

УДК 338.24

Кузьмич П.М., Кисель Е.И., Срывкина Л.Г.

ОСОБЕННОСТИ ОБЕСПЕЧЕНИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В РЕСПУБЛИКЕ БЕЛАРУСЬ

Брестский государственный технический университет

В Республике Беларусь сегодня актуальна тема перехода от функционального менеджмента к проектному. Очевидно, традиционный менеджмент становится все более затратным и трудоемким, чтобы и в дальнейшем его использовать. Проектный подход четко ориентирован на конечную цель, ограниченную жесткими временными рамками, и в большей мере соответствует современным требованиям. Но переход к проектному менеджменту не является одномоментным мероприятием и требует соблюдения определенных условий и применения ряда методов, о которых и идет речь в [1]. За истекший период произошли значительные изменения в отношении проектного менеджмента. Разработаны «Инструкция о порядке оказания инженерных услуг в строительстве строительства» и ряд других нормативных и методических материалов, направленных на улучшение нормативно-методологического обеспечения. Ведется переподготовка инженерных кадров по специальности «Управление проектами в строительстве». Введен в действие ТКП 45-1.02-298-2014(02250) «Строительство. Предпроектная (прединвестиционная) документация». Перечисленные документы в определенной степени облегчают переход к технологиям проектного менеджмента, но анализ сложившейся ситуации показывает, что далеко не все проблемы в этом направлении сняты. Их обзору и, в определенной степени, анализу посвящено данное исследование.

Всю совокупность методов, мероприятий и процедур по обеспечению управления проектами можно разделить на две основные группы:

1. Методологическое обеспечение, которое включает в себя комплекс методов организационного проектирования и календарного планирования. Наиболее простой формой организационно-технологической модели является диаграмма Ганта, но все большее распространение находят сетевые модели, возможности которых значительно шире.

Поскольку этот вопрос освещен достаточно широко [2, 3], уделять ему внимание в данной работе нет необходимости. Но опыт общения со специалистами в сфере календарного планирования проектов показывает, что применение сетевых моделей является эпизодическим в силу некоторой сложности данного инструмента и, в большей степени, слабости базовой

подготовки специалистов соответствующего профиля. На наш взгляд, решать эту проблему следует в рамках вузовской подготовки.

2. Функциональное обеспечение, которое подразделяется в свою очередь на основное и вспомогательное.

Разделение на основное и вспомогательное функциональное обеспечение является условным с той лишь разницей, что основное обеспечение - это совокупность обязательных условий, а вспомогательное - желательных условий.

Основное обеспечение включает в себя кадровое, финансовое и юридическое обеспечение. Вспомогательное подразделяется на техническое информационное и программное.

Кадровое обеспечение управления проектом сводится к формированию команды участников проекта, с одной стороны, и команды управления проектом, с другой. Кадровое обеспечение представляет собой не разовую процедуру, а процесс, который происходит в течение всего жизненного цикла проекта. Формирование команды идет сначала, по мере развития проекта, по нарастающей, а затем, по мере выполнения задач проекта, по убывающей. При этом необходимо соблюдать следующие принципы формирования команды управления проектом: команда создается под проект и на время его реализации; после достижения целей проекта команда распускается безусловно; количество членов команды управления проектом зависит от масштаба проекта, но эта зависимость носит нелинейный характер; квалификация членов команды управления проектом определяется спецификой проекта.

В рамки изложенных требований и условий к кадровому обеспечению, как показывает опыт, не вписывается большинство структур и команд, о которых лишь условно можно сказать, как о командах управления проектом.

Финансовое обеспечение сводится к определению размера, состава и источников финансирования управления проектом. На стадии планирования расходы на управление проектом следует, по возможности, корректно отделить в зависимости от расходов на реализацию проекта.

В качестве источников финансирования могут использоваться собственные средства инвестора (заказчика), привлеченные средства, кредитные ресурсы.

Финансовое обеспечение управления проектом может реализовываться по одной из следующих схем:

1) если структура управления проектом является юридически самостоятельной и может существовать за счет разницы между выручкой от реализации своих прав (услуг) и затратами на оказание услуг, то финансирование управления проектом осуществляется за счет разницы между стоимостью проекта и всей совокупностью затрат на реализацию проекта. В этом случае совмещаются функции собственно управления проектом и субинвестирования;

2) на основании договора с заказчиком (инвестором) в бюджете проекта предусматривается часть расходов на управление проектом;

3) члены команды по управлению проектом являются штатными сотрудниками структур и делегируются для участия в реализации проекта только на время осуществления проекта. Оплата их труда производится только по месту основной работы.

В полном смысле говорить о проектном менеджменте можно лишь при реализации финансового менеджмента по первой схеме. Но таких примеров в Республике Беларусь единицы. А это лишает привлекательности данный бизнес и не способствует его развитию.

Юридической основой для перехода на технологии управления проектами служит вся совокупность законов и подзаконных актов, на которых в той или иной мере основывается или с которыми связана инвестиционная деятельность. Каких-либо дополнительных затрат при этом не предвидится. Но, учитывая инновационный характер управления проектами, могут возникнуть ситуации, разрешение которых потребует консультации со стороны высококвалифицированных юристов.

Тем не менее, необходимо перечислить основные законы и подзаконные акты. Это Гражданский кодекс Республики Беларусь (раздел IV, главы 37, 38, 39), Трудовой кодекс Республики Беларусь, Закон «Об архитектурной градостроительной и строительной деятельности в Республике Беларусь» (в особенности, ст. 56 «Инженерные услуги в строительстве»), Постановление Министерства архитектуры и строительства Республики Беларусь от 10.05.2011 № 18 (ред. от 01.12.2011) «Об утверждении инструкции о порядке оказания инженерных услуг в строительстве».

Основными функциями инженерной организации при сопровождении инвестиционных проектов в сфере строительства в соответствии с упомянутой инструкцией являются:

- оказание услуг заказчику по инженерно-техническому сопровождению инвестиционного проекта;
- своевременное, целевое и обоснованное использование финансовых и иных материальных ресурсов и имущества;
- соблюдение сроков ввода в эксплуатацию объекта строительства.

Кроме этого инженерная организация может оказывать целый ряд услуг, очень близких по своей сути к функциям, реализуемым в управлении проектами, и в первую очередь:

- разработку инвестиционных программ и технико-экономических обоснований;
- оформление исходной и разрешительной документации, получение необходимых согласований;
- участие в работе комиссии по выбору участка для строительства и оформлению акта выбора этого участка;
- согласование места размещения объекта строительства, размера земельного участка и условий его отвода;
- разработку технического задания на проектирование;

- подготовку договора на проектные работы;
- управление проектированием и согласование проектной документации;
- разработку тендерной документации;
- организацию торгов (тендеров) на проектно-изыскательские работы, на строительные-монтажные работы, закупки для нужд строительства, а также на другие виды работ и услуг;
- участие в переговорах с претендентами при проведении неконкурсной процедуры выбора подрядчика на строительство объекта, выполнение работ, оказание услуг, а также поставщика на поставку товаров для строительства и др.

Как видим из вышеизложенного, перечисленные услуги носят фрагментарный характер в комплексе процедур проектного менеджмента и не позволяют творчески развиваться соответствующим структурам по управлению проектами и кадрам этих структур.

Основным моментом технического обеспечения является офис проекта. Под реальным офисом проекта понимается набор рабочих мест менеджеров проекта, обеспеченных соответствующими организационно-техническими средствами. Под виртуальным офисом понимается программно-телекоммуникационная среда, обеспечивающая возможность работы и коммуникаций по единым стандартам.

Набор рабочих мест включает в себя места размещения менеджера, документации, помещение для проведения коллективных мероприятий, средства связи организационную технику.

С учетом этого в состав реального офиса необходимо включать: помещения (собственно помещения и необходимое их оборудование); оргтехнику – устройства для организации документооборота, папки, шкафы, организационные средства – доски для размещения схем, планов, оборудования для проведения совещаний; хозяйственный инвентарь; программно-компьютерные комплексы, средства связи и телекоммуникации, сетевое оборудование, принтеры, плоттеры и др.

Создание же виртуального офиса не требует первоначально сколь-нибудь значительных инвестиций. Но, очевидно, его функционирование, в том числе и амортизационные отчисления, должны быть в конечном итоге оплачены.

В этом сегменте обеспечения управления проектами существенных проблем не просматривается. В настоящее время имеется достаточно доступных площадей, пригодных для создания реальных офисов.

Информационное обеспечение управления проектом заключается в проектировании системы обеспечения информацией участников проекта. Зачастую оно может функционировать на базе существующей системы управления, и в этом случае не требуются дополнительные вложения.

Проектирование информационного обеспечения должно осуществляться в соответствии со следующими принципами: максимальное сокращение дублированных данных; многократное использование данных

(использование всеми участниками); централизованное хранение данных; минимизация времени поиска информации за счет оптимизации процедуры поиска данных; обязательное создание резервных копий.

В общих чертах проектирование информационного обеспечения сводится к разработке:

- 1) схемы сбора информации – определяются источники информации, каналы передачи информации, получатели информации;
- 2) схемы распределения информации – определяются получатели информации, методы доступа, каналы передачи информации;
- 3) описания документов и схем подготовки;
- 4) плана ввода в действие отдельных компонентов информационного обеспечения.

В конечном итоге в состав системы информационного обеспечения должны входить информационная сеть, устройства для хранения информации, программно–методическое обеспечение.

Единственной проблемой информационного обеспечения управления проектами является отсутствие на рынке IT-услуг специализированных комплексных предложений. Эта проблема есть следствие вышеизложенных проблем. И без их предварительного решения сама по себе неразрешима.

Программное обеспечение управления проектами включает в себя кроме стандартного (операционные системы, вспомогательные программные продукты (драйвера, архиваторы, антивирусы и т.п.)), универсальное прикладное программное обеспечение (текстовые редакторы, табличные процессоры, средства для презентации, СУБД, языки программирования) и специализированное программное обеспечение.

Вся совокупность специализированного программного обеспечения для управления проектами может быть разделена на две группы: программное обеспечение для управления проектами, программное обеспечение для коллективной работы над проектами.

Ко второй группе можно отнести и часть программ из первой группы, позволяющих коллективное участие в управлении проектом.

Наиболее распространены из первой группы: Spider Project, Primavera, Open Plan, Time Line и др. (всего же предлагается около 20). Расходы на приобретение этих программных продуктов могут колебаться в значительных пределах (от 0,5 тыс. долларов США до 20 тыс. и более).

В зависимости от запросов пользователей системы управления проектами могут использоваться для: разработки расписания проектов без или с учетом ограниченности ресурсов; определения критического пути и резервов времени; определения потребности проекта в ресурсах; распределение загрузки во времени возобновляемых ресурсов; расчета рисков и планирования расписания с учетом рисков; контроля за ходом реализации проекта; анализа отклонений хода работ от запланированного и прогнозирования завершения проекта.

Как показывает зарубежный опыт, успешная работа над проектами будет еще более успешной, если использовать качественные системы управления проектами (СУП). Но здесь мы сталкиваемся с тремя проблемами:

1. На рынке программного обеспечения Республики Беларусь отсутствуют предложения СУП.

2. Имеющие хождение устаревшие версии СУП носят универсальный характер и применение их в управлении проектами в сфере строительства затруднительно. Эти трудности возникают при необходимости импорта исходных данных из проектной документации.

3. Пользование СУП требует специальных навыков от специалистов по управлению проектами, а значит - их переподготовки, затрат на переподготовку.

Таким образом, приведенный обзор условий и факторов перехода на технологии управления проектами и проблем, их сопровождающих, позволяет:

- оценить имеющиеся возможности по переходу на технологии управления проектами в строительстве;
- провести соответствующую подготовительную работу по приобретению или подготовке недостающих элементов;
- оценить затраты, а следовательно, и эффективность управления инвестициями в строительстве через механизмы управления проектом;
- обосновать необходимость создания сообщества менеджеров по управлению проектами для обмена опытом, инициации внесения изменений в нормативно- правовые акты, централизованного решения общих проблем.

Библиографический список

1. Кузьмич П.М. Обеспечение управления проектами // Вестник БрГТУ. – 2008. - №3. - С. 98-100.
2. Управление проектами: учеб. пособие для студентов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / И.И. Мазур, В.Д. Шапиро, Н.Г. Ольдерогге; Под общ. ред. И.И. Мазура. – 3-е изд. – М.: Омега – Л, 2006.
3. Грей К., Ларсон Э. Управление проектами. Практическое руководство.- М.: Дело и Сервис, 2013.