз и рисков и ряд новых понятий и указанных выше методик.

6. Практическая значимость исследования

Диссертационная работа Дашкова Р.Ю. является комплексным научным исследованием в области управления проектами, результаты которого позволяют решать масштабные задачи по наращиванию потенциала производства СПГ в нефтегазовом секторе экономики России.

Разработанные автором методические подходы к управлению крупномасштабными проектами могут быть основой для управления инвестиционной деятельностью в других отраслях промышленности.

Практическая значимость диссертационного исследования Дашкова Р.Ю. подтверждается тем, что результаты работы использованы в частном образовательном учреждении дополнительного профессионального образования «Газпром корпоративный институт».

К достоинствам диссертационной работы Дашкова Р.Ю. следует отнести то, что выводы и предложения, сделанные в диссертации, вытекают из результатов собственных исследований диссертанта и имеют четко выстроенную логику исследования, начиная с фундаментальных основ управления проектами в условиях сложности и неопределенности, которые автор затем использует в разработке методов и инструментариев управления крупномасштабными проектами производства СПГ для практической деятельности в ООО «Сахалинская Энергия».

Несмотря на высокую оценку результатов исследования как в теоретическом, так и практическом плане следует отметить следующие замечания.

7. Замечания по диссертации

1. В первом параграфе первой главы автор отмечает контекстуальную неопределенность поставок сырьевого газа, которая блокировала проект 3-й производственной линии после получения разрешительной документации на строительство и задается вопросом: «насколько экономятся время и затраты от уже полученных выгод на предыдущей стадии планирования проекта, какую доходность можно ожидать от проекта, и насколько высок будет уровень доходности при различных вариантах разработки месторождений для долгосрочной и стабильной поставки сырьевого газа?» (с. 33). Диссертанту было бы целесообразно рассмотреть возможности и сценарии дальнейшей реализации данного проекта с позиций теории реальных опционов.

Если классический подход в теории управления проектами состоит в том, что проект рассчитан на инвестирование в течение всего жизненного цикла проекта, и, реализуя проект, компания принимает решения по поводу всего объема инвестиций, то теория опционов рассматривает возможность инвестирования в отдельные фазы проекта, и вложение последующих инвестиций в проект зависит от достигнутых результатов на предыдущих фазах. Каждую из фаз проекта можно рассматривать как приобретение опциона на инвестирование будущей фазы проекта. Проект тогда разделяется на стадии и по окончании каждой из них оценивается заново. Такой поэтапный подход определяет стоимость опциона, которая возникает благодаря возможности продолжения проекта, либо его приостановки.

2. Во время выполнения любого проекта, менеджеры проекта задают следующие вопросы:

- 1) Идет ли проект с опережением или отставанием от графика?
- 2) Каков текущий статус проекта с точки зрения затрат и выполнения графика?
- 3) Исходя из текущей производительности работ, когда проект будет завершен и какова будет стоимость завершения проекта?

Ответы на эти вопросы можно получить, приняв на вооружение те интерпретационные модели, которые являются одной из тем диссертационного исследования (с.58-59).

Вместе с тем данные, собранные по проектам, необходимые для обновления генеральных графиков, часто страдают неопределенностью. Игнорирование этих неопределенностей может даже привести к неудаче проекта. Ранее для учета неопределенности в управлении освоенным объемом и освоенной длительностью использовалась теория нечетких множеств. Основным недостатком использования нечетких подходов является необходимость включения экспертных оценок для построения подходящей

функции принадлежности для всех видов деятельности в проекте. Потенциальный подход для преодоления этого препятствия заключается в применении теории серых систем.

Мы предлагаем диссертанту обратить внимание на интегрированный подход использования теории серых систем в управлении освоением объемом и освоением длительностью, поскольку она обладает уникальной эффективностью в условиях высокой неопределенности, когда эксперты становятся недоступными.

3. К соискателю есть вопросы такого толка: какое символическое значение знака «+» заложено в метод управления «Цели – Фазы – Метрика + Стратегия» и что можно сказать о том, как связаны между собой стратегии фаз проектов и стратегия компании в целом? Есть ли такая связь и как она может быть осуществлена?

Вместе с тем, отмеченные замечания (наряду с замечаниями по оформлению текста – сбой в нумерации рисунков и таблиц в параграфах 2.3 и 3.1, незначительные опечатки по тексту и оформление списка литературы не по стандарту) не снижают теоретической и практической значимости диссертационного исследования.

8. Полнота изложения материалов диссертации в работах, опубликованных соискателем

Диссертация оформлена в соответствии с установленными требованиями к диссертационным работам. Основное содержание диссертационного исследования изложено в 12 научных публикациях, в том числе в 6 научных публикациях в журналах из перечня, рекомендованного ВАК РФ. Опубликованные автором научные работы достаточно полно раскрывают основные положения и выводы диссертационного исследования.

9. Соответствие диссертации Положению о порядке присуждения ученых степеней

Диссертационная работа Дашкова Романа Юрьевича «Разработка и адаптация методов управления проектами производства сжиженного природного газа» является законченным научным исследованием по актуальной теме. В работе представлены результаты, имеющие важное научное и практическое значение для специальности 5.2.6. – «Менеджмент». Результаты исследований, представленные в диссертации, вносят существенный вклад в решение актуальных проблем развития топливно-энергетического комплекса – управления крупномасштабными проектами.

Заключение о соответствии диссертации критериям «Положения о порядке присуждения ученых степеней»

Диссертация Дашкова Романа Юрьевича «Разработка и адаптация методов управления проектами производства сжиженного природного газа» является научно-квалификационной работой, в которой содержится решение задачи, имеющей значение для развития экономической науки и практики, что

соответствует требованиям Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 года № 842 и Порядка присуждения ученой степени кандидата наук в Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации, утвержденного приказом ректора ФГБОУ ВО «Российская академия народного хозяйства и государственной службы при Президенте Российской Федерации» (в редакции приказа от 28 февраля 2024 года № 02-0355), а Дашков Роман Юрьевич заслуживает присуждения ему ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.6. – «Менеджмент».

Председатель диссертационного совета РАНХиГС,
доктор экономических наук, профессор,
профессор кафедры менеджмента
Владимирского филиала РАНХиГС



Ю.Н. Лапыгин

« 7 » Мая 2024 г.

600017, Владимирская область, г. Владимир, ул. Горького, 59а
тел. +7-(905)-614-51-21, lapygin-yn@ranepa.ru

ПОДЛИННОСТЬ ПОДПИСИ

Лапыгин Ю.Н.
ЗАВЕРЕН
ВЕДУЩИЙ СПЕЦИАЛИСТ

КУРДЮКОВА ЮС

