

pISSN 2073-2872
eISSN 2311-875X

Устойчивое развитие экономики

КОНЦЕПЦИЯ ФОРМИРОВАНИЯ ПРОЦЕССНО-ПРОЕКТНОЙ МОДЕЛИ ГОСУДАРСТВЕННОГО ОТРАСЛЕВОГО УПРАВЛЕНИЯ НЕФТЯНОЙ ПРОМЫШЛЕННОСТЬЮ РОССИИ

Дмитрий Владимирович РОДНЯНСКИЙ

кандидат экономических наук, доцент кафедры государственного
и муниципального управления,
Казанский (Приволжский) федеральный университет (КФУ),
Казань, Российская Федерация
drodnyansky@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-1389-1503>
SPIN-код: 7686-1094

История статьи:

Рег. № 464/2020
Получена 11.08.2020
Получена в доработанном
виде 30.08.2020
Одобрена 16.09.2020
Доступна онлайн
13.11.2020

УДК 33.024

JEL: L71, Q43, Q48

Аннотация

Предмет. В настоящее время традиционные методы и инструменты государственного регулирования нефтяной промышленности утрачивают свою эффективность. В условиях существенного влияния внешних факторов (соглашения ОПЕК+, волатильности цен на энергоресурсы), цифровой трансформации бизнеса и государственного управления, а также повышения скорости происходящих в экономической системе изменений профильные органы стоят перед необходимостью совершенствования инструментов отраслевого управления.

Цели. Обоснование необходимости трансформации системы государственного регулирования нефтяной промышленности России, разработка концепции и определение инструментов и элементов процессно-проектной модели отраслевого управления указанной сферы.

Методология. Обоснованность и достоверность выводов, полученных в ходе настоящего исследования, обеспечиваются использованием таких методов, как статистический и ретроспективный анализ, а также инструментария математического моделирования.

Результаты. Предложена концепция процессно-проектной модели отраслевого управления нефтяной промышленностью России, обоснованы ее преимущества, а также описаны ее субъекты, элементы и механизмы.

Выводы. Профильные органы государственной власти наряду с традиционными методами отраслевого регулирования должны использовать инструменты процессного и проектного подходов, что позволит существенно улучшить качество и скорость принимаемых регулятором решений, а также повысит конкурентоспособность предприятий российской нефтяной промышленности.

Ключевые слова:

процессно-проектная
модель, отраслевое
управление, нефтяная
промышленность

© Издательский дом ФИНАНСЫ и КРЕДИТ, 2020

Для цитирования: Роднянский Д.В. Концепция формирования процессно-проектной модели государственного отраслевого управления нефтяной промышленностью России // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2020. – Т. 16, № 11. – С. 2124 – 2141.
<https://doi.org/10.24891/ni.16.11.2124>

За последние 15–20 лет управление проектами пережило несколько стадий развития – от нового стиля управления, а точнее, наборов навыков и приемов, использовавшихся в деятельности творческих, аудиторских и строительных компаний, до целой парадигмы и философии управления [1–4]. В то же самое время, когда концепция управления проектами завоевывала бизнес-школы и крупные корпорации, появлялись исследования, рассматривающие преимущества использования рутины, процесса и структуры, а также сочетания двух концепций управления для повышения производительности¹ [5, 6].

Это важный вопрос, не в последнюю очередь потому, что в настоящее время наблюдается значительный дисбаланс между заявленными принципами, технологиями и навыками управления, включенными в различные международные стандарты, как, например, PMI, IPMA, и реальными действиями руководителей проектами.

В основе активного внедрения методологии и инструментария проектного управления, в том числе и в государственную сферу, лежало предположение, что использование стандартной структуры и системы управления проектами повысит эффективность проекта и увеличит число успешных проектов. Однако некоторые авторы отмечали, что внедрение проектного подхода несет в себе и определенные затраты, риски и угрозы, потому что методология обычно требует отслеживания, подписания и использования руководящих принципов и контрольных списков. В некоторых случаях объем документации может занимать очень много времени и часто рассматривается как главный недостаток использования методик и инструментов управления проектами² [7]. По мнению ряда авторов, для любого использования инструментария проектного управления должен существовать элемент непрерывной оценки и улучшения, что требует времени и усилий, увеличивает издержки управления и, по своей сути, уже является элементом процессного управления. Таким образом, противопоставлять процессный и проектный подходы к управлению представляется неверным.

Ряд исследователей также указали, что необходима дальнейшая работа для изучения предположения о том, что методологии управления проектами увеличивают успех, утверждая, что концепция успеха проекта имеет слишком узкую направленность (рассматривая только некоторые аспекты практики управления проектами), и размеры выборки в ряде исследований были слишком малы, чтобы предоставить статистически достоверные доказательства [8].

В течение последнего десятилетия значительное внимание уделялось изменению парадигм управления, о чем свидетельствуют такие тенденции, как разрушение иерархий, устранение «командования и контроля», а также формирование новых концепций, к примеру, нового государственного менеджмента или Менеджмента 2.0.

¹ Wuliang P., Fanbo M., Decai K. A Project Management System for Product Development. Third International Symposium on Information Processing, 2010, pp. 78–82.

² Dicks R.S. The Paradox of Information: Control versus Chaos in Managing Documentation Projects with Multiple Audiences. Proceedings of the 18th Annual ACM International Conference on Computer Documentation. Technology and Teamwork. Cambridge, MA, 2000, pp. 253–259.

Большая часть этих новых разработок и концепций направлена на раскрытие и решение проблем, связанных со сложностью и неоднозначностью в планировании и выполнении проектов. Еще одна проблема – рост числа импровизированных работ, часто обусловленный необходимостью оказания помощи в перерасходе времени и средств или изменения объема работ. Существуют также проблемы, связанные с изменяющейся демографией проектных работников, что приводит к необходимости принятия новых способов управления проектными переговорами и мероприятиями, а также внесения поправок и изменений в принятые проектные процедуры. Отмеченные проблемы диктуют те изменения, которые ученые и практики пытаются внедрить в систему стратегического и оперативного управления компаниями, регионами и государствами.

В качестве одного из недостатков широкого использования проектного управления, помимо его очевидных ограничений, связанных с видом деятельности и спецификой организации, можно назвать отсутствие креативности и творческой, или импровизационной, составляющей в процессе реализации проекта. Вместе с тем именно творческий, нестандартный подход к решению поставленных задач зачастую приводил к более успешным и эффективным методам достижения целей.

В этом контексте примечательной представляется концепция австралийских ученых, изложенная ими на страницах журнала *International Journal of Project Management* [9]. В своей работе авторы предлагают различать два английских слова – *governance* и *management*. Ближе всего к слову *governance* в русском языке находится понятие «руководство» или «правление». В контексте организации стратегическое руководство обеспечивает основу для этического принятия решений и управленческих действий, которые основаны на прозрачности, подотчетности и распределении определенных ролей. Таким образом, к компетенции руководства организации относятся основные ценности хорошо управляемой организации, которая включает в себя ее видение, ценности и этику, приверженность корпоративной социальной ответственности и то, как «правление» управляет собой. Эти значения не являются абсолютными и должны быть исключительной ответственностью «совета управляющих» или его эквивалента.

Ответственность за общую систему управления возложена на «правление» или «руководство», а ответственность за реализацию определенных аспектов системы управления уже передается на соответствующие уровни управления вместе с необходимыми полномочиями для выполнения менеджментом работы в установленных функциональных зонах. Так, обобщая описанную концепцию, руководство или «правление» включает в себя набор отношений между менеджментом компании, ее правлением, акционерами и другими заинтересованными сторонами. Руководство также обеспечивает структуру, с помощью которой устанавливаются цели компании, и определяются средства достижения этих целей и мониторинга эффективности. Надлежащее «правление» должно стимулировать менеджмент и совет директоров к достижению целей, которые отвечают интересам компании и ее акционеров. Руководство определяет структуры, используемые организацией, распределяет права и обязанности внутри

этих структур и требует гарантии того, что менеджмент работает эффективно и надлежащим образом в рамках определенных структур. Роль менеджмента заключается в управлении организацией в рамках, определенных системой руководства или «правления».

Все отмеченные аспекты относятся и к процессному, и к проектному управлению – как на корпоративном, так и на отраслевом и государственном уровнях.

По аналогии с описанной концепцией «руководство» или «правление» отвечает за все аспекты проектного и процессного управления, однако не подменяет их, а создает условия для эффективного взаимодействия менеджеров по зонам их ответственности. На *рис. 1* схематично представлено разделение указанных трех иерархий управления в рамках описанной концепции.

Важно отметить, что система процессного или проектного управления не может функционировать без эффективной поддержки системы руководства экономической системой в целом. Так, проектный подход к управлению в такой многопроектной среде, как отрасль или государство в целом, имеет две ключевые функции. Первая функция – это решение о том, какие проекты должны быть одобрены, поддержаны, профинансированы и детально проработаны. При этом уровни принятия, управления и исполнения проектов различны. В нефтяной промышленности, к примеру, на уровне отрасли проекты могут приниматься президентом, правительством или курирующими заместителями председателя правительства, а исполняться и координироваться профильным министерством энергетики. Второй функцией системы управления проектами в данном контексте является надзор и обеспечение реализации. Эти функции включают в себя согласование положений проекта с текущими стратегическими документами развития отрасли, концепциями долгосрочного планирования, а также должны отвечать на вопрос, как проекты, утвержденные в рамках этой стратегии, способствуют достижению стратегических целей.

Аналогичная ситуация наблюдается и при реализации процессного подхода к управлению. В большинстве отраслей экономики ряд процессов имеет непрерывный постоянный характер. Этими процессами необходимо управлять, осуществлять координацию и взаимодействие между различными уровнями процессов и принятия управленческих решений. Очевидно, что успех реализации любого проекта во многом зависит от качества организации процессного управления на местах. По этой причине представляется, что единственным верным решением для повышения качества отраслевого управления является внедрение процессно-проектной модели управления, а также имплементация нового инструментария проектного управления и элементов процессного подхода в систему отраслевого управления.

На *рис. 2* представлены основные элементы системы отраслевого управления. Причем важно отметить, что указанные инструменты, а также менеджеры, ответственные за их использование и внедрение в систему управления, находятся не только в постоянном взаимодействии друг с другом, но и в периодической ситуации

конфликта за ресурсы, полномочия и зоны ответственности, что, в свою очередь, приводит к снижению эффективности отраслевого управления и регулирования.

При этом заметим, что конфликты возникают преимущественно во время соприкосновения отдельных элементов систем процессного и проектного управления. Система руководства, координации или «правления», как она была описана ранее, выступает в качестве арбитра при разрешении споров. Однако чем шире масштаб поставленных задач, тем чаще и острее могут возникать конфликтные ситуации между менеджерами и специалистами. Именно для минимизации подобных конфликтов, а также для достижения синергетического эффекта предлагается преобразование инструментов проектного и элементов процессного подхода в единую процессно-проектную модель отраслевого управления. Вместе с тем необходимо отметить, что и система руководства (*governance*) также включается в указанную модель для эффективной координации проектных и процессных элементов управления. Схематическое изображение процессно-проектной модели представлено на *рис. 3*.

В настоящее время в системе государственного управления Российской Федерации большое распространение получил проектный подход к управлению. В последние годы сформировалась нормативно-правовая база для внедрения проектного менеджмента в ежедневные механизмы функционирования государственного аппарата. Так, 31 октября 2018 г. было подписано постановление Правительства РФ № 1288 «Об организации проектной деятельности в Правительстве Российской Федерации». Документ устанавливает общие положения, цели, задачи, а также основные типовые группы процессов, которые иницируются в рамках проектного менеджмента. К настоящему времени во всех федеральных министерствах и в большинстве региональных созданы подразделения, курирующие и отвечающие за проектную работу и его имплементацию в систему текущего управления.

В ряде других документов (Указах Президента РФ «О национальных целях и стратегических задачах развития Российской Федерации на период до 2024 г.», «О Совете при Президенте Российской Федерации по стратегическому развитию и приоритетным проектам») также косвенно упомянуты основные принципы и подходы к реализации проектного менеджмента в государственной сфере. В общем виде сочетание различных инструментов управления на государственной службе представлено на *рис. 4*.

Если рассматривать отраслевые инструменты управления, то вершина пирамиды – это соответствующая стратегия или концепция развития конкретной отрасли. Для нефтяной промышленности – это Энергетическая стратегия на период до 2030 г., Доктрина энергетической безопасности Российской Федерации, а также Прогноз научно-технического развития отраслей ТЭК Российской Федерации. При этом в приведенных документах имеются приложения с указанием конкретных целевых показателей и сроков их достижения, что является вторым сверху уровнем данной пирамиды. Вместе с тем ежегодно Министерство энергетики РФ выпускает отчеты о достижении целевых показателей исходных документов.

На третьем уровне пирамиды могут быть представлены несколько разновидностей программ и проектов. Так, начиная с 2018 г. были запущены 12 национальных проектов, имеющих статус государственных программ, в различных, преимущественно социально значимых отраслях экономики России. Прямое или косвенное отношение к нефтяной промышленности имеют три национальных проекта: «Международная кооперация и экспорт», «Комплексный план модернизации и расширения магистральной инфраструктуры на период до 2024 г.», «Цифровая экономика».

Так, в рамках национального проекта «Международная кооперация и экспорт» среди прочих ставится задача по наращиванию экспорта продукции обрабатывающих производств, продуктов переработки, то есть продуктов с высокой добавленной стоимостью.

В рамках Комплексного плана расширения магистральной инфраструктуры на период до 2024 г. выделены транспортная и энергетическая составляющие. В целом из 11 федеральных проектов девять направлены на развитие транспортной и дорожной инфраструктуры, а два – на расширение и модернизацию энергетической инфраструктуры. Эти федеральные проекты образуют уже четвертый уровень пирамиды. Указанные два проекта – по модернизации электроэнергетической инфраструктуры (в первую очередь для обеспечения расширения магистральных нефтепроводов и их бесперебойного функционирования) и по обеспечению транспортировки нефти, нефтепродуктов, газа и конденсата являются зоной ответственности Министерства энергетики РФ и составляют энергетическую часть Комплексного плана расширения магистральной инфраструктуры.

Также на данном уровне министерство может самостоятельно разрабатывать и принимать при соответствующей поддержке Правительства РФ отдельные федеральные проекты, не являющиеся частью национальных проектов или государственных программ. Примером является федеральный проект «Бажен» – стратегический проект по созданию комплекса отечественных технологий и высокотехнологичного оборудования для рентабельной разработки запасов баженовской свиты.

На отмеченном уровне пирамиды параллельно реализуются текущие процессы, необходимые для поддержания рутинной деятельности организации, которая, в свою очередь, в определенной степени является также и основной для реализации проектов и проектного подхода.

Широкое распространение в корпорациях получило процессное управление. Существует огромное количество различных инструментов и механизмов процессного менеджмента, среди которых особенно выделяются стандарты системы менеджмента качества выпускаемой продукции ИСО 9000, инструментарий системы сбалансированных показателей эффективности (*BSC*), цикл Деминга PDCA и многие другие. Основа процессной концепции управления заключается в разработке единых стандартов процессов, целей, задач и алгоритмов их достижения, чтобы управленческая система функционировало четко и

своевременно вне зависимости от личностных факторов и воздействия внешней среды. В свою очередь, при значительных изменениях макроокружения руководство может изменять настройки процессов, совершенствуя и развивая тем самым процессное управление.

В силу специфики системы государственного управления не все инструменты процессного менеджмента могут быть использованы в этой сфере, однако в последние годы происходит активное заимствование технологий, механизмов и инструментов с их последующей адаптацией для нужд государственного сектора. Так, одним из наиболее распространенных механизмов реализации процессного подхода к управлению является адаптированная к реалиям государственного управления система сбалансированных показателей эффективности. Процессное управление в федеральных органах исполнительной власти, являющихся фактически регуляторами отраслевого развития страны, выступает в качестве базового инструмента для реализации как текущего, так и стратегического управления, платформой для реализации национальных и федеральных проектов и программ. Ведь без четко и эффективно выстроенной системы оперативного менеджмента реализация любых проектов представляется невозможной.

Таким образом, для эффективной работы и качественного отраслевого управления нефтяной промышленностью Российской Федерации представляется необходимым грамотное сочетание инструментария как проектного, так и процессного управления в целях достижения долгосрочных целей и задач, определенных в базовых нормативных актах.

В настоящее время при анализе основных направлений и инструментов отраслевого управления нефтяной промышленностью страны можно сделать вывод о существенной асимметрии в пользу проектного менеджмента. Важности проектного подхода к управлению в последние годы уделяется все больше времени и внимания. В каждом регионе и в каждом федеральном органе исполнительной власти созданы так называемые проектные офисы. Вместе с тем стремление представить в форме проекта любой процесс и любое явление, что наблюдается в последнее время практически во всех министерствах, агентствах и службах, представляется контрпродуктивным. Отказ от классического процессного управления, методики постановки, контроля и корректировки целей и планов приводит к излишней бюрократизации отношений, расширения портфеля проектов и его наполнения квази- и псевдопроектами³ [10–16].

Проблема, на решение которой направлена настоящая работа, заключается в том, что традиционные методы отраслевого управления нефтяной промышленностью – как проектные, так и иные (федеральные целевые программы, бюджетно-налоговые инструменты, административные регламенты и т.д.), в современном динамично изменяющемся мире имеют ряд ограничений.

³ Ravagnani G., Costa L., Barreto C. et al. Comparative Analysis of Optimal Oil Production Strategy Using Royalty & Tax and Production Sharing Petroleum Fiscal Models. SPE International Oilfield Chemistry Symposium Proceedings, 2012, pp. 1–9; Marques L.M., Gaspar A., Schiozer D.J. Impact of the New Brazilian Fiscal System on Development of Oil Production Strategy. SPE International Oilfield Chemistry Symposium Proceedings, 2014, pp. 1–12.

Во-первых, это существующие противоречия между краткосрочными и долгосрочными целями государства и предприятий нефтяной промышленности, что создает дисбаланс в процессе реализации регуляторных функций. *Во-вторых*, несоответствие ряда принимаемых государственных и корпоративных решений положениям Энергетической стратегии РФ, а также отсутствие механизмов согласования положений различных федеральных целевых программ и проектов между собой. *В-третьих*, в настоящее время отраслевое управление в нефтяной сфере осуществляется практически без использования методологии и инструментария процессного управления, на основе проектного подхода и «ручного» управления. Именно поэтому научной проблемой является определение инструментов проектного и процессного управления, которые будут имплементированы в систему государственного отраслевого управления нефтяной промышленностью.

В связи с этим предлагается создать многофакторную процессно-проектную модель отраслевого управления нефтяной промышленностью в Российской Федерации и ее субъектах, что позволит: 1) оптимизировать инструменты государственного регулирования как отрасли в целом, так и организаций и предприятий указанной сферы в частности; 2) создать инструмент согласования и оценки регулирующего воздействия различных федеральных целевых программ, проектов, концепций развития предприятия с точки зрения долгосрочных стратегических интересов государства в нефтяной промышленности. Указанная модель позволит повысить скорость, качество и эффективность принятия государственных решений в нефтяной промышленности.

В целях повышения качества и эффективности отраслевого управления нефтяной промышленностью России предлагается сочетание инструментария проектного и процессного управления в указанной сфере. Вместе с тем предлагается существенно расширить инструменты и механизмы как проектного, так и процессного управления отраслью.

Так, в настоящее время для нефтяной промышленности России характерен тот же набор инструментов проектного и процессного менеджмента, что используется соответствующими органами государственной власти для регулирования и управления любой другой отраслью. К инструментам проектного управления можно отнести Энергетическую стратегию России до 2030 г., прогноз научно-технического развития отраслей ТЭК и ряд других ключевых нормативных актов, имеющих проектную структуру – определенные цели и задачи, заявленные период реализации и бюджет для их достижения. Также элементами системы проектного управления являются национальные проекты, национальные программы, федеральные проекты, описанные ранее. Кроме того, к инструментам проектного менеджмента можно отнести различные ведомственные и отраслевые проекты, к примеру, проект цифровизации деятельности министерства энергетики, цифровизация добычи и т. п.

К процессным инструментам отраслевого управления нефтяной промышленностью России можно отнести все федеральные законы, постановления правительства, распоряжения министерства, регламенты и прочие нормативно-

правовые акты, которые регулируют текущие вопросы, связанные с налогообложением, акцизами, штрафами, пошлинами, лицензиями, аукционами и т.п. Отдельное место в данном перечне занимает Доктрина энергетической безопасности Российской Федерации, в которой прописаны основные вызовы и угрозы развитию энергетических отраслей, а также возможные реакции органов государственной власти и корпораций на минимизацию данных угроз. Фактически большая часть деятельности по регулированию и управлению нефтяной промышленностью России проходит при помощи инструментария процессного управления.

Представляется целесообразным объединить два подхода, добавив при этом инструменты и механизмы как проектного, так и процессного подходов, в целях формирования процессно-проектной модели отраслевого управления нефтяной промышленностью России. Так, ранее нами было показано, что некоторые инструменты, оказывающие существенное воздействие на нефтяной рынок и нефтяную промышленность, используются разрозненно, разными субъектами и без соответствующей координации с другими направлениями деятельности. Формально подобные инструменты являются отдельными элементами, процессами либо действиями различных субъектов экономической деятельности и не включаются в перечень инструментов отраслевого управления, однако фактически они могут оказывать не меньшее, а зачастую и гораздо большее влияние на экономические показатели развития отрасли. Речь идет о таких инструментах, как интеграционные процессы, межсекторное взаимодействие, формирование и развитие энергетических кластеров, действия компаний с государственным участием и их интеграционные взаимодействия. Все указанные направления деятельности целесообразно рассматривать в качестве инструментов (механизмов) реализации процессно-проектной модели отраслевого управления нефтяной промышленностью России. На *рис. 5* схематично представлены элементы процессно-проектной модели отраслевого управления нефтяной промышленностью.

Представленная на *рис. 5* модель – это сочетание инструментария проектного управления и элементов процессного управления. При этом в белые прямоугольники помещены уже существующие, внедренные и действующие в системе отраслевого управления нефтяной промышленностью инструменты и элементы. В серых прямоугольниках выделены инструменты проектного менеджмента и элементы процессного управления, существующие самостоятельно, но не включенные в архитектуру отраслевого управления.

Формирование и дальнейшее развитие процессно-проектной модели предполагает активное взаимодействие и сочетание различных инструментов (механизмов) как процессного, так и проектного менеджмента в целях повышения качества и эффективности государственного управления в указанной сфере.

Еще одним важным компонентом процессно-проектной модели является перечень субъектов, принимающих решения и фактически занимающихся отраслевым управлением в нефтяной промышленности. Представляется обоснованным, чтобы представители всех секторов экономики имели возможность

осуществлять влияние на разработку программ, инструментов и механизмов отраслевого управления соответствующей сферой (рис. 6).

Так, для того, чтобы исключить формирование новых бюрократических структур и аппаратов управления, в качестве подобной площадки взаимодействия может выступать Комиссия при Президенте РФ по стратегическому развитию ТЭК и экологической безопасности. В настоящее время в нее включены руководители профильных федеральных органов исполнительной власти и главы крупнейших нефтяных компаний страны. Для более полного отражения всего спектра мнений по указанной проблематике целесообразно дополнить данную комиссию представителями так называемого «третьего сектора» – экологических организаций, ведущих ученых и экспертов по соответствующей тематике, а также представителями исполнительной власти регионов, в которых происходит добыча нефти и ее переработка. При этом часть состава отмеченной комиссии может привлекаться к заседаниям по согласованию, в зависимости от обсуждаемого круга вопросов.

В силу того, что в рамках формирования процессно-проектной модели отраслевого управления нефтяной промышленностью РФ дополнительно включаются некоторые инструменты проектного и элементы процессного управления, представляется обоснованным проведение более детальной оценки последствий комплексного использования подобных инструментов и механизмов. Так, в настоящее время в соответствии с действующим законодательством оценка регулирующего воздействия нормативно-правового акта субъекта Федерации должна производиться в обязательном порядке. Вместе с тем на федеральном уровне подробный анализ последствий принятия нормативно-правовых актов проходят преимущественно только федеральные законы. Распоряжения министерств, постановления правительства могут не включаться в перечень актов, в отношении которых необходимо проводить анализ регулирующего воздействия.

Особенностью процессно-проектной модели, по нашему мнению, является использование описанных в настоящей статье инструментов таким образом, чтобы в рамках указанной модели был выстроен единый механизм анализа возможностей, угроз и последствий принятия управленческих решений. Таким образом, в рамках процессно-проектной модели должен быть сформирован механизм долгосрочной оценки последствий от использования таких различных по своей сути инструментов, как мониторинг интеграционных процессов, деятельность компаний с государственным участием и реализации федеральных целевых программ. Все это позволит достигнуть управленческой синергии и повысить не только качество принимаемых решений, но и улучшить социально-экономические показатели развития государства.

Рисунок 1
Распределение уровней управления

Figure 1
The hierarchy of management levels



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 2
Основные элементы системы отраслевого управления

Figure 2
Key elements of the sectoral management system



Отраслевое управление

Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 3

Схематическое изображение процессно-проектной модели

Figure 3

The design of the process- and project-based model



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 4

Сочетание различных инструментов управления в системе государственного управления

Figure 4

The combination of various management tools as part of public administration



Источник: авторская разработка

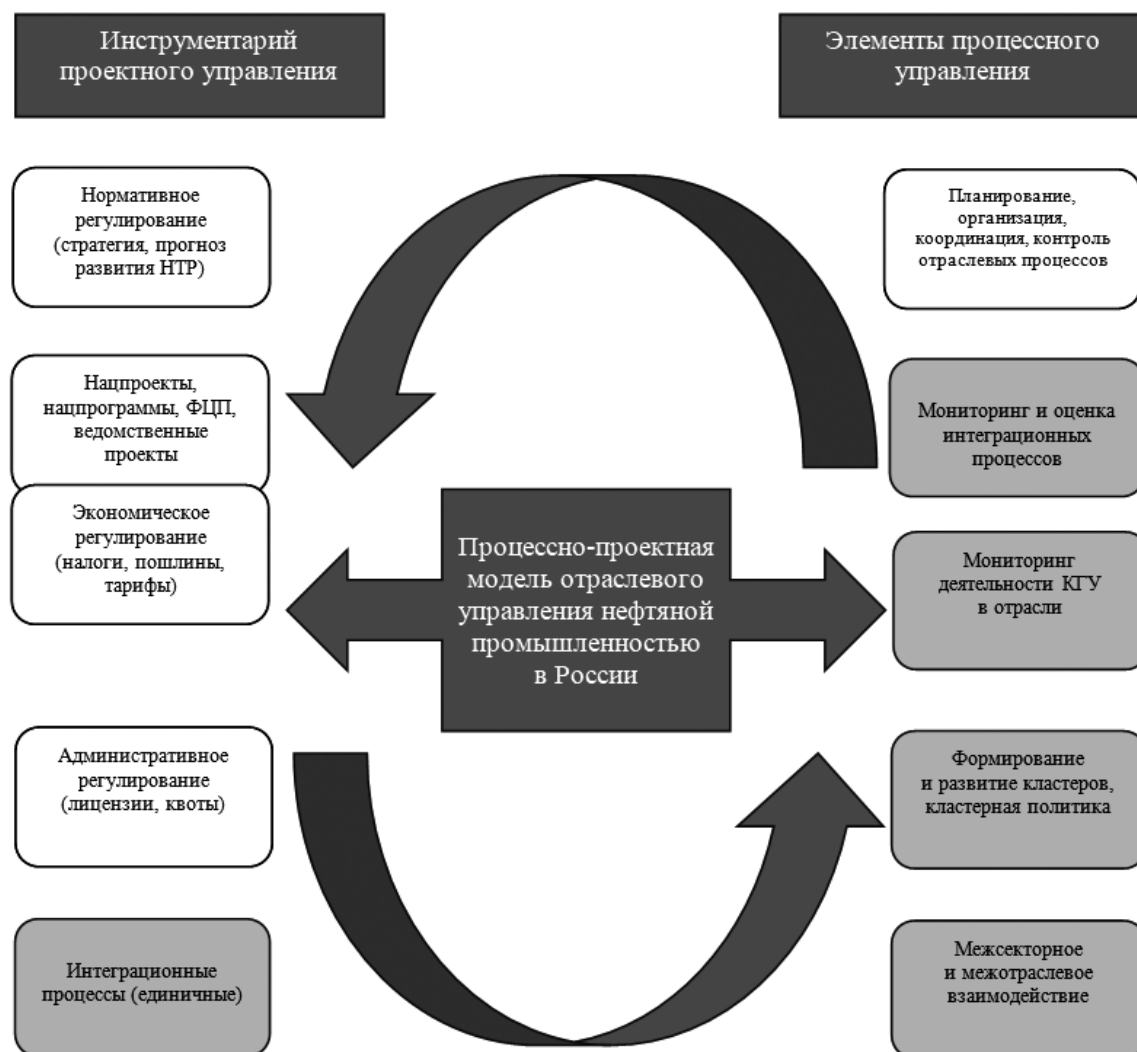
Source: Authoring

Рисунок 5

Элементы процессно-проектной модели отраслевого управления нефтяной промышленностью

Figure 5

Elements of the process- and project-based model for the sectoral management of the oil industry



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Рисунок 6

Субъекты процессно-проектной модели отраслевого управления нефтяной промышленностью Российской Федерации

Figure 6

Targets of the process- and project-based model for the sectoral management of Russia's oil industry



Источник: авторская разработка

Source: Authoring

Список литературы

1. Brunet M. Governance-as-practice for major public infrastructure projects: A case of multilevel project governing // *International Journal of Project Management*. 2018. Vol. 37. No. 2. P. 1–15. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.02.007>
2. Eklund A.R., Simpson B. The Duality of Design(ing) Successful Projects // *Project Management Journal*. 2020. Vol. 51. Iss 1. P. 1–13. URL: <https://doi.org/10.1177/8756972819888117>
3. Leybourne S.A., Sainter P. Advancing Project Management: Authenticating the Shift From Process to 'Nuanced' Project-Based Management in the Ambidextrous Organization // *Project Management Journal*. 2012. Vol. 43. Iss. 6. P. 5–15. URL: <https://doi.org/10.1002/pmj.21306>
4. Salovaara P., Savolainen J., Ropo A. Project Is as Project Does: Emerging Microactivities and Play Ontology // *Project Management Journal*. 2020. Vol. 51. Iss. 1. P. 49–61. URL: <https://doi.org/10.1177/8756972819894101>
5. Artto K., Martinsuo M., Dietrich P., Kujala J. Project strategy: strategy types and their contents in innovation projects // *International Journal of Managing Projects in*

- Business*. 2008. Vol. 1. No. 1. P. 49–70.
URL: <https://doi.org/10.1108/17538370810846414>
6. *Atkinson R.* Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and a Phenomenon, Its Time to Accept Other Success Criteria // *International Journal of Project Management*. 1999. Vol. 17. No. 6. P. 337–342.
URL: https://notendur.hi.is/vio1/Project_management_Cost_time_and_quality.pdf
 7. *Kerzner H.* Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. New York, NY, Wiley, 2001.
 8. *Thomas J., Mullaly M.* Understanding the value of project management: First steps on an international investigation in search of value // *Project Management Journal*. 2007. Vol. 38. Iss. 3. P. 74–89. URL: <https://doi.org/10.1002/pmj.20007>
 9. *Too E., Weaver P.* The management of project management: a conceptual framework for project governance // *International Journal of Project Management*. 2014. Vol. 32. Iss. 8. P. 1382–1394. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>
 10. *Thurber M.C., Hults D.R., Heller P.R.P.* Exporting the “Norwegian Model”: The effect of administrative design on oil sector performance // *Energy Policy*. 2011. Vol. 39. Iss. 9. P. 5366–5378. URL: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2011.05.027>
 11. *Antolín M.J.P., Cendrero J.M.R.* How important are national companies for oil and gas sector performance? Lessons from the Bolivia and Brazil case studies // *Energy Policy*. 2013. Vol. 61. P. 707–716. URL: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2013.05.126>
 12. *Bolivar M.P.R., Sanchez R.G., Lopez Hernandez A.M.* Managers as drivers of CSR in state-owned enterprises // *Journal of Environmental Planning and Management*. 2015. Vol. 58. Iss. 5. P. 777–801.
 13. *Clegg L.J., Voss H., Tardios J.A.* The autocratic advantage: Internationalization of state – owned multinationals // *Journal of World Business*. 2018. Vol. 53. No. 5. P. 668–681.
 14. *Bertolini de Pinho C.A., Pereira Ribeiro M.C.* Corruption and compliance in state-owned companies: rationality of Brazilian State-Owned Companies Law // *Revista de Direito Administrativo*. 2018. Vol. 277. Iss. 1. P. 241–272.
 15. *Ding S., Jia Chunxin, Wu Z., Zhang X.* Executive political connections and firm performance: Comparative evidence from privately – controlled and state – owned enterprises // *International Review of Financial Analysis*. 2014. Vol. 36(C). P. 153–167. URL: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2013.12.006>
 16. *Levine O.* Acquiring Growth // *Journal of Financial Economics*. September 27, 2017. URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1928255>

Информация о конфликте интересов

Я, автор данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи. Настоящее заявление относится к проведению научной работы, сбору и обработке данных, написанию и подготовке статьи, принятию решения о публикации рукописи.

CONCEPTUALIZING THE PROCESS- AND PROJECT-BASED MODEL OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE OIL INDUSTRY OF RUSSIA

Dmitrii V. RODNYANSKII

Kazan (Volga Region) Federal University (KFU),
Kazan, Republic of Tatarstan, Russian Federation
drodnyansky@gmail.com
<https://orcid.org/0000-0003-1389-1503>

Article history:

Article No. 464/2020
Received 11 August 2020
Received in revised form
30 August 2020
Accepted 16 Sept 2020
Available online
13 November 2020

JEL classification: L71,
Q43, Q48

Keywords: process model,
project model, industry
management, oil industry

Abstract

Subject. Currently, traditional methods and tools of public administration in the oil industry cease to be effective. As external factors put more pressure (agreements of OPEC+, energy price volatility), digital transformation of business and public administration and accelerating changes in the economic system, respective authorities need to refine their tools to manage the industry.

Objectives. I provide the rationale for transforming the system of public administration in the Russian oil industry, articulate the concept of the process- and project-based model of sectoral management and determine its tools and elements.

Methods. I rely upon analytical methods, such as the statistical and retrospective analysis, and the mathematical modeling framework to prove the reasonableness and accuracy of my conclusions.

Results. I provide the concept of the process- and project-based model of the sectoral management in Russia's oil industry, substantiate its strengths, describe its targets, elements and mechanisms.

Conclusions and Relevance. Sectoral authorities should supplement traditional methods of sectoral regulation with tools of process- and project-based approaches, thus substantially improving the quality and timelines of the regulator's decisions, and make the Russia oil enterprises more competitive.

© Publishing house FINANCE and CREDIT, 2020

Please cite this article as: Rodnyanskii D.V. Conceptualizing the Process- and Project-Based Model of Public Administration in the Oil Industry of Russia. *National Interests: Priorities and Security*, 2020, vol. 16, iss. 11, pp. 2124–2141.
<https://doi.org/10.24891/ni.16.11.2124>

References

1. Brunet M. Governance-as-Practice for Major Public Infrastructure Projects: A Case of Multilevel Project Governing. *International Journal of Project Management*, 2018, vol. 37, iss. 2, pp. 1–15. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2018.02.007>
2. Eklund A.R., Simpson B. The Duality of Design(ing) Successful Projects. *Project Management Journal*, 2020, vol. 51, iss 1, pp. 1–13. URL: <https://doi.org/10.1177/8756972819888117>

3. Leybourne S.A., Sainter P. Advancing Project Management: Authenticating the Shift From Process to “Nuanced” Project-Based Management in the Ambidextrous Organization. *Project Management Journal*, 2012, vol. 43, iss. 6, pp. 5–15. URL: <https://doi.org/10.1002/pmj.21306>
4. Salovaara P., Savolainen J., Ropo A. Project Is as Project Does: Emerging Microactivities and Play Ontology. *Project Management Journal*, 2020, vol. 51, iss. 1, pp. 49–61. URL: <https://doi.org/10.1177/8756972819894101>
5. Artto K., Martinsuo M., Dietrich P., Kujala J. Project Strategy: Strategy Types and Their Contents in Innovation Projects. *International Journal of Managing Projects in Business*, 2008, vol. 1, iss. 1, pp. 49–70. URL: <https://doi.org/10.1108/17538370810846414>
6. Atkinson R. Project Management: Cost, Time and Quality, Two Best Guesses and a Phenomenon, its Time to Accept Other Success Criteria. *International Journal of Project Management*, 1999, vol. 17, no. 6, pp. 337–342. URL: https://notendur.hi.is/vio1/Project_management_Cost_time_and_quality.pdf
7. Kerzner H. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling and Controlling. New York, NY, Wiley, 2001.
8. Thomas J., Mullaly M. Understanding the Value of Project Management: First Steps on an International Investigation in Search of Value. *Project Management Journal*, 2007, vol. 38, iss. 3, pp. 74–89. URL: <https://doi.org/10.1002/pmj.20007>
9. Too E., Weaver P. The Management of Project Management: A Conceptual Framework for Project Governance. *International Journal of Project Management*, 2014, vol. 32, iss. 8, pp. 1382–1394. URL: <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2013.07.006>
10. Thurber M.C., Hults D.R., Heller P.R.P. Exporting the ‘Norwegian Model’: The Effect of Administrative Design on Oil Sector Performance. *Energy Policy*, 2011, vol. 39, iss. 9, pp. 5366–5378. URL: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2011.05.027>
11. Antolín M.J.P., Cendrero J.M.R. How Important are National Companies for Oil and Gas Sector Performance? Lessons from the Bolivia and Brazil Case Studies. *Energy Policy*, 2013, vol. 61, pp. 707–716. URL: <https://doi.org/10.1016/j.enpol.2013.05.126>
12. Bolivar M.P.R., Sanchez R.G., Lopez Hernandez A.M. Managers as Drivers of CSR in State-owned Enterprises. *Journal of Environmental Planning and Management*, 2015, vol. 58, iss. 5, pp. 777–801.
13. Clegg L.J., Voss H., Tardios J.A. The Autocratic Advantage: Internationalization of State-owned Multinationals. *Journal of World Business*, 2018, vol. 53, iss. 5, pp. 668–681. URL: <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2018.03.009>
14. Bertolini de Pinho C.A., Pereira Ribeiro M.C. Corruption and Compliance in State-owned Companies: Rationality of Brazilian State-Owned Companies Law. *Revista de Direito Administrativo*, 2018, vol. 277, iss. 1, pp. 241–272.
15. Ding S., Jia Chunxin, Wu Z., Zhang X. Executive Political Connections and Firm Performance: Comparative Evidence from Privately-controlled and State-owned

Enterprises. *International Review of Financial Analysis*, 2014, vol. 36, pp. 153–167.
URL: <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2013.12.006>

16. Levine O. Acquiring Growth. *Journal of Financial Economics*, 2017, September 27.
URL: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1928255>

Conflict-of-interest notification

I, the author of this article, bindingly and explicitly declare of the partial and total lack of actual or potential conflict of interest with any other third party whatsoever, which may arise as a result of the publication of this article. This statement relates to the study, data collection and interpretation, writing and preparation of the article, and the decision to submit the manuscript for publication.