

ПРОЕКТНЫЙ ПОДХОД КАК ИНСТРУМЕНТ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ КОНТРАКТОРА

к.э.н. Литвинченко Анна¹, Джамилев Мазахир²

Эксперт по проектному управлению и финансированию (бывший)¹, Куратор
проекта (бывший)²

Проект Баку-Бойук-Кесик (АТЕФ)
Азербайджан, Баку

¹anna.lytvynchenko@gmail.com

На примере международного проекта рассматриваются вопросы адаптации методологии управления проектами через адаптацию проектного подхода к управлению выполнением контракта. При изначальной оценке контракта как безрискового, несложного, имеющего достаточную длительность и стоимость. Ключевые слова: Контрактор, условия контракта, проектный подход.

Введение. Проект Баку-Бойук-Кесик (ВВК) является частью комплексного (мега) проекта «Баку-Тбилиси-Карс» (ВТК), реализуемого на территории Азербайджана, Грузии и Турции. Цель проекта ВТК - модернизация железной дороги для обеспечения высокоскоростного пассажирского и транспортного сообщения от порта Баку (Азербайджан) до станции Карс (Турция). Проект ВТК имеет территориальное деление на три компонента в соответствии с протяженностью и размещением железнодорожного сообщения стран участниц: Азербайджана, Грузии и Турции.

Применение методологии управления проектами в проекте ВВК можно охарактеризовать скорее как управление на основе понимания и принятия проектного подхода как инструмента выхода из критических ситуаций во взаимоотношениях между Заказчиком и Контрактором. Значимость и содержание проектного управления возрастают в международных проектах, т.к. руководство компании имеет опыт работы и сотрудничества с другими проектно-ориентированными компаниями Азербайджана и иностранными партнерами. В настоящее время управление проектами компании сосредоточено в головном офисе в Баку. Самым значительным проектом является проект ВВК.

Дефакто управление проектом ВВК осуществляется Офисом управления проектом, однако деюре функции офиса размыты, что не позволяет в полном объеме судить об эффективности применения элементов проектного управления.

Основная часть. Условиями контракта на проект ВВК предусматривалось применение управления проектами контрактором, включая планы по управлению проектом, рисками и качеством. Эти планы были частью тендерной заявки. Однако, как и все подрядчики, производящие подавляющую часть ресурса проекта, компания АТЕФ стала «жертвой» когнитивного искажения - иллюзии контроля [1]: большая длительность (5 лет), достаточная стоимость (397 млн.долл.) при низком уровне себестоимости ресурсов проекта (компания производит все, что должно быть установлено), масштабируемость проекта (12 одинаковых секций). В результате

проект воспринимался руководством подрядчика изначально как безрисковый. Основная проблема – произвести ресурсы. Инсталляция не имела сложностей. Поэтому акцент в управлении был сделан на управление получением продукта, а собственно управление проектом осталось в виде планов. Доминирование технологического (продуктового) управления само по себе не является негативным, если система управления проектом предусматривает такой перекоп. Это естественное состояние, т.к. удельный вес стоимости управления проектом в стоимости проекта не превышает 4%. Рост стоимости проекта только увеличивает разрыв. Уверенность подрядчика в достаточности существующего (технологического) управления для контролируемого выполнения контракта и доставки продукта приводит к признанию расходов на управление проектом излишними, т.к. все обязательства подрядчика покрывает операционный и технологический менеджмент существующей бизнес-единицы. По прошествии 2 лет выполнения проекта стало очевидно, что без применения методологии управления проектом дальнейшее выполнение контракта не возможно. Локальное применение управления проектами в управлении выполнением международного контракта требует адаптации методологии управления проектами к конкретным условиям.

Адаптация методологии управления проектами в проекте ВВК предполагала выделение двух частей, каждая из которых: 1) определена условиями контракта; 2) неопределена условиями контракта.

Первая часть включает в себя элементы плана проекта:

- 1) базового плана по управлению проектом: содержание проекта и продукта проекта, бюджет проекта (расчитанный как рамочный на основе IPC) и базовое расписание (в виде временных ограничений);
- 2) вспомогательного плана: план по управлению рисками, план по управлению качеством, план по обеспечению экологической безопасности и план по обеспечению безопасности при выполнении профессиональных работ.

Вторая часть включает:

- 1) элементы базового плана: расписание проекта (Oracle Primavera P6 EPPM v15.2), план по выполнению стоимости проекта, RAM и WBS проекта;
- 2) вспомогательный план: план по закупкам, план по коммуникациям, план по управлению требованиями заказчика и план по управлению контрактом.

Результат управления проектом ВВК, по отношению к которому следует применять понятие «продукт», можно интерпретировать в трех вариантах:

- 1) промежуточные результаты: в каждом проекте в контракте зафиксированы этапы выполнения работ и результаты, являющиеся частями продукта проекта, например: установка опор, замена контактной линии и т.д. – принятые (подтвержденные) контролирующей фирмой (Formal Acceptance) и заказчиком (промежуточный сертификат на оплату – Interim Payment Certificate (IPC));

2) итоговый результат - продукт проекта (предмет контракта), принятый заказчиком (Final Acceptance) и оплаченный (Final Payment Certificate);

3) изменение условий контракта: сроков, стоимости, объемов и содержания работ – в соответствии с предусмотренными статьями контракта процедурами для инициализации контрактором изменений основных (GC) и частичных условий (PC).

В соответствии с условиями контрактов процедура и форма взаимоотношений между участниками контрактного процесса определена. Любое отклонение от плана по времени, качеству и стоимости является отклонением от условий контракта и влечет за собой юридические последствия. Поэтому все заинтересованные стороны акцентированы на постоянном процессе уточнения содержания спецификаций, сроков выполнения.

Управление изменениями требований при контрактной форме управления и жестких ограничениях, допущениях и исключениях позволяет определить продуктивность собственно управления портфелем как соотношение результата изменений со временем и стоимостью, потраченными на эти изменения.

Однако для расчета показателей продуктивности необходимо иметь учетную политику компании, предусматривающую ведение проектного учета: учет занятости в проекте (персонал компании, занятый в проекте, можно определить только косвенно), учет проектных затрат или ведение выделенного счета проекта. Идентификация учетной единицы проекта – одна из сторон необходимости создания проектного офиса.

Заключение.

1. График проекта по контракту имеет два основных недостатка с точки зрения планирования управления проектом:

а) график задает интервалы времени для пакета работ (единицы – месяцы). Компания начала проект без «перевода» графика приемлемое для управления проектом состояние.

б) Пакеты работ в графике работ не были сопряжены с таблицей стоимости по структуре пакетов в полном объеме. Что вызвало проблемы по прошествии 2 лет выполнения проекта, т.к. начались расхождения в понимании контрактором и заказчиком объемов, сроков и стоимости.

2. Понимание роли управления контрактами в управлении проектами должно выходить за рамки управления поставками, когда речь идет о контракте, реализуемом посредством управления проектом.

ИСТОЧНИКИ

1. Paul Culmsee, Kailash Awati. The Heretic's Guide to Best Practices: The Reality of Managing Complex Problems in Organisations.— Bloomington: iUniverse, 2013.