разработка и внедрение системы проектного управления предприятиями нефтехимического комплекса (на примере ОАО «Татнефть»)

На современном этапе развития российской экономики в системе объектов инвестирования ведущую роль играют реальные инвестиционные проекты, которые обладают рядом преимуществ. Капитальные вложения в форме строительства и ввода в действие новых основных фондов обеспечивают инфляционную защиту. Кроме того, как показывает отечественный и зарубежный опыт, по реальным инвестициям достигается значительно более высокая отдача капитала, чем по финансовым инструментам. И, наконец, реальные инвестиции являются наиболее эффективными в плане обеспечения высоких темпов развития и диверсификации деятельности компаний в соответствии с избранной ими стратегией.

Саркин А.В.
докторант кафедры промышленной коммерции и маркетинга Казанского государственного технического университета им. А.Н. Туполева

Цели, которые ставятся при оценке проектов, могут быть различными, а результаты, получаемые в ходе их реализации, не обязательно носят характер очевидной прибыли. Существуют проекты, убыточные в экономическом смысле, но приносящие косвенный доход за счет:

– обретения стабильности в обеспечении сырьем и полуфабрикатами;

– выхода на новые рынки сырья и сбыта продукции;

– достижения определенного социального эффекта;

– снижения затрат по другим проектам и производствам и др.

Выпуск конкурентоспособной продукции при оптимальном использовании основных и оборотных средств предприятия, обеспечивающий при этом устойчивую и максимально возможную прибыль, определяет эффективное управление объектом инвестирования. Для того

чтобы продукция удовлетворяла запросам потребителей, она должна производиться с помощью высоких технологий и иметь конкурентоспособную цену. Такую задачу можно решать только на основе комплексного и системного подходов в управлении инновационной и инвестиционной деятельностью, позволяющей:

– решить задачу во всех ее составляющих компонентах – оборудовании, технологии, материалах, персонале;

– создать эффективную организацию, учитывающую прямые и обратные связи процессов финансирования разработки, производства, продаж и потребления товара. Для осуществления этих процессов используются инвестиции.

Система управления проектной деятельностью должна удовлетворять следующим базовым требованиям:

– ориентация на поддержку принятия решений, прежде всего, связанных с использованием ресурсов и освоением новых изделий и услуг;

– эффективность системы управления персоналом;

– гибкая система планирования и учета, допускающая регулярную реструктуризацию проектов в соответствии с изменениями условий и достигнутых результатов;

– развитая офисная система (коммуникации, базы знаний, бэк-офис);

– эффективная поддержка распределенной деятельности; мониторинг и поддержка отношений с клиентами и партнерами.

Цели создания системы проектного управления деятельностью предприятия заключаются в следующем:

1. Повышение эффективности управления финансовыми и материальными ресурсами, которое заключается в фиксированном распределении затрат на конкретный проект;

2. Снижение себестоимости продукции (услуг) за счет оптимизации затрат на реализацию проекта;

3. Сокращение сроков разработки, производства и поставки продукции и услуг заказчику (потре-

как показывает опыт, по реальным инвестициям достигается значительно более высокая отдача капитала, чем по финансовым инструментам

капитальные вложения в форме строительства и ввода в действие новых основных фондов обеспечивают инфляционную защиту

бителю) за счет концентрации ресурсов и рациональной организации исполнения проекта;
4. Общее повышение качества стратегического, оперативного и текущего управления предприятия за счет внедрения современных методов и технологий менеджмента.

Задачи управления инвестиционными проектами должны быть конкретными и соотнесенными с практическими интересами организации и инвесторов. Критериями в последнем случае являются, с одной стороны, степень использования инвестиций для удовлетворения интересов собственников, а с другой – реализация инвестиционных проектов с наибольшей отдачей для интересов организации в смысле повышения оплаты труда персонала работников, обеспечения высокой и устойчивой конкурентоспособности.

При оценке эффективности инвестиций следует учитывать фактор времени реализации проекта, то есть его динамику. Сокращение сроков строительства и ускорение ввода в действие производственных мощностей, отдельных агрегатов, участков производств способствует повышению эффективности капитальных вложений. Кроме того, в долговременных проектах финансирование производится постепенно, по годам, по мере возведения объекта.

Риск инвестиционного проекта возникает как следствие вероятностного характера и неопределенности инвестиционного процесса и среды, в которой он осуществляется. Инвестиционный риск представляет собой вероятность финансовых, материальных и интеллектуальных потерь инвесторами и участниками разработки и реализации инвестиционного проекта.

Под термином «управление проектами» понимается сравнительно небольшой круг предметов технологического характера. Однако такое толкование существенно сужает проблему и не позволяет решать важные практические вопросы. «Проектный бизнес» используется как родовой термин для обозначения деловой деятельности, основанной на проектно– ориентированном подходе.

сква.ru/ru/

Решение об инвестировании в проект принимается, если он удовлетворяет следующим критериям: дешевизна проекта; минимизация риска инфляционных потерь; краткость срока окупаемости; стабильность или концентрация поступлений; высокая рентабельность как таковая и после дисконтирования; отсутствие более выгодных альтернатив.

В соответствие с методикой проектного управления определяется цель деятельности, для ОАО «Татнефть» она состоит, прежде всего, в получении прибыли. Финансирование проектов осуществляется за счет собственных средств. Инвестиционный портфель общества построен на основе критериев экономической эффективности. Для повышения доходности и достижения рекомендуемых нормативов проводится оптимизация доходности портфеля. По ранжированному ряду скважин определяется «хвост», который должен быть «отрезан» следующим образом:

– «худшие» проекты отклоняются;

снижается сумма инвестиций по ряду проектов, в том числе за счет пересмотра структуры и номенклатуры работ;

– для оптимизации инвестиционного проекта планируется ряд дополнительных мероприятий (например, «дострел» пластов и др.).

В настоящее время формируется вторичный портфель инвестиционных проектов с учетом оптимизации «хвоста». Рассчитывают новые уточненные показатели доходности по оптимизированным объектам. Сформированный портфель, удовлетворяющий требованиям доходности, будет передан на рассмотрение инвестиционного комитета.

В данном случае инвестиционный портфель складывается из инвестиционных проектов по бурению вертикальных и горизонтальных скважин, зарезки залежи №12 ОАО «Татнефть». Основные критерии целесообразности бурения скважин – это положительный чистый дисконтированный доход в течение 11 лет и дисконтированный индекс доходности затрат выше нормы. Расчеты экономической эффективности инвестиционных проектов прове-

чтобы продукция удовлетворяла запросам потребителей, она должна производиться с помощью высоких технологий и иметь конкурентоспособную цену

дены в соответствии с методикой и сводятся к нахождению следующих показателей: чистого дисконтированного дохода; индекса доходности; индекса доходности дисконтированных затрат; внутренней нормы доходности; дисконтированного срока окупаемости.

В современных условиях совокупность методов и средств управления проектами представляет собой высокоэффективную методологию управления инвестициями, позволяющую:

– осуществить анализ инвестиционного рынка и сформировать инвестиционный портфель компании с его оценкой по критериям доходности, риска и ликвидности;

– оценить эффективность инвестиций с учетом факторов риска и неопределенности в рамках обоснования капиталовложений и бизнес-плана;

– разработать стратегию формирования инвестиционных ресурсов компании с оценкой общей потребности в инвестиционных ресурсах, целесообразности использования привлеченных и заемных средств;

– произвести отбор и оценку инвестиционной привлекательности конкретных проектов;

– оценить инвестиционные качества отдельных финансовых инструментов и отобрать наиболее эффективные из них;

– осуществить планирование и оперативное управление реализацией конкретных инвестиционных проектов и программ;

– организовать процедуру закупок и поставок, а также управление качеством проекта;

– обеспечить эффективное осуществление инвестиционного процесса, включая управление изменениями и подготовку решений о своевременном закрытии неэффективных проектов (продаже отдельных финансовых инструментов) и реинвестировании капитала;

– в полной мере учесть так называемые психологические аспекты управления инвестициями, нередко оказывающие решающее воздействие на показатели проекта в целом.

задачи управления инвестиционными проектами должны быть конкретными и соотнесенными с практическими интересами организации и инвесторов

Литература

1. Аристов О.В. Конкуренция и конкурентоспособность. – М.: Финстатинформ, 1999. – 142 с.

2. Василевская И.В. Инновационный менеджмент.— М.: РИОР, 2004. – 80 с.
3. Виссема Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство: возможности для будущего процветания. – М.: Финпресс, 2000. – 272 с.
4. Виханский О.С. Стратегическое управление. – М.: Гардарики, 2002. — 296 с.
5. Голубков Е.П. Стратегическое планирование и роль маркетинга в организации // Маркетинг в России и за рубежом. — 2000. — № 3.
6. Данилин О. Принципы разработки ключевых показателей эффективности (КПЭ) для промышленных предприятий и практики их применения // Управление компанией.— 2003. №2.
7. Дэй Д. Стратегический маркетинг. — М.: ЭКСМО-Пресс, 2002. – 640с.
8. Мешалкин В.П., Петров И.А., Фомченкова Л.В. Проблемы и перспективы развития российского бизнеса в условиях глобализации экономики // Российское предпринимательство. 2002. № 5. – С. 92-94.
9. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг, менеджмент. — М.: Издательско-книготорговый центр «Маркетинг», 2002. – 892 с.

pn

A.V. Sarkin
the intern of the industrial commerce and marketing faculty of the Kazan state technical university named after A.N.Tupolev

Development and introduction of project management system by the petrochemical complex enterprises (on an example of «Tatneft» Company)

This article reviews the methodical recommendations and practical offers of development and introduction of project management system for the petrochemical complex enterprises.