

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»

Актуальность темы исследования. Представленное исследование выполнено на актуальную тему, поскольку вопросы развития производства СПГ являются важными новыми элементами энергетической политики России на внутреннем и внешних рынках. СПГ (крупно-, средне- и малотоннажный) имеет ряд безусловных преимуществ и, поэтому, большие перспективы, по сравнению с сетевым газом, для монетизации огромных газовых ресурсов страны с учетом долгосрочного политически-мотивированного схлопывания традиционных внешних рынков сетевого газа и экономико-географических ограничений для поставок газа по трубопроводам на неохваченные газификацией территории внутри страны и новые перспективные рынки за рубежом. Но практика реализации проектов крупнотоннажного СПГ в России ограничена, страна находится на начальной стадии «кривой обучения» в вопросах эффективного управления такими проектами.

Более того, немногие существующие проекты совместного производства крупнотоннажного СПГ в стране во многом фактически управлялись иностранными акционерами (а ранее намеченные к созданию также ориентировались на преимущественную зависимость от иностранных технологических и управленческих решений) и были нацелены исключительно на экспорт. Их российские участники зачастую лишь перенимали и осваивали компетенции иностранных партнеров, ориентированные на повышение акционерной стоимости каждого отдельно взятого проекта. Поэтому значительная часть мультипликативных эффектов ряда проектов генерировалась

за пределами страны.

Однако в нынешних условиях целеполагание для проектов производства СПГ кардинально поменялось в результате, в первую очередь, санкционной политики западных государств, выхода из проектов СПГ иностранных акционеров, осуществлявших де факто управление ими, со всеми сопутствующими негативными комплексными последствиями.

Проекты крупнотоннажного СПГ (ктСПГ) характеризуются, пожалуй, наивысшей технологической сложностью, комплексностью, капиталоемкостью и относятся к категории мега-проектов. Отсюда следует и управленческая их сложность и необходимость как адаптации существующих (разработанных под другие цели и задачи) управленческих решений к нынешним реалиям, так и разработка новых управленческих решений, в максимальной степени учитывающих особенности и риски таких проектов и необходимость не столько реактивного, сколько превентивного их учета и выстраивания системы упреждающего на них реагирования, чтобы уменьшить (в идеале ликвидировать) неизбежный разрыв между плановыми и фактическими показателями вывода проектов на эксплуатацию.

А этот разрыв в международной практике освоения мегапроектов весьма значителен, как по срокам, так и по затратам. Так, исследование «Эрнст энд Янг» (2014 г.) эффективности исполнения 365 мегапроектов в нефтегазовой отрасли (с капиталовложениями 1 млрд.долл. и выше) показало, что 64% проектов были реализованы с перерасходом средств, а 73% проектов – с отставанием от проектных сроков. При этом для 50 проектов СПГ в рамках этой выборки 67% проектов не уложились в смету, 68% - в сроки, а средний перерасход средств по проекту составил 70%. А исследование банка UBS (2013 г.) показало, что в случае, если проекты не были реализованы в срок и в рамках утвержденных бюджетов, чистая стоимость активов (net asset values/NAVs) таких проектов падала в пределах 12%-65%, в зависимости от внутренней нормы рентабельности, продолжительности жизненного цикла проекта, его капиталоемкости и налогового режима.

Из изложенного следует, что разработка и адаптация методов управления проектами производства СПГ (а именно так озаглавлена диссертация соискателя Р.Ю.Дашкова) имеет важнейшее значение для поддержания и/или повышения конкурентоспособности российских проектов ктСПГ на мировом рынке, который

в ближайшее время вступит в период избытка предложения. Поэтому руководство российских компаний остро нуждается в инновационных управленческих инструментах по развитию производства СПГ.

Автор совершенно верно отмечает в самом начале работы (стр. 5), что «существующие методы управления проектами производства СПГ, в особенности крупнотоннажными, в связи с их комплексностью, не соответствуют современным условиям и требованиям быстро меняющейся внешней среды. Реализация таких проектов должна сопровождаться применением технологий и инструментов управления, системного анализа и комплексных методик оценки деятельности, адаптивных к внешней среде в условиях неопределенности и рисков». И работа Р.Ю.Дашкова тем более важна и актуальна, что сочетает в себе элементы научной новизны в области теории и практическое значение, ибо разработка предложенных в диссертации управленческих моделей произведена на основе обширного изучения соискателем академического наследия и опоры на собственный практический опыт длительного и продолжающегося руководства крупнейшим и первым в России мега-проектом СПГ.

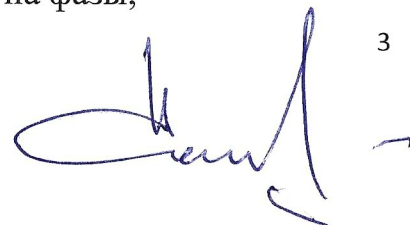
Целью диссертационного исследования автор определил разработку и адаптацию методов управления проектами производства СПГ. Выбор цели диссертационного исследования предопределил постановку задач, обусловил логику и последовательность изложения материала. Среди выделенных автором задач исследования хочу отметить следующий их набор, свидетельствующий о научной амбициозности соискателя (которому в ходе исследования вполне удалось, на мой взгляд, доказать свою состоятельность):

- разработку механизма координации и согласования проектной и операционной деятельности структурных подразделений компании при реализации крупномасштабных проектов;

- разработку метода управления проектом производства СПГ в условиях операционной, стратегической и контекстуальной неопределенности;

- анализ и оценку исполнения крупномасштабного проекта с помощью метода управления освоенной длительностью, адаптированного к фазам проекта;

- разработку механизма интеграции управления рисками с системой управления проектом производства СПГ, разбиваемого на фазы;



- анализ прямых и косвенных воздействий рисков для нетехнических фаз проекта производства СПГ, влияющих на принятие окончательного инвестиционного решения;

- разработку методики измерения прогресса исполнения крупномасштабного проекта, учитывающую влияние рисков.

Степень обоснованности научных положений, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации. Комплексный анализ теоретических, методологических и практических аспектов управления проектами в условиях сложности и неопределенности, представленных в трудах отечественных и зарубежных ученых и аналитических материалах, позволил в полной мере обосновать положения и выводы диссертационного исследования Р.Ю. Дашкова. Список использованной литературы занимает 30 страниц (стр. 181-210) и насчитывает 206 наименований исследований отечественных и иностранных ученых и специалистов, уместно цитируемых в диссертации, что свидетельствует о глубоком изучении автором академического наследия по теме диссертации.

Авторская логика построения исследования очевидна и убедительна: от характеристики современных методов управления проектами (детальное знание которых он демонстрирует, описывая их преимущества и недостатки), диссертант переходит к управлению проектами производства СПГ, изучению вопросов координации проектной и операционной деятельности в корпоративном управлении, и наконец, к разработке рекомендаций по мониторингу и контролю проектов и анализу рисков. При этом опирается на мощный производственный опыт возглавляемой им в течение долгого времени проектной компании «Сахалинская энергия» (мега-проект «Сахалин-2», включающий первый на территории России завод ктСПГ), в рамках которого он применяет свои научные разработки по повышению эффективности управления этим комплексным мега-проектом.

В качестве методологической основы диссертации использованы общенаучные и конкретно-прикладные методы исследования, включая анализ научной литературы, системный и факторный анализ, экспертный анализ, имитационное моделирование и др.

Высокая степень обоснованности научных положений, выводов и



рекомендаций, представленных в диссертации, основывается на привлечении к анализу и проработке различных научных концепций по проблемам управления проектами, их мониторинга и контроля, использовании современных адекватных методов анализа, а также на тщательном изучении фактологического материала, имеющегося в ООО «Сахалинская Энергия», грамотной обработке и интерпретации аналитической информации.

Достоверность и новизна исследования, полученных результатов, выводов и рекомендаций, сформулированных в диссертации. Достоверность положений, выводов и рекомендаций исследования обеспечивается анализом значительного числа источников информации и научной литературы по теме исследования, внутрикорпоративных нормативных и методических материалов, определяющих направления реализации инвестиционных проектов, использованием адекватного методического инструментария при проведении расчетов, глубоким погружением в материал на основе собственного производственного опыта диссертанта.

Основные научные положения, выводы и разработки, изложенные в диссертации, обоснованы и достоверны, получены в результате использования методов научного исследования, взаимосвязаны с заключениями и рекомендациями исследователя и доказаны производственными результатами деятельности компании «Сахалинская энергия». В частности тем, что ей удалось под руководством соискателя и в значительной степени на основе его научных разработок по организации управления проектом (в том числе по адекватной упреждающей оценке, контролю и противодействию возникающим рискам) в сложных условиях переходного периода, вызванного сменой состава акционеров в результате вынужденного санкциями выхода из проекта ключевого иностранного участника (фактического исторического оператора проекта), максимально плавно перевести компанию на новую систему управления проектом «Сахалин-2» в новых реалиях.

В настоящее время диссертант использует свои научные наработки для того, чтобы выработать оптимальную управленческую траекторию нового этапа развития проекта – строительства третьей технологической линии (ТТЛ) завода СПГ, что предусматривает различные альтернативы дальнейшего развития проекта как в кооперации (коммерческой или толлинговой), так и в возможной региональной интеграции с другими газодобывающими проектами на Сахалине.



А это означает разные управленческие решения, разные связанные с ними риски, разные методы их упреждающего купирования. Именно на это нацелена система разработанных автором управленческих моделей в диссертации соискателя.

Основные результаты, изложенные в диссертационной работе, достаточно полно отражены в публикациях автора, использованы им для подготовки учебно-методических пособий, которые используются в системе переподготовки и повышения квалификации руководителей и специалистов ПАО «Газпром». При этом, поскольку проект «Сахалин-2» - пионер на рынке СПГ России, то компания «Сахалинская энергия» является поэтому своеобразной «кузницей кадров» не только для ПАО «Газпром», но и для всей отрасли СПГ страны.

Итоги и выводы исследования, авторские разработки были представлены Р.Ю. Дашковым на международных и российских конференциях и семинарах, включая внутрикорпоративные, а также опубликованы в статьях в журналах, в том числе рекомендованных ВАК для публикации результатов научных исследований.

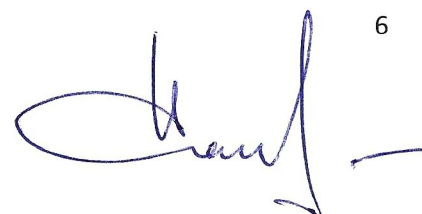
Бесспорную научную новизну представляет разработка, теоретическое и практическое обоснование автором комплекса методов и инструментов по управлению крупномасштабными проектами производства СПГ, координации проектной и операционной корпоративной деятельности, адаптации современных методов управления освоенным объемом и освоенной длительностью для мониторинга и контроля таких проектов, управлению рисками на стадиях планирования и исполнения проектов.

Значимость для науки и практики полученных автором результатов.

(1) Теоретическая значимость диссертации (ее научная новизна), состоит в адаптации существующих и разработке собственных методических подходов к управлению крупномасштабными комплексными капиталоемкими проектами (на примере проектов ктСПГ) в условиях сложности и неопределенности.

Так, автором подтверждена тенденция к использованию адаптивных методов управления и структуризации крупномасштабных проектов с помощью иерархических структур разбиения проектов на технические и нетехнические фазы (стр. 77-82).

Убедительно доказана значимость учета интеграции проектной и операционной деятельности в компании, анализа и согласования целей и



стратегий, необходимости их адаптации к контекстам и допущениям, отражающим влияние внешней среды как на проектную, так и операционную деятельность (стр. 93-99).

Особого внимания заслуживают теоретические и методические подходы к совмещению иерархических структур разбиения фаз и рисков, что дает существенные выгоды в построении рейтингов наиболее уязвимых фаз по отношению к рискам. А приоритезация выявленных и проанализированных рисков предоставляет возможность упреждающе разработать стратегии реагирования (стр. 115-118).

Автор продемонстрировал инновационный подход к измерению прогресса крупномасштабных проектов в процессе выявления, классификации и адаптации методов освоенного объема и освоенной длительности к фазам, определяющим состояние и динамику исполнения таких проектов. Представленные и апробированные в диссертации метрики представляются достаточно аргументированными (стр. 130-132).

Несомненным достоинством исследования Р.Ю. Дашкова с позиции научной новизны представляются выводы и рекомендации автора по учету рисков на основе скорректированных индикаторов исполнения стоимости и расписания проекта в управлении освоенным объемом и освоенной длительностью (стр. 166 - 168).

Но особенно хочется отметить в качестве достоинства работы важнейшее положение диссертации о «необходимости смещения фокуса надзора государственных органов РФ (от надзора – А.К.) за реализацией инвестиционных проектов отдельных компаний к извлечению целевых выгод от единого интегрированного портфеля всех инвестиционных проектов» в регионе (здесь и далее выделено мной, речь идет о Сахалине как обособленном регионе – А.К.), что «роль инвестиционных проектов отдельных компаний, функционирующих в регионе, расширяется как средство обеспечения целевых выгод, извлекаемых от стратегического управления единым портфелем инвестиционных проектов со стороны РФ ... поскольку системный подход к управлению портфелем (проектов – А.К.) ... позволяет оптимизировать целевые выгоды для РФ. В этом отношении роль инвестиционных проектов отдельных компаний расширяется и могут быть обеспечены синергетические эффекты» для региона и страны в целом. И автор предлагает четырехэтапный

алгоритм оценки выгод РФ с точки зрения единого портфеля проектов по разработки нефтегазовых месторождений в регионе (стр. 34-36).

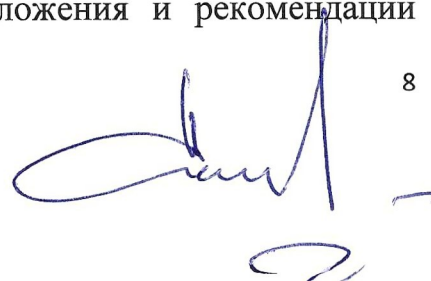
(2) Практическая значимость и рекомендации по использованию результатов и выводов исследования. Практические рекомендации автора о возможности ликвидации непредвиденных затрат, связанных с задержками процесса строительства подрядными организациями и повышении эффективности взаимодействия и координации «Проектного офиса» со всеми остальными структурными подразделениями компании могут использоваться как стратегически важными предприятиями газодобывающей отрасли, так и в других отраслях национальной экономики, внедряющими у себя инновационные системы проектного управления.

Важнейшим практическим выводом является вывод 2 диссертации (стр. 178), что в рамках региона (Сахалин) следует руководствоваться принципами максимальной прибыльности, которую получит государство в рамках единого портфеля нефтегазовых проектов (взаимосвязь с вышеуказанным предложением автора на стр. 34-36).

Полученные Р.Ю. Дашковым теоретические и практические результаты выполненного диссертационного исследования можно использовать в практической деятельности нефтегазовых компаний России (причем не только применительно к проектам СПГ, но и в отношении широкого спектра проектов в отрасли, ибо проблема выхода за плановые сроки и бюджеты проектов является общераспространенной), в образовательном процессе (при разработке и реализации образовательных программ в высших учебных заведениях и институтах повышения квалификации).

Общая оценка содержания диссертации, ее завершенности. Теоретические выводы носят глубокий характер и охватывают основные вопросы рассматриваемых в диссертации задач. Автор провел самостоятельное исследование научной задачи, имеющей важное социально-экономическое значение.

Содержание диссертации свидетельствует о достаточно высоком уровне общетеоретической и методической подготовки автора, умении комплексно исследовать глубинные экономические и управленческие процессы. При этом, безусловно, теоретико-методические выводы, предложения и рекомендации



диссертанта представляют значительный научный и практический интерес. Теоретические положения диссертации подкреплены выкладками на основе практических материалов, подготовленных по данным возглавляемого соискателем предприятия (единственная компания в стране с длительным опытом эксплуатации завода ктСПГ), то есть имеют важное прикладное значение как пионерный опыт для тех, кто идет следом.

Отдельно в качестве достоинства работы хочется отметить ее высокую насыщенность иллюстративным материалом, особенно в теоретической части, что делает многие положения диссертации более доступными для восприятия, а значит и для понимания теми, кто обратится к ее изучению.

Дискуссионные положения работы, замечания и рекомендации в адрес соискателя. К работе есть ряд замечаний и вопросов, преимущественно на уточнение/разъяснение:

1. Автор исследования рекомендует среди комплекса интерпретационных моделей, предназначенных для оценки прогресса проектов, использовать модели освоенного объема и освоенной длительности. В то же время, автор не указывает, как измерять физически освоенный объем и освоенную длительность, особенно на стадии планирования проектов производства СПГ. Так, на рис. 2.13 «Управление Освоенным Содержанием проекта» (стр. 126) представлены теоретические кривые планового и освоенного содержания и на этой же странице приведены конкретные цифры освоенного содержания на январь 2020 г. для разных элементов проекта Дожимной Компрессорной Станции на Объединенном Береговом Технологическом Комплексе (ДКС ОБТК). Но при этом не приводятся цифры планового содержания по этим элементам на эту дату, что делает пример недостаточно иллюстративным, ибо не видно отставание или опережение графика работ.

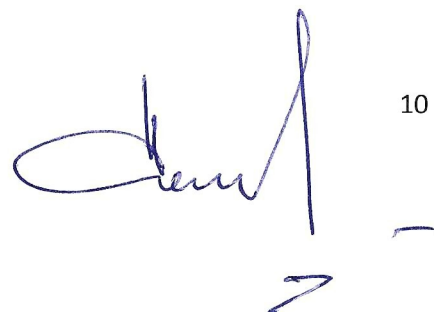
2. Уделяя в работе значительное внимание корпоративному уровню управления, соискатель не в полной мере освещает вопрос о механизмах взаимодействия руководства компании с субъектами Федерации по развитию производства СПГ в разрезе организационно-управленческих инструментов. Понятно, что для трех типов моделей управления проектами в регионе, представленными в той или иной мере в диссертации: индивидуальной (управление каждым проектом в рамках индивидуального целеполагания), кооперационной (взаимосвязь проектов в рамках коммерческой или толлинговой

цепочки поставок при сохранении индивидуального управления отдельными проектами) или интеграционной (объединение работы отдельных проектов под единую задачу в качестве интегрированного портфеля инвестпроектов в регионе), роль государственных органов различна, значит различаются и «риски согласования с российскими органами». Для какой модели управления проектами они выше/ниже, почему? Понятно, что специфика СРП обеспечивает наивысшую защищенность проектной компании от необоснованного произвола властей по сравнению, скажем, с общераспространенным инвестиционным и налоговым режимом (скажем, в рамках лицензионной системы недропользования). Тем не менее, каким образом должны сочетаться и координироваться действия компании и органов федеральной власти, регионального уровня и местного самоуправления в процессе развития производства СПГ?

3. На стр.18, говоря о стратегиях продаж, автор пишет: «Основным преимуществом трейдинговых компаний, аффилированных с акционерами, является то, что компания гарантирует 100% продажу объемов. Тем не менее, у этого способа есть большой недостаток, а именно – условия ценообразования. Для того, чтобы соответствовать требованиям компании (*какой? «Сахалинской энергии»?* – А.К.) и уменьшить риски трансфертного ценообразования (*то есть с более низкой ценой отгрузки – А.К.*), цена СПГ с третьей линии должна быть установлена на условиях продажи сторонним покупателям, т.е. должна быть рыночной (*то есть с более высокой ценой отгрузки – А.К.*). Это необходимо, чтобы получить одобрение со стороны российских регулирующих органов».

Возникает вопрос, в чем «недостаток» для компании (Сахалинской энергии) этого механизма продаж, если он гарантирует 100% продажу объемов и наивысшую монетизируемую (рыночную) цену? В данном случае, продажа трейдинговым компаниям, аффилированными с акционерами, будет осуществляться по цене ФОб-завод СПГ (формула Чернье), перенося на них с компании «Сахалинская энергия» рыночные риски. И непонятно, почему, по мнению автора, «у этой стратегии будет весьма небольшая поддержка с точки зрения обеспечения финансирования проекта банками» (здесь же, на стр. 18 следующий абзац), если эта маркетинговая схема обеспечивает, как пишет автор, 100% гарантии сбыта по наивысшей монетизируемой цене? То есть максимальную вероятность возврата долгового (проектного) финансирования.

Отсюда вытекает мой следующий вопрос.



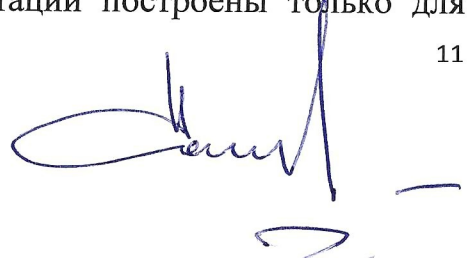
4. На стр. 22-23 автор пишет, что на рынке СПГ сложились три основных формы (модели) цепочек поставок - интегрированная, коммерческая и толлинговая. Учитывая что речь в практической части диссертации идет о третьей технологической линии (ТТЛ) завода СПГ, интегрированная модель (цепочка поставок) к ней сегодня не применима (из-за недостаточности ресурсной базы самого проекта «Сахалин-2» - см. рис.1.1 на стр.15). Значит должны, на мой взгляд, рассматриваться обе оставшиеся модели – коммерческая и толлинговая (причем для всех трех технологических линий, по мере сокращения газа собственной добычи проекта для обеспечения работы ТЛ1 и ТЛ2).

Однако, на стр. 79-82 автор в качестве примера приводит весьма интересный и иллюстративный фрагмент сети целей и стратегий, контекстов и допущений для фазы «Закупка сырьевого газа» (рис. 2.4, стр. 79) и фаз проекта «Маркетинг СПГ» и «Проектное финансирование» (рис. 2.5, стр. 81), которые являются частью исключительно коммерческой модели.

Затем аналогичный пример – и вновь только для коммерческой модели – приводится на стр. 95-96 и на рис. 2.12 (стр. 95) в рамках предложенной автором ранее (стр. 92-94) модели согласований стратегий проектной и текущей бизнес-деятельности компании. И затем на стр 116-117 (рис. 3.10 «Коммерческие риски» и 3.11 «Фрагмент матрицы фаз и рисков для фазы проекта 12 “Маркетинг СПГ”»)) – вновь пример только для коммерческой модели. Что упоминается в выводах по главе 2 (стр. 121).

То, что автор не рассматривает в диссертации толлинговую модель (цепочку поставок) для ТТЛ завода СПГ следует также из его комментария на стр.150: «Результаты предыдущего исследования ... показывают, что наибольшую неопределенность и риски представляют фазы проекта по закупке сырьевого газа, маркетингу СПГ, проектному финансированию и согласованию с российской стороной», ибо первые две фазы (закупка сырьевого газа, маркетинг СПГ) относятся к коммерческой схеме и неприменимы в рамках толлинговой. А также из пояснений к табл. 3.2, где он раскрывает понятия «событие рисков» Ra и Rb (стр. 151). И из вывода 7 о приоритетных фазах проекта – это закупка сырьевого газа, маркетинг СПГ (стр. 179), а они прерогатива коммерческой модели.

Итак, все примеры, весь анализ в диссертации построены только для



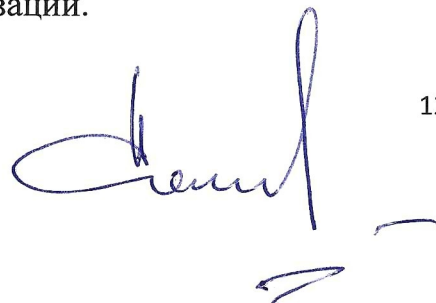
коммерческой модели (цепочки поставок). Столь же иллюстративный анализ для толлинговой модели в диссертации отсутствует. Вопрос – почему? На мой взгляд, ее преимущества для проекта ТТЛ завода СПГ очевидны, что следует из описания автором стратегии продаж СПГ трейдинговыми компаниями, аффилированными с акционерами (стр. 18). Правда, мы с автором разошлись в оценке достоинств и недостатков толлинговой модели для проекта ТТЛ завода СПГ «Сахалин-2» (см. предыдущий пункт – замечание №3). Тем не менее (и для того, чтобы яснее проявились сравнительные достоинства и недостатки обеих моделей) было бы целесообразно представить, по аналогии с коммерческой моделью, аналогичные иллюстративные материалы в соответствующих разделах диссертации и для толлинговой модели.

5. Из данных табл. 3.5 «Нормализованные матрицы прямых и суммарных воздействий» (стр. 155) следует, что рассчитанное автором по его модели нормализованное суммарное воздействие риска закупки сырьевого газа (3.08) является наивысшим среди всех приведенных в этих матрицах значений. Автор пишет на стр. 156, что в рамках расчетов по его модели «воздействие событий риска по закупке сырьевого газа на события риска, связанных с проектным финансированием значительно усиливается», то есть ключевой элемент коммерческой модели (цепочки поставок) ставит под угрозу проектное финансирование, то есть сам факт осуществления проекта ТТЛ завода СПГ.

Автор еще раз подчеркивает значение этого фактора в выводах по третьей главе (стр. 175), говоря, что «результаты (*матрицы суммарных воздействий* – А.К.) показали, что воздействие событий риска по закупке сырьевого газа на события риска, связанных с проектным финансированием значительно усиливается», а также, что «анализ прямых и косвенных воздействий рисков позволил подтвердить важность событий риска по закупке сырьевого газа».

Это тем более делает актуальным, на мой взгляд, необходимость анализа толлинговой модели (цепочки поставок) для ТТЛ завода СПГ проекта «Сахалин-2» по предложенной автором методике моделирования.

Насколько мне известно, проблема закупки сырьевого газа (в рамках коммерческой модели) до сих пор не урегулирована. Так ли это? Просьба пояснить, с чем связаны основные риски по закупке сырьевого газа и каковы, по мнению диссертанта, пути их преодоления/минимизации.

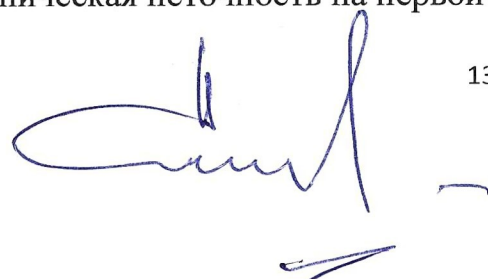


6. В третьей главе во втором параграфе, оценивая перекрестное воздействие рисков, автор (ссылаясь на свое предыдущее исследование - [37] в списке литературы) выделяет риски, связанные с закупкой сырьевого газа, маркетингом СПГ, проектным финансированием, согласованием с российскими органами, как имеющие наибольшую неопределенность (стр. 150). Памятуя о реальном опыте развития проекта «Сахалин-2», особенно в период 2004-2007 гг. (и традиционно необходимой экологической экспертизе инвестпроектов), представляется несколько странным, что в число рисков, имеющих наибольшую неопределенность, не попал экологический риск разработки таких проектов. Вопрос: почему?

7. На стр. 170-171 автор приводит сравнительный анализ построенных по его модели прогнозов завершения проекта ДКС ОБТК (отставание по сроку завершения) без учета и с учетом подверженности рискам. На мой взгляд, было бы интересно и полезно сравнить полученные данные со средними показателями по отрасли СПГ или по сопоставимым по масштабам нефтегазовым проектам (по аналогии с тем, что я привел в начале отзыва), чтобы увидеть, где находится проект «Сахалин-2» на их фоне. Это возможно сделать, например, в публикации по результатам диссертации.

8. Не могу не отметить ряд мелких технических неточностей, связанных, видимо, с тем, что диссертант, в силу своей производственной деятельности, связан с бизнес-процессами крупнотоннажного СПГ (ктСПГ). Поэтому уже в начале Введения диссертации (стр. 3-4) он пишет (и это бросается в глаза, ибо не совсем точно) про поставки СПГ только танкерами-метановозами. Это утверждение вполне справедливо, однако только для поставок ктСПГ. Но есть еще и растущий сегмент малотоннажного СПГ (мтСПГ), развитие которого является особенно актуальным для нашей страны, с ее огромными малонаселенными восточными и арктическими территориями, где использование трубопроводного газа и/или ктСПГ невозможно по природным, техническим, экономическим соображениям, но где их освоение и газификация будет связано именно с мтСПГ. А он поставляется в цистернах (автомобильных, железнодорожных, танк-контейнерах). Более того, рынки ктСПГ и мтСПГ существенно различаются в том, что ктСПГ поставляется на оптовый, мтСПГ – сразу на розничный. И т.д.

Поэтому эта мелкая, на первый взгляд, техническая неточность на первой-



второй странице текста диссертации, может создать у читателя, не знакомого с деятельностью диссертанта, ложное и неверное стартовое представление о его компетентности в вопросах СПГ-сегмента газовой отрасли.

Однако уже на стр. 5 автор вносит уточнение, говоря об особенностях управления проектами ктСПГ. И окончательно развеивает возможные сомнения неподготовленного читателя на стр. 7, говоря, что «Предмет исследования: механизмы и методы управления крупномасштабными проектами производства СПГ». А на стр. 13 приводит классификацию проектов СПГ (ктСПГ, стСПГ, мтСПГ), конкретизируя их по источникам сырья, объемам производства, логистике, потребителям, каналам и масштабам сбыта.

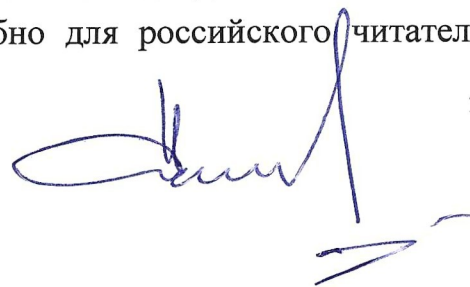
9. Есть вопросы к корректности составления некоторых графиков. Так, на рисунке 1.2 (стр. 24), на мой взгляд, три стрелки (сейчас направлены к ячейкам «пересмотр плана», «действие», «обратная связь») должны быть направлены в противоположную сторону.

График 1.5 (стр. 31), на мой взгляд, составлен автором не вполне корректно: момент принятия ОИР, действительно, должен быть расположен на оси X, но «ворота принятия ОИР» должны быть расположены на оси Y – как две горизонтальные линии (мин – макс), между которыми, на момент принятия ОИР, должны проходить все четыре кривые неопределенностей, определяемые автором (на стр. 30) как операционная (внутренняя), стратегическая (внешняя и внутренняя), контекстуальная (внешняя).

10. В работе встречаются досадные технические опечатки. Так, на стр. 15 в комментарии к рис.1.1 написано, что потребность в газе третьих сторон для третьей технологической линии завода СПГ проекта «Сахалин-2» составляет 8 млн.куб.м/год (на самом деле, и это следует из рис. 1.1) – 8 млрд.куб.м/год (явная опечатка).

На стр. 167-168 не указаны единицы приводимого превышения текущего контрольного бюджета с учетом рисков (392 464) и без (164 220), прогнозной стоимости по завершению проекта (1 706 365).

11. Встречаются также технические неудобства для читателя. Так, внутри вышеупомянутого рис. 1.1 (стр. 15) указано, что «экономический предел рентабельности при минимальной производительности завода СПГ составляет 500 млн.станд.куб.футов в сутки», что неудобно для российского читателя,



привыкшего работать не в американской системе, но в системе СИ (куб.м/сут.).

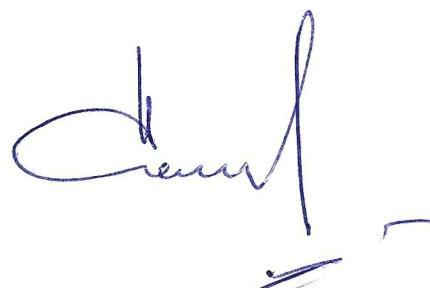
На рис. 1.6 (стр. 33) встречаются нерасшифрованные ни здесь же, внутри рисунка, ни до, ни сразу после него аббревиатуры (ПТД, РД, ЭС), что также неудобно для читателя. Это же относится к табл. 1.2 (стр. 58-59). Полагаю, что все использованные в таблице обозначения в формулах являются аббревиатурами соответствующих английских терминов. Поэтому было бы уместно и много удобнее для читателя, если бы по всей таблице приводилась расшифровка этих английских аббревиатур, как это сделано в последней клеточке во втором столбце. Или была бы сделана сводная таблица расшифровок аббревиатур, чтобы к ней можно было бы обращаться (по аналогии с «перечнем терминов» в монографиях) для удобства пользования. Некоторые (или все?) эти аббревиатуры раскрываются и расшифровываются на последующих страницах, вблизи соответствующих рисунков/таблиц, но для удобства пользования, возможно, было бы лучше, если бы эти расшифровки были сведены также воедино в той или иной форме в одном месте.

Это же замечание/пожелание относится к рис. 2.16 (стр.130), 2.17 (стр.131), 2.18 (стр. 132), 2.19 (стр.133), табл. 2.1 (стр. 136), 2.2 (стр. 137), 2.3 (стр. 138), 2.4 (стр. 139), 2.5 (стр. 140), 2.6 (стр. 141), 2.7 (стр. 142), 2.8 (стр. 143); рис. 3.14-3.15 (стр. 166-167), 3.16-3.17 (стр. 168-169).

На рис. 3.3 «Матрица вероятности и воздействия рисков» (стр. 105) непонятно без пояснений (которые не приведены) значение количественных оценок, приведенных в матрице.

12. Имеются редакционные замечания. Так, термин «негативный риск» (стр. 34), видимо, не вполне удачен, ибо термин «риск» уж несет в себе вмененное негативное содержание потенциального изменения, в противном случае, можно ли назвать «риском» неопределенность вмененного позитивного изменения?

Фраза на стр. 150 «Значение индекса воздействия + 4 означает сильное влияние одного риска на другой, в то время как значение индекса воздействия - 4 будет означать столь же большой отрицательный эффект» кажется не вполне удачной, поскольку противопоставляется «сильное влияние одного риска на другой» и «большой отрицательный эффект». Я бы предположил, что можно противопоставлять «сильное» и «слабое» влияние, или «большой» и «малый» отрицательный эффект.



Фраза на стр. 157 «Для менеджера проекта важно знать заранее, будет ли проект завершен вовремя и в рамках бюджета» представляется неудачной: вся работа, все предложенное диссертантом моделирование управления проектом нацелено на то, чтобы добиться, чтобы проект был завершен вовремя и в рамках бюджета, но знать этого заранее нельзя – можно только к этому стремиться, что получается далеко не всегда (см. приведенную мной статистику в начале отзыва).

13. В ряде параграфов сбита нумерация рисунков и графиков. Так в главе 2 параграфе 2.3 (с. 99-120) нумерация должна быть (по принятой автором ранее логике) – 2.3.1, 2.3.2, и т.д. Вместо этого нумерация в рамках этого параграфа имеет вид: 3.1, 3.2, ..., 3.12.

Аналогичное замечание к главе 3 параграфу 3.1 (стр. 124-146): здесь нумерация должна быть 3.1.1, 3.1.2, ..., а она для рисунков начинается не с цифры 1, а сразу с цифры 12 и имеет вид: рис. 2.13, 2.14, ..., 2.20; для таблиц - табл. 2.1, 2.2, ..., 2.9.

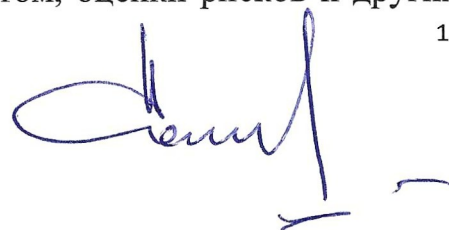
В главе 3 параграфе 3.2 (стр. 146-156), где нумерация должна иметь вид 3.2.1, 3.2.2, ..., она имеет вид: табл. 3.1, 3.2, 3.5.

В главе 3 параграфе 3 (стр. 157-) – имеет вид: табл. 3.6.

Однако, изложенные замечания носят частный характер и не ставят под сомнение высокий уровень научных результатов, полученных в результате выполнения диссертационного исследования.

В заключение хочется отметить/выделить/подчеркнуть два момента:

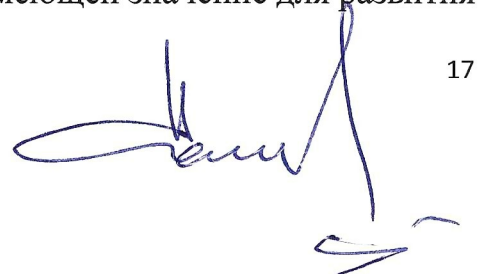
(1) На основе данных табл. 3.7 «Ранжирование рисков на основе нормализованных значений вероятности и влияния на затраты» (стр. 160), в которой приведены результаты расчетов на основе предложенной диссертантом модели, автор приходит к выводу, сформулированному им на стр. 161, что «санкции в отношении России ранжируются на первом месте как по степени подверженности рискам, так и по их влиянию». Речь идет о проекте, исполнительным директором которого диссертант является. Поэтому тот факт, что компании «Сахалинская энергия» под его руководством удастся успешно справляться с преодолением последствий санкционных ограничений, в том числе благодаря подходам и методам управления проектом, оценки рисков и другим



методическим решениям, предложенным в диссертации, является хорошим наглядным примером успешного сочетания соискателем Р.Ю.Дашковым разработанных им новаций в теории и их применения на практике управления сложным капиталоемким проектом – первым интегрированным проектом СПГ в России - в сложных условиях санкционных вызовов и других сегодняшних ограничений;

(2) Как было отмечено мной на стр. 8 Отзыва, важнейшим практическим выводом является вывод 2 диссертации (стр. 178), что в рамках региона (Сахалин) следует руководствоваться принципами максимальной прибыльности, которую получит государство в рамках единого портфеля нефтегазовых проектов (интеграционная схема освоения ресурсов региона). Автор обосновывает это предложение на стр. 34-36 диссертации. Понимаю, что для практической апробации методических предложений соискателя, в рамках кандидатской диссертации было вполне достаточно ограничиться моделированием в рамках лишь коммерческой цепочки поставок (один из двух элементов кооперационной модели управления проектом, наряду с толлинговой схемой). Однако существенную дополнительную ценность исследования, возможно уже на следующем этапе и более высоком уровне, придало бы продолжение автором моделирование оптимальной системы управления проектом и его рисками (и завода ктСПГ как центрального элемента проекта) в рамках как толлинговой схемы (второй элемент кооперационной модели управления проектом – отдельные вопросы касательно толлинговой схемы были высказаны в пп. 3-4 раздела «Вопросы/замечания» Отзыва, стр. 10-12), так и интеграционной схемы – в рамках единого портфеля нефтегазовых проектов региона (которую автор предложил на стр. 34-36 диссертации). И сравнение преимуществ и недостатков для страны, региона, вовлеченных компаний в разные схемы освоения ими нефтегазовых ресурсов региона (индивидуальной, кооперационной, интеграционной моделей управления проектами).

Заключение о соответствии диссертации критериям, установленным Положением 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

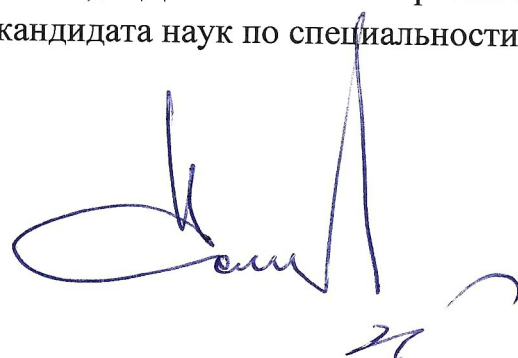


экономической науки и практики, что соответствует требованиям Положения о присуждении ученых степеней, утвержденного Постановлением Правительства Российской Федерации от 24 сентября 2013 года № 842 и Порядка присуждения ученой степени кандидата наук в Российской академии народного хозяйства и государственной 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 наук по специальности 5.2.6. – «Менеджмент».

Официальный оппонент,
доктор экономических наук, профессор,
член Научного совета РАН
по системным исследованиям в энергетике
ФГБУ «Российская академия наук»

117186, Москва, ул. Нагорная, д. 31, к. 2
Тел. +7(985)313-85-46
Электронная почта: andrey@konoplyanik.ru

13 мая 2024 г.



А.А. Конопляник

