

# **Уникальный опыт ОАО «Газпром» по управлению сложнейшими крупномасштабными инвестиционными проектами**

Vladimirov S. A.

## **Unique Experiment of JSC Gazprom on Management of the Difficult Large-scale Investment Projects**

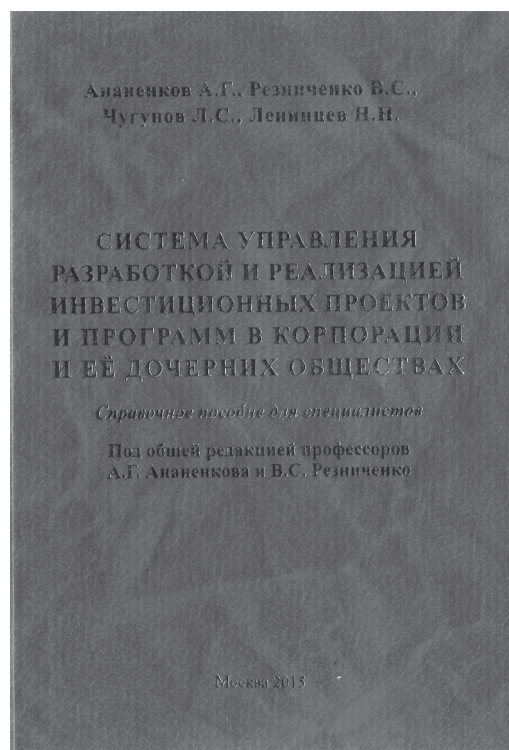
**Ананенков А. Г., Резниченко В. С., Чугунов Л. С., Ленинцев Н. Н. Система управления разработкой и реализацией инвестиционных проектов и программ в корпорации и её дочерних обществах:** Справочное пособие для специалистов. 2-е изд., доп. и перераб. / Под общ. ред. профессоров А. Г. Ананенкова и В. С. Резниченко. М. : Издательство «Спутник+», 2015. 518 с.

**ISBN 978-5-9973-3440-6**

Общепризнанна потребность во всеобъемлющем описании теории и практики управления инвестиционными проектами с учетом мирового опыта крупных корпораций, осуществляющих реализацию крупномасштабных, высокотехнологичных проектов и программ, а также требований международных стандартов на основе системных подходов к определению их объективной стоимости и социально-экономической эф-

фективности с привлечением иностранных инвестиций. Введение рациональных цен в строительстве, оптимизация на их базе уровня капитальных вложений, критически важны в естественных монополиях России, являющихся крупными инвесторами и застройщиками, в частности, для нефтегазового сектора экономики. Особенно остро названные проблемы встают при реализации крупномасштабных высокотехнологичных инвестиционных проектов в труднодоступных и малонаселенных регионах, особенно на полуострове Ямал, Восточной Сибири и Дальнем Востоке, полуострове Камчатка и острове Сахалин, в которых длительное время остро ощущается недостаток рабочей силы, доминируют сложные природно-климатические и другие условия осуществления строительства.

Первое издание книги — результат уникальной пятнадцатилетней деятельности авторского коллектива (В. С. Резниченко, А. Г. Ананенков, Л. С. Чугунов, Н. Н. Ленинцев, А. И. Ким, В. В. Павлов), возглавляемого вице-президентом



Российской инженерной академии, советником Российской академии архитектуры и строительных наук В. С. Резниченко, — явилось крепким фундаментом для удовлетворения именно этой потребности. Широкое признание и использование первого издания справочного пособия в практике управления инвестиционной деятельностью многих корпораций служит доказательством того, что оно выполнило свою задачу.

Во 2-м издании сохранена общая структура книги. Книга состоит из двух разделов. В первом ее разделе рассматриваются основы управления инвестиционными процессами, включающей как методологию управления проектами (объекты управления), так и методологию управления инвестиционной деятельностью корпорации и ее дочерних обществ (субъекты управления), включая их организационную структуру. Второй раздел книги посвящен практическим рекомендациям по совершенствованию практики управления инвестиционными процессами с описанием корпоративных регламентов, методик, норм и нормативов, которые могут использоваться корпорациями для повышения эффективности своей деятельности. Указанные рекомендации учитывают передовой мировой опыт и современное российское законодательство.

Во втором издании книги рассматриваются, во-первых, предложения по совершенствованию российского законодательства в области управления инвестиционными процессами и, во-вторых, приведению существующей практики инвестиционно-строительной деятельности в соответствие с действующими руководящими документами. Второе издание книги дополнено 4 новыми главами, а старые главы переработаны и обогащены новыми современными материалами, в том числе по реализации новых инвестиционных проектов и программ. Это позволило отразить дополнительный опыт, накопленный за прошедшие годы топ-менеджерами высшего звена, руководителями функциональных подразделений корпораций и ее дочерних обществ, а также менеджерами конкретных инвестиционных проектов, входящих в соответствующие команды.

В частности, во 2-м издании книги рассмотрены следующие новые аспекты:

1. Более глубоко рассмотрен системный подход по декомпозиции системы управления инвестиционными процессами, прежде всего, по декомпозиции системы управления инвестиционной деятельностью корпорации и ее дочерних обществ. Разработанная декомпозиция системы легла в основу обоснования предлагаемой прикладной информационной системы для повышения эффективности управления инвестиционными процессами, совершенствования организационной структуры управления инвестиционной деятельностью корпорации и решении других актуальных вопросов.

2. Впервые рассмотрена методология и практика совершенствования организационных структур корпораций и их дочерних обществ, направленные на повышение эффективности их инвестиционной деятельности. Рассмотрены различные варианты оптимизации организационных структур корпораций и их дочерних обществ, особое внимание при этом уделено развитию матричной структуры управления, разработке и соблюдению нормативов управляемости.

3. Отдельная глава книги посвящена методологии создания эффективных информационных систем для совершенствования управления инвестиционной деятельностью корпораций и их дочерних обществ. При этом главное внимание уделено не столько оптимизации выбора информационной платформы, сколько глубине решения прикладных функциональных задач и унификации циркулирующей в системе управления технико-экономической информации (документооборота). Применен системный подход увязки функциональных прикладных задач на основе унифицированного для корпораций и их дочерних обществ информационного обеспечения, базирующаяся на единой системе классификации и кодирования технико-экономической информации.

4. Отдельная глава книги посвящена методологии обоснования достоверности, необходимой точности и преемственности инвестиционных расчетов на всех стадиях жизненного цикла инвестиционных проектов. Новизна предлагаемых подходов и моделей заключается в том, что они позволяют существенно повысить точность сметных, плановых и других инвестиционных расчетов, обеспечивающих возможность перехода на твердые договорные цены, более аргументированное формирование инвестиционных и подрядных договоров. При этом особый акцент сделан на методологию разработки и реализации крупномасштабных высокотехнологичных инвестиционных проектов, осуществляемых в труднодоступных регионах РФ со сложными природно-климатическими условиями, особенно при реализации инвестиционных проектов нефтегазовой промышленности. Важно отметить, что предлагаемые механизмы обеспечивают большую сходимость проектно-сметной информации с планово-договорной, что соответствует передовому мировому опыту и позволяет сделать эффективный шаг вперед в отечественной практике, где сметные и плановые показатели зачастую существенно отличаются, особенно на предварительных стадиях проектирования и годового (двух-, трехлетнего) планирования инвестиционной деятельности корпорации.

5. Более глубоко рассмотрен материал в главе о порядке ценообразования и определения затрат по инвестиционному проекту в целом и стоимости строительной продукции в частности для различных стадий инвестиционных расчетов. Рассмотрены механизмы повышения обоснованности, точности и преемственности сметных расчетов и формирования укрупненных удельных показателей стоимости строительства для различных объектов-представителей, регионов РФ и условий строительства. Приведены современные, обновленные удельные стоимостные показатели (в ценах 2010 г.) строительства наиболее капиталоемких нефтегазовых объектов для большинства регионов РФ.

6. Более подробно рассмотрен полный жизненный цикл инвестиционного проекта, включая предынвестиционные и предпроектные работы, финансирование (с переводом проекта в инвестиционную фазу), проектирование и строительство объектов производственного назначения. В этой связи даны рекомендации по совершенствованию российского законодательства, в особенности, по производственно-экономическим вопросам при реализации крупномасштабных инвестиционных проектов, а также приведения практической деятельности участников инвестиционного проекта, инвесторов, застройщиков, заказчиков и подрядчиков капитального строительства в соответствии с руководящими нормативными документами.

7. Отдельный материал посвящен особенностям ценообразования по крупномасштабным и территориально удаленным стройкам, включая актуальные вопросы проектирования, ценообразования, строительства, регистрации, эксплуатации, налогообложения и учета временных зданий и сооружений, на примере нефтегазового строительства, в особенности при сооружении магистральных трубопроводов и обустройстве нефтегазоконденсатных месторождений.

В книге показано, что эффективное управление проектами и деятельностью корпораций в инвестиционной сфере требует, во-первых, отказа от некоторых старых привычек и методов управления и перехода на новые способы достижения поставленных целей в срок и в рамках рационального бюджета. И, во-вторых, обеспечение рационального бюджета и минимизации затрат на реализацию инвестиционных проектов могут быть достигнуты на основе дальнейшего совершенствования инвестиционной деятельности корпораций в синхронизации с реформированием экономики и социальной сферы страны в целом. Экономические и другие интересы работников корпораций и ее дочерних обществ должны быть направлены на повышение эффективности ее деятельности (в том числе увеличение прибыли), а не на увеличение затрат, как зачастую это происходит в настоящее время в отдельных отечественных корпорациях.

Новые подходы, изложенные в книге, проиллюстрированы на материалах реальных инвестиционных проектов, что выгодно ее отличает от книг, в которых представлена только теория и методология разработки и принятия инвестиционных и других управленческих решений. Вместе с тем для крупномасштабного внедрения предлагаемых в книге инноваций, как показывает многолетний практический опыт, необходим анализ и систематизация инвестиционной деятельности конкретной корпорации, а также осуществляемого в ней документооборота, с разработкой проектной документации поэтапного перевода ее деятельности на предлагаемую инновационную систему.

Авторы выражают большую признательность руководству и специалистам ОАО «Газпром» и его дочерних обществ, руководителям крупных научных школ профессора А.А. Гусакову, В.М. Васильеву, Л.С. Андрееву, авторитетным в мире ученых и практиков профессорам Ю.П. Баталину, С.Н. Булгакову, П.Г. Грабовому, В.М. Серову за результаты совместной работы, которые учтены при подготовке книги.

В заключение можно порекомендовать авторам следующие направления работы:

- при заключении подрядных договоров и установлении договорных цен учитывать подсистемы корпоративного лимитирования отдельных видов затрат как основу для оптимизации планов капитальных вложений;
- проблемы снижения стоимости крупномасштабного строительства решать в основном за счет повышения эффективности конкурсного отбора инвесторов, подрядчиков и поставщиков ресурсов и оборудования.

Некоторые предложения по определению содержания предложенной авторами инновационной системы управления инвестиционно-строительными проектами и программами на всех стадиях инвестиционного процесса являются дискуссионными и требуют проведения дальнейших исследований.

Высказанные замечания и пожелания не снижают достоинств рецензируемой книги. В целом она представляет собой уникальный вклад в решение научных и практических проблем ценообразования и управления стоимостью строительства для современной России, а также повышения эффективности планирования капитального строительства и управления инвестиционными проектами. Книга будет полезна работникам органов государственного управления, научных, проектных, строительных, снабженческих и других организаций, занятых в сфере инвестиционно-строительной деятельности, а также профессорско-преподавательскому составу вузов, аспирантам и студентам.

**Владимиров Сергей Арсеньевич**

*Северо-Западный институт управления — филиал РАНХиГС (Санкт-Петербург)*

*Профессор кафедры общего менеджмента и логистики*

*Академик Российской академии естествознания, доктор экономических наук*

*ideal\_ideal@mail.ru*

**Vladimirov Sergey Arsenyevich**

*North-West Institute of Management — branch of the Russian Presidential*

*Academy of National Economy and Public Administration*

*(Saint-Petersburg, Russian Federation)*

*Professor of the Chair of the General Management and Logistics*

*Academician of the Russian Academy of Natural History,*

*Doctor of Science (Economy)*

*ideal\_ideal@mail.ru*