

Функционал группы управления комплексными международными проектами

© 2013 Есаулова Анна Владимировна
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова
117997, г. Москва, Стремянный пер., д. 36
E-mail: yesaulova@gmail.com

Рассмотрены и классифицированы основные и дополнительные функции группы управления комплексными международными проектами на примере выполнения работ в рамках Глобального партнерства “Группы восьми”.

Ключевые слова: управление проектами, техническая экспертиза, технический надзор, аутсорсинг, робосорсинг.

Современную бизнес-среду невозможно представить без международного менеджмента - управления бизнес-процессами более чем в одной стране. Одновременно со стиранием культурных отличий во всеобъемлющем процессе глобализации социокультурные факторы остаются одними из основных, наравне с экономическими и законодательно-политическими. При управлении проектами в международной бизнес-среде современные менеджеры сталкиваются с необходимостью, помимо стандартных функций управления проектами, выполнять множество дополнительных задач в зависимости от специфики проекта. В современных реалиях глобальной конкуренции для эффективного руководства менеджерам требуется максимальное погружение в жизненный цикл проекта, что неизбежно приводит к возрастающим нагрузкам и выявлению значительного недостатка компетенций для эффективного управления. При этом следует учитывать перманентную нестабильность, нелинейность и инновационность современной бизнес-среды. Далее рассмотрим, какие дополнительные функции возникают у проектных менеджеров на примере управления проектами в рамках Глобального партнерства “Группы восьми”.

В 2002 г. в Канаде (г. Кананаскис) главами правительств “Большой восьмерки” было подписано заявление о Глобальном партнерстве против распространения оружия и материалов массового уничтожения.

В целях обеспечения выполнения мероприятий, предусмотренных программой Глобального партнерства страны и организации-доноры, выделяющие средства на решение ядерно-экологических проблем Российской Федерации, 18 мая 2003 г. подписали межправительственное Рамочное соглашение о многосторонней ядерно-экологической программе в Российской Федерации (МНЭПР). Кроме многостороннего межправитель-

ственного соглашения ряд стран подписали двухсторонние межправительственные соглашения, обеспечивающие работу доноров по конкретно выбранному ими направлению. Основными направлениями Глобального партнерства являются утилизация атомных подводных лодок и реабилитация ядерных и радиационно опасных объектов.

Странами, правительства и организации которых осуществляют безвозмездную техническую помощь Российской Федерации, являются:

- Соединенные Штаты Америки;
- Соединенное Королевство Великобритании и Северной Ирландии;
- Федеративная Республика Германия;
- Королевство Норвегия;
- Королевство Швеция;
- Республика Италия;
- Канада;
- Франция;
- Япония;
- Европейский союз.

Кроме того, в предоставлении безвозмездной технической помощи России участвует Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР), в рамках которого создан Фонд поддержки природоохранного партнерства “Северное измерение” (ФППСИ).

Способы оказания безвозмездной международной финансовой и технической помощи и механизмы инвестирования средств зарубежных стран и организаций в национальные программы по ликвидации атомных подводных лодок зависят от того, каким образом финансовые и технические средства доходят до получателя. Получателем при этом является российская сторона (госкорпорация “Росатом”) или любая другая российская организация, уполномоченная российской стороной выступить в качестве бенефициара содействия и партнера в рамках того или иного проекта.

Основной характеристикой управления проектами в рамках Глобального партнерства является отсутствие унифицированной схемы их реализации. Данная особенность, несомненно, усложняет функции менеджера, исключая возможность использования статичных моделей управления, вместе с тем позволяя руководителям максимально гибко координировать реализацию проектов в каждом конкретном случае.

В целях максимально эффективной реализации проектов в рамках Программы Глобального партнерства стороны (донор и получатель) создают группы управления проектами (ГУП). Главная задача ГУП - обеспечение реализации проектов, включая обеспечение деятельности управляющего органа.

Основные функции ГУП включают:

- подготовку тендерной документации;
- согласование контракта, технической спецификации и тендерной документации со всеми заинтересованными сторонами;
- проведение тендера по правилам доноров (ЕБРР, ТАСИС) и его оценку;
- проведение предконтрактных переговоров;
- проверка предоставляемой подрядчиком отчетной документации;
- контроль хода выполнения контракта на площадке и др.

При более детальном рассмотрении функции ГУП можно разделить на следующие три группы:

- непосредственно управление проектами;
- техническая экспертиза;
- технический надзор.

Управление проектами охватывает:

- а) подготовку технической, управленческой и административной документации по проектам и согласование ее со всеми ответственными сторонами;
- б) организация и проведение тендеров;
- в) ведение деятельности по координации, руководству, надзору и контролю в рамках порученных к ведению проектов в течение всех предусмотренных этапов осуществления последних;
- г) управление в обычном режиме контрактами, конфликтными ситуациями и изменениями в контракты;
- д) приемку физических работ, выполняемых субподрядными организациями;
- е) контроль и удостоверение, с разработкой соответствующей документации, выполнения контрактных платежных этапов со стороны подрядчиков и др.

Техническая экспертиза проектов включает:

- а) разработку, согласование, утверждение технических заданий, технических специфика-

ций и другой технической документации к контрактам. Анализ технических решений, закладываемых в основу контрактов;

б) приемку от разработчиков и выдачу в работу проектной документации; анализ проектных решений, осуществление контроля технического уровня принимаемых проектных, конструкторских и инженерных решений по проектам;

в) проверку и экспертизу смет и отчетов исполнителей о реализации строительных работ и др.

Технический надзор за реализацией проектов охватывает:

а) контроль соответствия строительно-монтажных работ, применяемых конструкций, изделий, материалов и поставляемого оборудования проектным решениям, требованиям строительных норм и правил, стандартов, технических условий и других нормативных документов;

б) проверку наличия документов, удостоверяющих качество используемых на строительстве конструкций, изделий и материалов (технических паспортов, сертификатов, результатов лабораторных испытаний и др.);

в) контроль выполнения геодезических работ в процессе строительства; освидетельствование и оценку совместно с работниками строительно-монтажных организаций выполненных работ и конструктивных элементов, скрываемых при производстве последующих работ, а также обеспечение требований по запрещению производства дальнейших работ до оформления актов на освидетельствование скрытых работ;

г) контроль исполнения строительно-монтажными организациями указаний и предписаний авторского надзора и органов государственного строительного контроля, а также требований технического надзора заказчика, относящихся к вопросам качества, выполняемых строительно-монтажных работ и применяемых конструкций, изделий, материалов и оборудования, контроль своевременного устранения дефектов и недоделок, выявленных при приемке отдельных видов работ, конструктивных элементов зданий, сооружений и объектов в целом;

д) организация и участие в проведении рабочими комиссиями (приемочными комиссиями), органами государственного надзора и строительного контроля проверок качества отдельных конструкций и узлов, видов строительно-монтажных работ, оборудования и механизмов при их приемке и др.

Таким образом, современная группа управления проектами, помимо непосредственно организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного

цикла, должна также выполнять множество дополнительных функций. В нашем примере это функции технической экспертизы и надзора. В зависимости от сферы реализации проектов обязанности групп управления проектами могут варьироваться, но перечень выполняемых ГУП ролей значительно превосходит стандартные возможности ограниченного подразделения.

Так, российско-итальянская группа управления проектами в рамках Глобального партнерства "Группы восьми" за пять лет работ осуществляла управление 33 контрактами и 32 дополнительными соглашениями. Помимо этого, было составлено 33 технических спецификации и около 140 технических отчетов, включая отчеты об адекватности цены контрактов и отчеты о проведенных инспекциях. Сотрудниками ГУП было осуществлено на объектах выполнения работ 46 инспекций. Результат каждой инспекции позволил ГУП проверить состояние продвижения работ по проектам и выдать сертификационную документацию, необходимую для оплаты счетов-фактур. За пять лет работ оплачено около 150 счетов-фактур на общую сумму около 98 млн евро, в то время как освоенные средства составляют около 131 млн евро.

В данных условиях ГУП активно используют такие инструменты, как:

- аутсорсинг - помимо руководителей проектов, непосредственно ответственных за реализацию проектов, координация международных договоров требует привлечения большого количества узких специалистов, таких как: проектные экономисты, юристы, специалисты по закупкам, специализированному оборудованию, эксперты в области ядерной и радиационной безопасности, презентологи, переводчики, инженеры и др.;

- робосорсинг - учитывая дистанционную удаленность объектов и субъектов управления, характерную для международных проектов, группы управления проектами осуществляют свою работу с перманентным применением электронной почты, видеоконференций, факсимильной и конференц-связи. Помимо электронных устройств, облегчающих дистанционную коммуникацию, эксперты также используют современные компьютерные программы для рационализации и оптимизации процессов управления, такие как Microsoft Project Expert, Microsoft Visio, Microsoft Power Point и др.;

- вовлеченность - на основе постоянного обучения и развития персонала с помощью периодических тренингов, конференций, выставок, семинаров и других координирующих механизмов повышаются информированность и обученность

сотрудников, а также возрастает командная эффективность. Юрген Апелло определяет компетенцию сотрудников как сочетание дисциплинированности и профессионализма¹, а также выделяет семь походов к развитию компетенций²: саморазвитие, коучинг, тесты, инструмент, коллеги, непосредственные руководители, менеджеры.

При этом организация должна формироваться вокруг процесса, а не задачи - вместо создания структур на основе набора функций и департаментов менеджеры должны строить систему вокруг 3-5 основных процессов со специфическими целями на основе сочетания фрагментарных задач. Традиционный подход предусматривает функциональную, дивизиональную и матричную департаментализацию в компании. Функциональная предусматривает объединение должностей в отделы на основе сходства умений, опыта, рабочих операций и использования ресурсов. Дивизиональная структура возникает, когда в качестве основного критерия объединения работников в отделы выступает продукция, выпускаемая организацией. Матричный подход одновременно сочетает в себе признаки функциональной и дивизиональной структур. Следует отметить ограниченность возможностей традиционных вертикальных организационных структур в современной турбулентной среде. На смену традиционным подходам приходят новые организационные структуры, более адаптированные к вызовам менеджмента XXI в.: командная (рис. 1) и сетевая (рис. 2)³.

Командная организационная структура заключается в формировании команд из работников различных структурных подразделений для решения поставленных задач (постоянных или временных) и похожа на рабочую группу. Формирование команд - выделение автономных высокопрофессиональных групп (бригад), которые объединяют немногочисленные группы равноправных специалистов с комплементарными навыками для достижения целей на основе партнерства, высокой сплоченности, групповой самоорганизации и солидарной ответственности.

Сетевая организационная структура подразумевает передачу компанией большинства своих главных функций независимым фирмам и координацию их деятельности с помощью головной организации.

По мнению автора, оптимальной структурой для ГУП в современных условиях является сочетание командной и сетевой организационных структур. Первая из них позволяет фокусировать усилия персонала вокруг процесса, а не задачи, вторая - реализовывать расширенный функционал, необходимый для оптимального обеспечения реализации проектов.

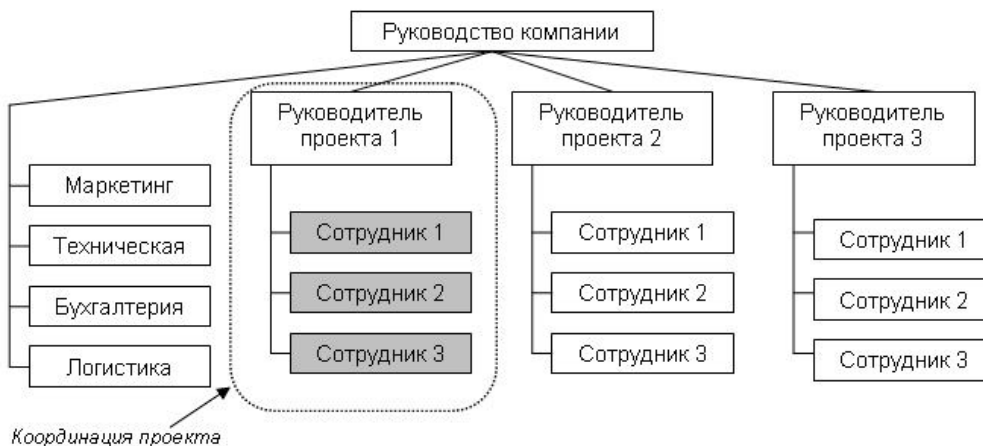


Рис. 1. Командная организационная структура



Рис. 2. Сетевая организационная структура

Формирование подобных гетерархических структур за счет сокращения вертикального администрирования способствует распространению горизонтальных связей, децентрализации и минимизации уровней управления. Данные структуры также стимулируют развитие эдохрокатических отношений за счет совершенствования компетенций и максимального использования творческого потенциала персонала. В процессе перехода к подобным формам организационной иерархии происходят дебиюрократизация процесса управления, отказ от рутинных технологий, формализованных процедур и регламентов, вследствие чего обеспечивается замена жестких связей бюрократического типа гибкими связями и отношениями и достигается продуктивное взаимодействие руководства и персонала.

Таким образом, анализ функционала организаций, ответственных за ведение проектов, на примере ГУП, задействованных в обеспечении

реализации проектов в рамках Глобального партнерства “Группы восьми”, выявил выполнение ГУП несвойственных таким структурам дополнительных функций. При этом функции ГУП, помимо непосредственно управления, выполняют функции технического надзора и технической экспертизы. В целях оптимального распределения нагрузки и максимального погружения в жизненный цикл проекта ГУП необходимо подстраиваться под окружающую среду реализуемого проекта, привлекая дополнительные ресурсы за счет аутсорсинга и робосорсинга, а также максимизируя усилия персонала за счет повышения вовлеченности сотрудников.

¹ Management 3.0: Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders/Jurgen Appelo. Addison-wesley, 2011. P. 204.

² Там же. С. 221.

³ Менеджмент. 8-е изд. / пер. с англ. под ред. С.К. Мордовина. СПб., 2011. С. 350.