

### **3. Организационные аспекты модернизации систем водоснабжения и водоотведения в западном трансграничном регионе**

#### **3.1. Общие принципы управления инвестиционной программой**

Для управления реализацией инвестиционной программы следует применять принципы и механизмы управления проектами и программами, предусмотренные нормативно-правовыми актами Республики Беларусь (в том числе ТНПА) и международной практикой:

- Указ Президента Республики Беларусь от 14 января 2014 г. № 26 «О мерах по совершенствованию строительной деятельности» [32];

- Закон Республики Беларусь от 5 июля 2004 г., № 300-3 «Об архитектурной, градостроительной и строительной деятельности в Республике Беларусь» [34];

- ТКП 45-1.02-298-2014. Строительство. Предпроектная (предынвестиционная) документация. Состав, порядок разработки и утверждения [47];

- СТБ ISO 21500-2015. Руководство по менеджменту проекта [46];

- СТБ 2529-2018. Строительство. Управление инвестиционными проектами. Основные положения [43];

- Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК), 6-е издание [39];

- Расширение для строительной отрасли к третьему изданию Руководства к своду знаний по управлению проектами [46].

В настоящее время завершено рассмотрение проектов государственных стандартов:

- Строительство. Управление портфелем инвестиционных проектов. Основные положения;

- Строительство. Управление программами инвестиционных проектов. Основные положения.

Государственный стандарт Республики Беларусь СТБ ISO 21500-2015 имеет идентичную степень соответствия

(IDT) международному стандарту ISO 21500:2012 Guidance on project management.

*Инвестиционный проект в строительстве* — совокупность документов и организационно-технических мероприятий, связанных с инвестированием средств в объекты капитального строительства в процессе проведения предпроектных, проектных, строительных, пусконаладочных и иных работ, а также работ по вводу объекта в эксплуатацию [44].

Проекты структурируются по фазам жизненного цикла, состав и содержание которых зависят от потребностей управления конкретным проектом. Жизненный цикл проекта начинается от момента возникновения инвестиционного замысла и продолжается до достижения целей заинтересованных сторон (или досрочного завершения). Границами фаз обычно являются точки принятия решений, которые облегчают руководство проектом.

Для каждого проекта выделяют пять обязательных групп процессов управления проектом: инициирование, планирование, реализация, контроль, завершение. Они применяются на протяжении всего жизненного цикла как для проекта в целом, так и для отдельных фаз. Взаимосвязь групп процессов и стадий реализации проекта отражена в *табл. 3.1*.

*Таблица 3.1*

**Увязка стадий реализации проекта и групп процессов по его управлению (с учетом [31])**

<b>Группы процессов по СТБ ISO 21500</b>		<b>Стадии реализации инвестиционного проекта в строительстве</b>
Инициирование	Контроль	Предпроектная (предынвестиционная) стадия
Планирование		Освоение строительной площадки
		Обеспечение проектной документацией
		Материально-техническое обеспечение
		Обеспечение процесса закупок
Реализация		Организация строительства объекта
Завершение	Приемка законченного строительством объекта в эксплуатацию	

Табл. 3.2 отражает структуру областей знаний по управлению инвестиционным проектом в строительстве в соответствии с требованиями ТНПА.

Таблица 3.2

**Области знаний по управлению инвестиционным проектом в строительстве**

<b>Общие для всех проектов, по СТБ ISO 21500</b>	<b>Специфические для строительства, по СТБ 2529-2018</b>
Управление интеграцией проекта Управление содержанием проекта Управление расписанием проекта Управление стоимостью проекта Управление качеством проекта Управление ресурсами проекта Управление коммуникации проекта Управление рисками проекта Управление закупками проекта	Управление безопасностью проекта Управление воздействием проекта на окружающую среду Управление финансами проекта Управление претензиями по проекту

Под *инвестиционной программой в строительстве* понимается группа взаимосвязанных инвестиционных проектов в строительстве и других работ, согласованных со стратегическими целями организации. Управление программой представляет собой централизованную и скоординированную деятельность, направленную на достижение поставленных целей.

Управление программой подразумевает координацию процессов инициирования, планирования, реализации, контроля и завершения для каждого из проектов и осуществляется на более высоком уровне, чем проект. Для управления программой целесообразно применение смешанной схемы планирования: сначала сверху-вниз, затем снизу-вверх. Это дает возможность получить необходимую информацию на всех уровнях управления и обеспечить обратную связь. Процессы управления инвестиционной программой в строительстве отражены в табл. 3.3.

**Процессы управления инвестиционной программой  
в строительстве**

<b>Процессы</b>	<b>Содержание</b>
Инициирование	Обоснование необходимости реализации, определение основных параметров и формальный запуск программы
Планирование	Планирование содержания и выгод программы Разработка расписания программы Организационное планирование программы Планирование поставок программы Планирование управления рисками программы Планирование коммуникаций программы Планирование управления изменениями программы Планирование взаимодействия с заинтересованными сторонами
Реализация	Обеспечение исполнения программы Запуск программы Контроль выполнения программы и управления изменениями Приемка результатов проектов Завершение структурных компонентов программы
Завершение	Формальное завершение программы

Реализация инвестиционных программ в инфраструктурном секторе затрагивает интересы большого количества сторон. Однако существенной проблемой является недостаток информации и понимания процесса планирования со стороны общественности. В случае неожиданных изменений, которые не были предвидены менеджерами проекта, реакция общественности зависит от понимания последствий и способности минимизировать эти последствия.

Население зачастую не знает о необходимых правилах и процедурах защиты своих интересов. Это является основной причиной трудностей, возникающей у местных жителей в отношениях с застройщиками промышленно-технологического цикла, так как они находятся в неравных условиях. Поэтому в целях предоставления широкой общественности и СМИ всеобъемлющей информации о программе необходимо разработать План привлечения заинтересованных сторон.

Данный план включает принципы и процедуры, позволяющие населению, организациям и СМИ получать информацию о программе, а также ссылки на источники, где информацию о программе можно получить без помощи специалистов.

Заинтересованные стороны можно разделить на две группы:

- основные заинтересованные стороны — получают выгоду от реализации программы или являются пострадавшими сторонами;

- второстепенные заинтересованные стороны — выполняют посредническую роль (консалтинговые компании, строительные организации, поставщики оборудования).

В *табл. 3.4* представлены лица, заинтересованные в реализации программы КУПП «Кобринрайводоканал».

*Таблица 3.4*

**Заинтересованные в реализации программы стороны  
и их интересы**

<b>Заинтересованные стороны</b>	<b>Интересы</b>
Собственники земли	Приобретение земли для проекта (ограниченный период времени)
Жители города	Более высокое качество воды в реке Усовершенствованные возможности использования ресурсов реки (например, рыболовство) благодаря лучшей очистке стоков и сокращению загрязняющих веществ
Резиденты, проживающие вокруг реки	Усовершенствованные возможности использования ресурсов реки (например, рыболовство) благодаря лучшей очистке стоков и сокращению загрязняющих веществ
Резиденты, проживающие в районах г. Кобрин (вблизи существующих станций по очистке сточных вод)	Улучшение качества окружающей среды благодаря ликвидации станций по очистке сточных вод
Жители вблизи стройки (реконструкции)	Обеспокоенность в ходе строительных работ / реконструкции (ограниченный период времени)
Администрация города	Развитие инфраструктуры

<b>Заинтересованные стороны</b>	<b>Интересы</b>
Администрация района	Развитие инфраструктуры
Органы Министерства природных ресурсов и охраны окружающей среды Республики Беларусь, Брестского областного комитета природных ресурсов и охраны окружающей среды	Улучшение экологических условий реки
Негосударственные организации с общими интересами в решении экологических вопросов или развития инфраструктуры, например	Экологическая и социальная ответственность, улучшение экологических условий
Сотрудники Водоканала	Улучшение условий труда ввиду работ по реконструкции

Зачастую проблемы возникают в связи с тем, что различные заинтересованные стороны имеют различные и противоречивые ожидания относительно их ролей. Причем роли и мнения различных заинтересованных сторон могут меняться по мере развития проекта. Это можно отразить в матрице участия заинтересованных сторон (табл. 3.5).

Таблица 3.5

### Матрица участия заинтересованных сторон

	<b>Информация</b>	<b>Консультации</b>	<b>Партнерство</b>	<b>Контроль</b>
Инициирование				
Планирование				
Реализация				
Мониторинг и оценка				

## 3.2. Процесс закупок и реализации программы

Успешная реализация программы определяется стратегией в отношении закупок. Эта стратегия зависит от компонентов программы в соответствующих контрактах, от эффективной