

## ОСОБЕННОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В НЕФТЕГАЗОВОМ СЕКТОРЕ РОССИИ

*Кудеева Анастасия Романовна, магистрант, 2 курс,  
Уральский государственный экономический университет  
(Россия, г. Екатеринбург)*

*Аннотация. В данной статье рассмотрены проблемы проектного управления в нефтегазовой отрасли и то, как их решают с помощью управленческого консалтинга. Приведены наиболее популярные консалтинговые компании и перечень оказываемых ими консультационных услуг в области управления проектами.*

*Ключевые слова: управленческое консультирование, нефтегазовая отрасль, нефтегазовая компания, проблемы управления проектами.*

Управленческое консультирование - деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на предоставление собственникам и менеджменту организаций независимых советов и помощи по вопросам, касающимся диагностики и оценки управленческих проблем, выработки рекомендаций по их решению и возможности их реализации [1].

В последнее время среди всех направлений управленческого консалтинга набирает популярность профессиональная помощь в анализе и решении проблем, возникающих у компании-заказчика в ведении проектной деятельности. Это обусловлено тем, что проектно-ориентированная деятельность приобретает все большую актуальность. Принципы управления проектами, внедряемые организациями, становятся одним из ключевых способов достижения стратегических и оперативных целей большинства компаний в рамках принятых временных и ресурсных ограничений. Но устоявшиеся алгоритмы работы, сложность организационных структур, ограниченность методик, недостаточный уровень знаний и компетентности персонала, слабая заинтересованность и другие факторы не позволяют успешно внедрить принципы управления проектами самостоятельно руководством компании, а приводят лишь к неоправданным финансовым и человеческим затратам [2]. Эти проблемы касаются компаний всех отраслей. Рассмотрим их подробнее на примере компаний нефтегазовой отрасли, а также особенности консультирования по управлению нефтегазовыми проектами с учетом этих проблем.

В процессе реализации нефтегазовых проектов их руководителям приходится сталкиваться со следующими особенностями управления ими:

- постоянная готовность к кардинальным изменениям, составление детальных планов и постоянный их пересмотр;
- объединение большого количества разнородных работ в проекты;
- зависимость успешной реализации большинства проектов от геополитической ситуации на мировом рынке нефти и газа, а также от доступа к иностранному капиталу, импортной техники и технологий;

- отличие международных стандартов и практик проектного управления от российских;

- наличие большого количества организационных связей в структуре ВИНК, усложняющих координацию и контроль реализации крупных инвестиционных проектов;

- сильное влияние со стороны государства, в том числе прямое участие в инициации и реализации нефтегазовых проектов;

- наличие специфических особенностей проектов, осуществляемых в рамках конкретных производств нефтегазовой отрасли.

Все вышеперечисленные особенности порождают серьезные проблемы, с которыми далеко не всегда можно справиться собственными силами, поэтому требуется создание эффективной системы управления проектами. В связи с этим именно в этой отрасли достаточно часто прибегают к услугам управленческих консультантов. Это обусловлено целым рядом организационных причин:

- отсутствие требуемого опыта и квалификации собственного персонала;

- необходимость незамедлительного проведения изменений;

- сложность поиска в штат одновременно предметника и специалиста в построении проектного управления;

- персонал организации перегружен текущими задачами;

- политика, личные интересы и сложившиеся отношения не позволяют объективно посмотреть на ситуацию;

- недостаточный опыт внедрения проектного управления, что приводит к копированию западных или российских стандартов на организацию без учета ее специфики [3].

Управленческое консультирование устраняет либо максимально минимизирует вышеперечисленные недостатки. Консультанты способствуют повышению профессионализма собственников и менеджеров, внедрению в бизнес-практику современных методов управления, и, следовательно, повышению эффективности деятельности российских компаний, усилению их конкурентоспособности [1].

Прибегая к той или иной услуге управленческого консалтинга в сфере управления проектами, нефтегазовая компания:

- минимизирует возможные риски или обеспечивает полную страховку от них;

- сокращает сроки реализации проектов;

- снижает материальные, финансовые, временные затраты в процессе осуществления проектов;

- повышает профессионализм своих сотрудников в процессе взаимодействия последних с экспертами консалтинговой компании;

- повышает качество результатов проекта;

- усиливает транспарентность процессов управления проектами для всех стейкхолдеров;

- реализует на высоком уровне другие приоритетные проекты;

- сосредотачивает усилия на главных направлениях деятельности [4].

На сегодня в нефтегазовых компаниях наибольшей популярностью пользуются проектные услуги таких организаций как PM Expert, PM LOGIC, группа компаний «Проектная Практика» и ЗАО «Проектные сервисы». Эти организации оказывают нефтегазовым компаниям услуги по внедрению и настройке проектного управления и проектных офисов, по поддержке управления проектами и программами, в частности:

- формирование проектных систем управления, интегрированных с процессами стратегического и тактического управления;
- разработка и внедрение системы управления программами и портфелями проектов;
- разработка и внедрение корпоративной системы управления проектами, методологии управления проектами;
- поддержка запуска и настройки Проектного офиса на уровне компании или подразделения
- внедрение системы проектной мотивации, системы оценки качества управления проектами и другие.

Стоит отметить, что крупные вертикально-интегрированные нефтегазовые компании обращаются к помощи внешних консультантов не так часто, как это делают частные инвесторы, инвестиционные фонды и средние нефтегазовые компании. Это обусловлено тем, что малые предприятия не могут соперничать с крупными компаниями по использованию современных технологий эффективного менеджмента. Большинство предприятий испытывает трудности при реализации разного рода внешних и внутренних проектов, что обусловлено отсутствием хорошо отлаженных механизмов проектного управления, поэтому экономический эффект от реализации проекта оказывается меньше ожидаемого [1]. В этой ситуации именно средние и малые нефтегазовые компании в большинстве своем стали обращаться к услугам консалтинга в области управления проектами с целью повышения качества проектной деятельности.

Однако и в крупных и в малых нефтегазовых компаниях управленческое консультирование для управления нефтегазовыми проектами имеет ряд особенностей. Так для обоснованной и наиболее полной консультации и помощи организации необходимо осуществить предварительное всестороннее обследование внешнего и внутреннего окружения организации. И только после этого консультант может дать рекомендации по оптимизации разделения обязанностей между работниками, делегирования полномочий, распределения сотрудников по отделам с одновременным уточнением задач, которые должно решать каждое подразделение. Управление нефтегазовыми проектами требует от руководителей и консультантов обладать определенными базовыми знаниями и богатым опытом в этой сфере, которые имеют свою специфику и значительно отличаются от знаний и навыков, используемых для консультационной деятельности в других отраслях. Таким образом, профессиональные консультанты, обладающие всеми необходимыми компетенциями, не отвечая за принимаемые решения, могут предоставить

обоснованную консультацию и поддержку, которые создадут все условия для принятия руководителями и менеджментом нефтегазовой организации наиболее эффективных и целесообразных управленческих решений [5].

Список литературы:

1. Мелякова Е.В. Консалтинг в сфере управления проектами в малом и среднем бизнесе: проблемы и методологические подходы // Инновационная наука. 2015. №10-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konsalting-v-sfere-upravleniya-proektami-v-malom-i-srednem-biznese-problemy-i-metodologicheskie-podhody> (дата обращения: 16.02.2019).
2. Консалтинг в сфере управления проектами, программами и портфелями // Официальный сайт «ПМ Эксперт» — профессиональное управление проектами: аутсорсинг, консалтинг, обучение и сертификация URL: <http://www.pmexpert.ru/services/consulting/> (дата обращения: 16.02.2019).
3. Консультирование PM LOGIC // Официальный сайт PM LOGIC URL: <http://pmlogic.ru/konsultirovanie/> (дата обращения: 17.02.2019).
4. Климочкина Н. И., Мяндин С. А. Аутсорсинг управления проектами в нефтегазовой отрасли // Ежемесячный информационно-аналитический журнал «Нефть, газ и бизнес» №5 (2017) URL: [http://ngb.gubkin.ru/archiv/files/may\\_2017.pdf](http://ngb.gubkin.ru/archiv/files/may_2017.pdf) (дата обращения: 17.02.2019).
5. Бикметов А.А. Особенности консультирования при оптимизации управленческих решений в сфере осуществления проектов с высокой долей неопределенности, 2017 URL: <http://www.econf.rae.ru/pdf/2017/04/6212.pdf> (дата обращения: 18.02.2019).