

УДК
DOI:

Управление портфелем проектов в системе стратегического планирования нефтегазового предприятия

Лидия С. Леонтьева

*Московский государственный университет им. М. В. Ломоносова,
Москва, Россия, Lldom@mail.ru*

Екатерина Б. Макарова

*Российский государственный гуманитарный университет,
Москва, Россия, takarovaeb@gmail.com*

Аннотация. В статье предпринята попытка теоретического обоснования управления портфелем проекта в нефтегазовой отрасли, рассмотрены подходы к сущности управления портфелем нефтегазового предприятия. В работе рассматривается связь управления портфелем проектов предприятия нефтегазового сектора со стратегическим управлением.

Ключевые слова: нефтегазовое предприятие, стратегическое управление, проектное управление, управление портфелем проектов

Для цитирования: Леонтьева Л.С., Макарова Е.Б. Управление портфелем проектов в системе стратегического планирования нефтегазового предприятия // Наука и искусство управления / Вестник Института экономики, управления и права Российского государственного гуманитарного университета. 2021. № 3. С. 29–38. DOI:

Project portfolio management in the strategic planning system of an oil and gas enterprise

Lidiya S. Leont'eva

Lomonosov Moscow State University, Moscow, Russia, lldom@mail.ru

Ekaterina B. Makarova

*Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia,
makarovaeb@gmail.com*

Abstract. In this article, an attempt is made to theoretically substantiate the management of the project portfolio in the oil and gas industry. The article considers approaches to the essence of portfolio management of an oil and gas enterprise. The paper considers the relationship between the management of the project portfolio of an oil and gas sector enterprise and strategic management.

Keywords: oil and gas enterprise, strategic management, project management, project portfolio management

For citation: Leont'eva, L.S. and Makarova E.B. (2021), "Project portfolio management in the strategic planning system of an oil and gas enterprise", *Science and Art of Management / Bulletin of the Institute of Economics, Management and Law of the Russian State University for the Humanities*, no. 3, pp. 29–38, DOI:

Введение

Крупные промышленные предприятия достаточно давно начали применять управление проектами для модернизации производства и разработки новых видов продукции. Методика планирования работ на основе проекта получила широкое применение в разных отраслях промышленности, в первую очередь, в нефтегазовой.

Инструменты реализации стратегии промышленными предприятиями, в том числе и нефтегазовыми, которые использовались в конце XX в., сейчас потеряли свою актуальность. Если раньше ключевой показатель производства – снижение себестоимости – достигался за счет масштабов, то сейчас на первый план выходят более современные подходы, такие как бережливое (разумное) производство. Современные реалии требуют внедрения более актуальных методов управления промышленным предприятием.

Подходы к сущности понятия «управление проектом»

На сегодняшний день существует большое количество разнообразных инструментов реализации стратегии промышленных предприятий, при этом, они находятся в тесной взаимосвязи.

Последние несколько десятков лет в зарубежных и отечественных предприятиях активно развивается проектное управление, с помощью которого поставленные цели достигаются эффективнее, за счет заранее составленного четкого плана действий, расчета всех затрат и выгод от проекта, снижения отклонения сроков и минимизации рисков, управления заинтересованными сторонами и коммуникациями [Ерхов 2009].

Представим в табл. 1 основные подходы к сущности понятия «управление проектом».

Таблица 1

Подходы к сущности «управление проектом»

Подход	Содержание понятия	Авторы
Управление проектом – аспект управления	Это инструмент достижения поставленной цели, позволяющий переходить к корректировке целей или постановке новых целей	Борониной Л.Н., Сенук З.В.
Управление проектом – сфера деятельности людей	Это одна из сфер интеллектуальной и практической деятельности людей	Полковников А.В., Дубовик М.Ф.
Управление проектом – процесс	Это процесс, обеспечивающий функционирование предприятия в соответствии с принятыми решениями, направленными на успешное достижение поставленной цели	PMI
Управление проектом – система	Комплекс мер по достижению поставленной цели	Зотов В.Б., Никулин А.С.
Управление проектом – самостоятельная область науки	Методология организации, планирования и координации имеющихся ресурсов на протяжении всех этапов реализации проекта	Заренков В.А.

Обобщив имеющиеся подходы, предлагаем под «управлением проектом» понимать «систему мер по планированию, реализации и контролю за имеющимися ресурсами (финансовыми, трудовыми, материальными и техническими) предприятия, необходимых для достижения поставленной цели, путем применения современных инструментов и методов управления для получения определенного результата по составу и объему работ, времени, стоимости, качеству».

Сущность понятия «портфель проектов» нефтегазового предприятия

Стоит отметить, что инструменты реализации стратегии промышленными предприятиями, в том числе и нефтегазовыми, которые использовались в конце XX в., сейчас потеряли свою актуальность. Если раньше ключевой показатель производства – снижение себестоимости – достигался за счет масштабов, то сейчас на первый план выходят более современные подходы, такие как бережливое (разумное) производство. Современные реалии требуют внедрения более актуальных методов управления промышленной компанией [Юсупов, Ерхов 2009].

В настоящее время значительный сдвиг происходит от управления проектами в сторону управления портфелем проектов, что позволяет более надежно обеспечивать достижение стратегической цели.

Растущее признание управления портфелем подтверждают М. Джеффри и И. Леливельд, указывая на такие преимущества как: гибкость управления, централизованный контроль использования бюджета, управление рисками, стандартизация процедур, правил и планов и др. [Jeffery, Leliveld 2004]. В свою очередь применение соответствующих знаний, процессов, навыков, инструментов и методов для выбора наиболее подходящих проектов может оказать значительное влияние на успех программы, проекта и компании в целом.

В научной и практической литературе существуют различные определения понятия «портфель проектов».

Впервые понятие «портфель» появилось в статье Г. Марковица «Выбор портфеля», в которой под портфелем автор понимал группу финансовых активов, среди которых акции, облигации, товары, валюты и их эквиваленты, а также фондовые аналоги, включая взаимные, биржевые и закрытые фонды [Markowitz 1952]. Кроме того, портфель может состоять из непублично торгуемых ценных бумаг, таких как недвижимость, искусство и частные инвестиции.

Например, Г. Хакен в своих трудах, портфель проектов представил в качестве группы, имеющей определенную очередность и технологическое единство, характеристикой портфеля, по мнению которого, является получение синергетического эффекта [Хакен 1980].

Однако из утверждений С.А. Баркалов, В.Н. Бурков, А.В. Цветков, С.В. Дубовенко портфель проектов – в первую очередь, в условиях ограниченности ресурсов, где технологическая зависимость не является обязательной, направлен на достижение стратегических целей [Баркалов и др. 2014], а В.В. Бирюков характеризует портфель в качестве совокупности независимых проектов [Бирюков 2008].

В наиболее широком представлении, портфель проектов представляет собой объединенные проекты для достижения стратегических целей предприятия с целью эффективного управления ими.

Исходя из вышесказанного, можно утверждать, что «портфель проектов» предприятия нефтегазовой отрасли представляет собой связующее звено между стратегическим и проектным управлением, объединяющим всю совокупность нефтегазовых проектов предприятия, для достижения им целей и получения синергетического эффекта от совместного управления ими.

Место управления портфелем проектов в системе стратегического управления нефтегазовым предприятием

Нефтегазовое предприятие является сложным механизмом, в котором одновременно протекает множество процессов. Сложность этого механизма обуславливается проблемами протекающих процессов, которые в пределах предприятия представляют добычу, транспортировку и переработку углеводородных ресурсов. Современные условия требуют постоянного совершенствования управления в области реализации нефтегазовых проектов.

По мнению Н.Г. Рак и Д.В. Скирия, управление промышленным предприятием представляет собой «целенаправленное воздействие на предприятие для сохранения прежнего состояния и перевода его в лучшее, а также для рационального использования трудовых, денежных и материальных ресурсов» [Рак, Скирия 2012].

Также, по мнению автора, управление предприятием следует подчинять или совмещать с общей стратегией. Кроме того, важным является ориентация и зависимость управления от типа стратегического менеджмента предприятием.

Стратегическое управление представляет собой процесс принятия и реализации стратегических целей предприятия нефтегазового сектора, основным этапом, которого является выбор, основанный на сопоставлении собственных финансовых ресурсов с возможностями и угрозами внешней среды, в которой оно функционирует. Соответственно, главной целью стратегического управления является развитие потенциала предприятия и эффективное функционирование в условиях постоянно меняющейся внешней среды [Виханский 1996].

Н.И. Бабкина утверждает, что «стратегически важные сферы деятельности предприятия, управляемые и планируемые независимо от других рынков и инфраструктур, устанавливаются на начальном этапе и только на втором этапе осуществляется анализ внешней и внутренней среды» [Бабкина 2013]. В результате руководство получает информацию о возможностях роста и угрозах для данной хозяйственной деятельности предприятия. «Уточнение миссии и целей предприятия происходит на основе полученной на предыдущем этапе информации. В результате стратегического анализа, который позволяет получить новое понимание текущей ситуации, происходит их пересмотр. Далее осуществляется обоснование, разработка и реализация стратегии развития предприятия» [Бабкин, Фортунова 2020].

К.Ф. Грей и Э.У. Ларсон, выделяют также этап целеполагания, при этом уточняя, что «целеполагание не всегда выделяется в качестве самостоятельного этапа, поскольку формулировка, корректировка и декомпозиция стратегических целей происходит в процессе стратегического анализа, стратегического выбора и стратегической реализации» [Грей, Ларсон 2013].

Общепринято в рамках стратегического управления выделять следующие этапы:

- 1) анализ внешней и внутренней среды, в которой действует нефтегазовое предприятие;
- 2) на основе полученных данных необходимо определить миссию и стратегические цели;
- 3) формулирование стратегии;
- 4) реализация стратегии;
- 5) оценка и контроллинг.

Стратегическое управление предполагает наличие тесной взаимосвязи между миссией предприятия и его целями, стратегией и ее реализацией.

В рамках стратегического управления определяется направление развития предприятия нефтегазового сектора, включающее показатели и приоритеты при принятии решений относительно выполнения тех или иных проектов.

Следовательно, проектное управление является инструментом реализации стратегии нефтегазового предприятия (рис. 1).

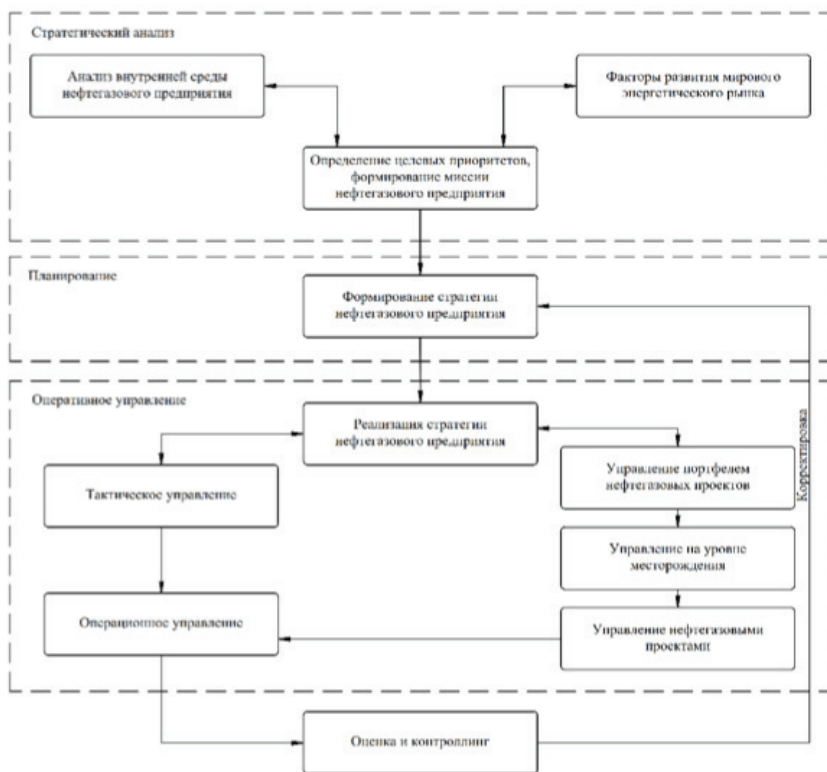


Рис. 1. Место управления портфелем проектов в системе стратегического управления нефтегазового предприятия

Таким образом, применение методов проектного управления дает возможность оценить наличие необходимых ресурсов (трудовых, финансовых и т. д.) для выполнения стратегических целей. Связующим звеном между стратегическим планированием и управлением проектами выступает управление портфелем проектов [Леонтьева, Макарова 2021]. В такой среде менеджмент предприятия имеет необходимую информацию для принятия решения о направлении использования финансовых и трудовых ресурсов, фокусируясь, в первую очередь, на тех проектах, которые соответствуют стратегическим целям и приносят наиболее значимый вклад.

Выводы

В силу того, что одним из наиболее значимых факторов, затрудняющих управление нефтегазовым предприятием, является неопределенность развития мирового рынка энергоресурсов, порождающая множество рисков и препятствующая планированию, управление ими требует индивидуального подхода. Система стратегического управления нефтегазового предприятия представляет собой комплексную систему постановки и реализации стратегических целей, основанную на прогнозировании развития мирового рынка углеводородных ресурсов и других факторов внешней среды и выработке методов и способов адаптации к ее изменениям. Однако на практике по ряду причин слабая система управления требует обновленного менеджмента, способного в короткие сроки адаптировать нефтегазовое предприятие в соответствии с потребностями и тенденциями мирового рынка.

В связи с этим необходимо уделить внимание проектному управлению нефтегазовым предприятием с учетом соответствия выполняемых проектов поставленным целям, наличием необходимых ресурсов, уровнем приемлемого риска, где управление портфелем проектов будет связующим звеном между стратегическим планированием и управлением проектами.

Литература

- Бабкин, Фортунова 2020 – *Бабкин А.В., Фортунова У.В.* Организационно-экономический механизм управления конкурентным устойчивым развитием промышленного предприятия // Экономика и управление. 2020. № 10 (180). С. 1118–1127.
- Бабкина 2013 – *Бабкина Н.И.* Этапы и особенности стратегического управления развитием промышленного предприятия // Научно-технические ведомости Санкт-Петербургского государственного политехнического университета. Экономические науки. 2013. № 1-1 (163). С. 73–81.
- Баркалов, Бурков, Цветков, Дубовенко 2014 – *Баркалов С.А., Бурков В.Н., Цветков А.В., Дубовенко С.В.* Современные тенденции в области управления проектами // Научный вестник Воронежского государственного архитектурно-строительного университета. Серия: Управление строительством. 2014. № 1 (6). С. 144–163.
- Бирюков 2008 – *Бирюков В.В.* Применение сбалансированной системы показателей в мультипроектном управлении // Вестник университета. 2008. № 10 (48). С. 37–45.
- Виханский 1996 – *Виханский О.С.* Управленческая парадигма XXI века // Менеджмент. 1996. № 4. С. 24–28.

- Грей, Ларсон 2013 – *Грей К.Ф., Ларсон Э.У.* Управление проектами: Практическое руководство. М.: Дело и Сервис, 2013. 523 с.
- Леонтьева, Макарова 2021 – *Леонтьева Л.С., Макарова Е.Б.* Определение устойчивости портфеля проектов предприятий нефтегазового сектора экономики к внешним факторам // Интеллект. Инновации. Инвестиции. 2021. № 1. С. 32–40.
- Рак, Скиря 2012 – *Рак Н.Г., Скиря Д.В.* Анализ методов и инструментов управления промышленным предприятием // Экономический анализ: теория и практика. № 21 (276). 2012. С. 27–35.
- Хакен 1980 – *Хакен Г.* Синергетика. М.: Мир, 1980. 405 с.
- Юсупов, Ерхов 2009 – *Юсупов О.Р., Ерхов М.В.* Роль нефтегазового комплекса в обеспечении устойчивого развития российских регионов // Трубопроводный транспорт: теория и практика. 2009. № 3 (15). С. 44–49.
- Jeffery, Leliveld 2004 – *Jeffery M., Leliveld I.* Best Practices in IT Portfolio Management // MIT Sloan Management Review. 2004. № 45 (3). P. 41–49.
- Markowitz 1952 – *Markowitz H.M.* Portfolio selection // The Journal of Finance. 1952. Vol. 7. № 1. P. 77–91.

References

- Babkin, A.V. and Fortunova, U.V. (2020), “An organizational and economic mechanism of managing the competitive sustainable development of an industrial enterprise, *Economics and management*, no. 10 (180), pp. 1118–1127.
- Babkina, N.I. (2013), “Stages and features of strategic management of developing an industrial enterprise”, *St. Petersburg State Polytechnical University Journal, Economics*, no. 1-1 (163), pp. 73–81.
- Barkalov, S.A., Burkov, V.N., Tsvetkov, A.V. and Dubovenko, S.V. (2014), “Modern trends in project management”, *Scientific Bulletin of the Voronezh State University of Architecture and Civil Engineering. Series. Construction Management* no. 1 (6), pp. 144–163.
- Biryukov, V.V. (2008), “Application of a balanced system of indicators in multiproject management”, *Vestnik universiteta*, no. 10 (48), pp. 37–45.
- Gray, K.F. and Larson, E.W. (2013), *Upravlenie proektami: prakticheskoe rukovodstvo* [Project Management: A practical guide], Delo i Servis, Moscow, Russia.
- Haken, H. (1980), *Sinergetika* [Synergetics], Mir, Moscow, Russia.
- Jeffery, M. and Leliveld, I. (2004), “Best Practices in IT Portfolio Management”, *MIT Sloan Management Review*, no. 45 (3), pp. 41–49.
- Leont'eva, L.S. and Makarova, E.B. (2021), “Determination of the resistance to external factors of the project portfolio in the oil and gas sector of the economy”, *Intellekt. Innovatsii. Investitsii* [Intelligence. Innovations. Investment], no. 1, pp. 32–40.
- Markowitz, H.M. (1952), “Portfolio selection”, *The Journal of Finance*, vol. 7, no. 1, pp. 77–91.

- Rak, N.G. and Skvirya, D.V. (2012), "Analysis of methods and tools for managing an industrial enterprise", *Economic analysis: theory and practice*, no. 21 (276), pp. 27–35.
- Vihanskii, O.S. (1996), "The management paradigm of the 21st century", *Management*, no. 4, pp. 24–28.
- Yusupov, O.R. and Erkhov, M.V. (2009), "Oil and gas complex significance in maintenance of the Russian regions stable development", *Pipeline transport: theory and practice*, no. 3 (15), pp. 44–49.

Информация об авторах

Лидия С. Леонтьева, доктор экономических наук, профессор, Московский государственный университет имени М.В. Ломоносова, Москва, Россия; 119991, Россия, Москва, Ленинские горы, д. 1; lldom@mail.ru

Екатерина Б. Макарова, Российский государственный гуманитарный университет, Москва, Россия; 125047, Россия, Москва, Миусская пл., д. 6; makarovaeb@gmail.com

Information about the authors

Lidiya S. Leont'eva, Dr. of Sci. (Economics), professor, Lomonosov Moscow State University Moscow, Russia; bld. 1, Leninskie Gory, Moscow, Russia, 119991; lldom@mail.ru

Ekaterina B. Makarova, Russian State University for the Humanities, Moscow, Russia; bld. 6, Miusskaya Square, Moscow, Russia, 125047; makarovaeb@gmail.com