

В Диссертационный совет ФГБОУ ВО
«Российская академия народного хозяйства и
государственной службы при Президенте
Российской Федерации»

119571, г. Москва, проспект Вернадского, д.82

ОТЗЫВ

официального оппонента 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»

I. Актуальность темы исследования. Развитие газовой промышленности в России в настоящее время и в обозримом будущем во многом связано с наращиванием производства сжиженного природного газа (СПГ), которое предусмотрено долгосрочной программой развития производства сжиженного природного газа в РФ, принятой Правительством РФ в марте 2021 года.

Поэтому у руководителей нефтегазовых компаний возникает объективная потребность в выработке и принятии решений по реализации проектов производства СПГ. Классические подходы к управлению проектами, предложенные зарубежными и отечественными учеными и успешно апробированные в различных отраслях промышленности, не всегда позволяют в полной мере удовлетворить данную потребность из-за специфических особенностей программ развития крупнотоннажного производства СПГ, связанных со сложностью, масштабностью и капиталоемкостью. К тому же эти проекты приходится планировать в условиях изменчивости внешней среды, непредсказуемостью конъюнктуры мирового рынка СПГ. Принимая во внимание все эти аспекты, тема диссертационного исследования Дашкова Р.Ю. представляется чрезвычайно важной и актуальной.

II. Научная новизна результатов исследования, выводов и рекомендаций. Новизна результатов диссертации заключается в том, что автором разработаны новые и адаптированы существующие методы и технологии управления крупнотоннажными проектами производства СПГ.

Предложен механизм координации проектной и операционной деятельности при передаче «Проектным офисом» полномочий по реализации фаз проекта производства СПГ структурным подразделениям компании. Механизм координации базируется на концепции иерархической структуры

разбиения проекта на фазы и построении сетей контекстов и допущений, целей и стратегий, позволяющих отслеживать состояние внешней среды и вовлечение заинтересованных сторон, что позволяет периодически обновлять согласованные цели и стратегии проектной и операционной деятельности и принимать корректирующие управленческие решения.

Разработан адаптивный метод управления проектами производства СПГ «Цели-Фазы-Метрика+Стратегии (ЦФМ+Стратегии)», в котором проект разбивается на технические фазы, привязанные к создаваемым объектам производства СПГ (проектирование и строительство газотранспортной системы сырьевого газа, производственной линии, причала отгрузки СПГ) и нетехнические фазы (закупка сырьевого газа, маркетинг СПГ, проектное финансирование, согласование с государственными органами РФ). Адаптивные способности данного метода побуждают менеджеров «Проектного офиса» и структурных подразделений компании дополнительно анализировать влияние внешней среды и обновлять контексты и допущения, цели и стратегии фаз проекта в случае существенных отклонений по стоимости и срокам, регистрируемых интерпретационными моделями.

Разработан механизм встраивания процессов управления рисками в систему управления проектом производства СПГ, основанный на новой процедуре совмещения иерархической структуры разбиения фаз проекта с иерархической структурой разбиения рисков. Такое совмещение осуществляется путем формирования матриц фаз и рисков, что позволяет идентифицировать и классифицировать фазы проекта, которые в наибольшей степени подвержены рискам. Это позволяет оценивать необходимые резервы по стоимости и срокам, а также выявлять риски, приводящие к превышению бюджетов и задержкам по исполнению фаз и проекта в целом, для которых требуется разработка стратегий реагирования на риски.

Адаптирован метод «Управление освоенной длительностью» для проекта производства СПГ, разбиваемого на фазы. Это позволяет идентифицировать фазы проекта, отстающих по срокам завершения. Эти индикаторы отличаются от традиционных тем, что они позволяют отслеживать исполнение не отдельно взятых работ, а укрупненных фаз проекта, привязанных к создаваемым объектам производства СПГ.

Предложена новая метрика в интерпретационных моделях «Управления освоенным объемом» и «Управления освоенной длительностью», учитывающая влияние рисков. В нее дополнительно введены индикаторы исполнения стоимости и расписания фаз и проекта в целом с учетом коэффициентов рисков, получаемых путем имитационного моделирования. Введение таких индикаторов позволяет более точно прогнозировать превышения бюджетов и задержки по исполнению фаз и

проекта в целом и принимать управленческие решения по стратегиям реагирования на риски.

III. Основное содержание результатов исследования.

Поставленные задачи последовательно раскрываются в трех главах работы, соблюдается общая логика исследования.

Задачи, изложенные в первой главе диссертации, связаны с теоретическими основами и методическими принципами управления проектами в условиях сложности и неопределенности. Анализ особенностей проекта третьей технологической линии (ТТЛ) завода СПГ ООО «Сахалинская Энергия» как объекта управления (с. 14-23) позволил диссертанту адаптировать классические подходы к специфическим условиям управления проектами производства СПГ и подойти к созданию инновационной системы управления проектами производства СПГ, которая должна обладать механизмами взаимной адаптации к внешней среде. Автором предложена система управления проектом третьей технологической линии завода СПГ с учетом атрибутов сложности и эмерджентных свойств (с. 52).

Так как роль обратной связи в этой системе управления выполняют интерпретационные модели, автор из набора существующих методов мониторинга и контроля проектов особое внимание уделяет управлению освоенным объемом и освоенной длительностью по фазам проекта (с. 64-69).

Вторая глава диссертации посвящена в большей степени методологическим аспектам, и сфокусирована на разработке принципиально новых технологий управления крупномасштабными проектами, включая разработку метода определения целей и стратегий фаз проекта с учетом влияния внешней среды («Цели-Фазы-Метрика+Стратегии») и использования данного метода для согласования и координации проектной и операционной деятельности в ООО «Сахалинская Энергия» (с. 77-81, 93-96).

Соискатель предлагает концептуальный подход к совмещению структуры разбиения фаз со структурой разбиения рисков на основе формирования матриц фаз и рисков, что позволяет ранжировать фазы и риски, разрабатывать и принимать управленческие решения по стратегиям реагирования (с. 110-118).

В третьей главе диссертации для мониторинга и контроля расписания проекта строительства дожимной компрессорной станции на Объединенном береговом технологическом комплексе автором адаптирован метод «Управления освоенной длительностью» применительно к фазам. На основе анализа автор делает вывод, что для контроля исполнения фаз проекта довольно сложно применять традиционный набор индикаторов, который используется для структуры разбиения работ. Поэтому в исследование

предлагается соответствующая метрика, позволяющая прогнозировать сроки завершения проекта, разбиваемого на фазы, привязанные к создаваемым объектам цепочки поставок СПГ (с. 128-134).

Экспресс-анализ взаимного влияния рисков для нетехнических фаз проекта, основанный на экспертных суждениях, позволяет обеспечить большую прозрачность взаимосвязей ключевой фазы по закупке сырьевого газа с фазами маркетинга СПГ, проектного финансирования и согласования с российскими органами (с. 151-155).

Для интеграции рисков со стоимостью и расписанием проекта автор качественно совершенствует метод управления освоенным объемом и освоенной длительностью путем включения коэффициентов рисков в базовые индикаторы, которые возможно периодически получать с использованием метода имитационного моделирования (с. 166-170).

Авторские разработки, выводы и предложения обоснованы и научно аргументированы (с. 177- 180). Диссертация содержит все необходимые ссылки на литературные источники (с. 181-210). Диссертационное исследование соответствует Паспорту научных специальностей Высшей аттестационной комиссии при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации по специальности 5.2.6. – «Менеджмент».

IV. Научная и практическая значимость полученных автором диссертации результатов, их обоснованность. Теоретический уровень работы, базирующейся на обширной научной литературе, широкой информационной и эмпирической базе исследования, методологии моделирования и сравнительного анализа, заслуживают высокой оценки. Диссертационная работа является результатом практического руководства инвестиционными проектами в ООО «Сахалинская Энергия» и основана на анализе большого массива фактической информации. Ключевой особенностью диссертации является ее практическая значимость, которая отражает конкретные подходы, апробированные в ходе управленческой деятельности ООО «Сахалинская Энергия». Это позволило автору выявить зависимость эффективности планирования и реализации инвестиционных проектов от принятия решений, что также подтверждает достоверность и обоснованность полученных автором результатов и выводов. Разработанная Дашковым Р.Ю. совокупность методов и технологии по управлению крупномасштабными проектами существенно упрощает и получение необходимой информации, которая выступает в качестве основы поддержки управленческих решений и представляют большой практический интерес, поскольку могут быть использованы в других нефтегазовых компаниях.

V. Замечания и предложения по диссертационному исследованию.

Диссертационная работа не лишена недостатков.

1. С нашей точки зрения в диссертации неудачно сформулирован объект исследования, поскольку целью работы является разработка и адаптация методов управления проектами производства СПГ, поэтому объект исследования: управление нефтегазовыми проектами в компаниях нефтегазового сектора.

2. Автор пишет, что “Менеджеры проекта определяют иерархическую структуру разбиения фаз проекта. Они используют свои знания и опыт для определения причинно-следственных связей между контекстами и допущениями, а в последующем между целями и стратегиями” (с. 77-81). Иначе говоря, становится более-менее понятным, что нужно делать, но остается не вполне ясным – каким образом. Рекомендации по составлению сетей целей и стратегий, служащих в качестве системы поддержки управленческих решений, следовало бы конкретизировать в разрезе ключевых фаз проекта.

2. Автор ставит перед собой весьма амбициозную задачу согласования и координации проектной и операционной деятельности компании. При этом полагается на совмещение двух методов «Цели-Фазы-Метрика+Стратегии» и «Цели-Вопросы-Метрика+Стратегии» (с. 97). Между тем, как хорошо известно специалистам, это отдельная очень большая и серьезная проблема, где одного предлагаемого в диссертации механизма недостаточно.

3. Отметим, что при выборе в качестве интерпретационных моделей методов «Управления освоенным объемом» и «Управления освоенной длительностью» (с.64-67) соискатель несколько недооценил другие модели. Целесообразно было бы, на наш взгляд, провести сравнительный анализ применимости различных интерпретационных моделей.

4. Работа не лишена недостатков, связанных с оформлением диаграмм, рисунков и схем. Так, например, на стр. 27 диссертации приведен рис. 1.3. - Модель PESTOL, который представляет собой не составленный автором, а переведенный на русский язык рисунок PESTOL - Фреймворк для «Оценки проекта на стратегическом, тактическом и оперативном уровнях», опубликованный в Международном журнале информационных систем и управления проектами в сентябре 2016 г. [https://www.researchgate.net/publication/308727415_PESTOL_Framework_for_P
roject_Evaluation_on_Strategic_Tactical_and_Operational_Levels](https://www.researchgate.net/publication/308727415_PESTOL_Framework_for_Project_Evaluation_on_Strategic_Tactical_and_Operational_Levels). В тексте диссертации есть ряд грамматических и орфографических ошибок.

VI. Общая оценка диссертации. Несмотря на отмеченные недостатки, подчеркнем, что диссертация Дашкова Р.Ю. вносит определенный вклад в

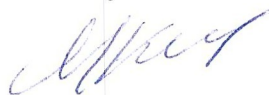
решение важных задач управления проектами производства СПГ. Научная новизна положений, которые выносятся на защиту, не вызывает сомнений, выводы и рекомендации соискателя обладают реальной практической ценностью и могут быть использованы в других нефтегазовых организациях. Достоверность основных методов управления проектами, предложенных в диссертации подтверждена результатами их использования в ООО «Сахалинская Энергия». Результаты исследования можно использовать научными сотрудниками для дальнейших исследований по управлению проектами в различных отраслях экономики, преподавателями, слушателями и студентами в учебных курсах, программах корпоративного обучения, программах повышения квалификации и переподготовки, MBA.

VII. Заключение по диссертации. Диссертация Дашкова Романа Юрьевича «Разработка и адаптация методов управления проектами производства сжиженного природного газа» является завершенной научно-квалификационной работой, в которой содержится решение задачи, имеющей значение для развития экономической науки и нефтегазовой 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 наук по специальности 5.2.6. – «Менеджмент».

Официальный оппонент:

Доктор экономических наук, профессор, заведующий кафедрой международного нефтегазового бизнеса федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего образования «Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) имени И.М. Губкина»

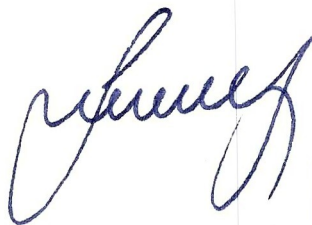
Козеняшева Маргарита Михайловна



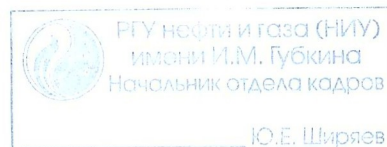
« 7 » мая 2024 г.

Подпись Козеняшевой Маргариты Михайловны заверяю:

Начальник отдела кадров



Ширяев Юрий Егорович



Контактная информация:

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Российский государственный университет нефти и газа (национальный исследовательский университет) имени И.М. Губкина, кафедра международного нефтегазового бизнеса

Адрес: 119991, г. Москва, ул. Ленинский проспект, дом 65, корпус 1

рабочий тел.: +7 (499) 507-80-44

E-mail: mmkozenyasheva@gmail.com