



РАНХиГС

РОССИЙСКАЯ АКАДЕМИЯ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА
И ГОСУДАРСТВЕННОЙ СЛУЖБЫ
ПРИ ПРЕЗИДЕНТЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ

ЗАПАДНЫЙ ФИЛИАЛ

ТИПЫ СПЕЦИАЛЬНЫХ ИНВЕСТИЦИОНН ЫХ ПРОЕКТОВ

УЛЬЯНКИН ПЕТР НИКОЛАЕВИЧ

к. э. н., доцент

Факультет управления,

экономики и сервиса

Методы управления проектами в значительной степени зависят от масштаба (размера) проекта, сроков реализации, качества, ограниченности ресурсов, места и условий реализации.

Специальные проекты –

это проекты, в которых один из перечисленных факторов играет доминирующую роль и требует к себе особого внимания, а влияние остальных факторов нейтрализуется с помощью стандартных процедур контроля.

МАЛЫЕ ПРОЕКТЫ

Малые проекты невелики по масштабу, просты и ограничены объемами. Так, в американской практике:

- капиталовложения: до 10—15 млн. долларов;
- трудозатраты: до 40—50 тыс. человеко-часов.

Примеры типичных малых проектов: опытно-промышленные установки, небольшие (часто — в блочно-модульном исполнении) промышленные предприятия, модернизация действующих производств.

Малые проекты допускают ряд упрощений в процедуре проектирования и реализации, формировании команды проекта (можно просто кратковременно перераспределить интеллектуальные, трудовые и материальные ресурсы).

Вместе с тем затруднительность исправления допущенных ошибок в связи с дефицитом времени на их устранение требует весьма тщательного определения объемных характеристик проекта, участников проекта и методов их работы, графика проекта и форм отчета, а также условий контракта.

Для таких проектов рекомендуется:

- назначение одного управляющего (координация должна осуществляться одним лицом);
- гибкая организация команды проекта, обеспечивающая взаимозаменяемость ее членов;
- максимально простая форма графика проекта;
- четкое знание каждым членом команды своих задач и объемов работы;
- осуществление пуска объекта теми же инженерами, которые начинали работу над проектом.

МЕГАПРОЕКТЫ

Мегапроекты — это целевые программы, содержащие множество взаимосвязанных проектов, объединенных общей целью, выделенными ресурсами и отпущенным на их выполнение временем.

Такие программы могут быть международными, государственными, национальными, региональными (например: развитие свободных экономических зон, республик, малых народностей Севера и т. д.), межотраслевые (затрагивать интересы нескольких отраслей экономики), отраслевые и смешанные.

Как правило, программы формируются, поддерживаются и координируются на верхних уровнях управления:

- *государственном (межгосударственном),*
- *республиканском,*
- *областном,*
- *муниципальном и т. д.*

Мегапроекты обладают рядом отличительных черт:

- высокой стоимостью (порядка 1 млрд. долл. и более);
- капиталоемкостью — потребность в финансовых средствах в таких проектах, как правило, требует нетрадиционных (акционерных, смешанных) форм финансирования, обычно силами консорциума фирм;
- трудоемкостью — 2 млн. человеко-часов на проектирование, 15— 20 млн. человеко-часов на строительство;
- длительностью реализации: 5—7 и более лет;

- необходимостью участия других стран;
- отдаленностью районов реализации, а следовательно, дополнительными затратами на инфраструктуру;
- влиянием на социальную и экономическую среды региона и даже страны в целом.

Пример

Наиболее характерные примеры отраслевых мегапроектов — проекты, выполняемые в топливно-энергетическом комплексе и, в частности, в нефтегазовой отрасли. Так, системы магистральных трубопроводов, связавших нефтегазоносные районы Крайнего Севера с центром страны, западными границами и крупными промышленными районами, сооружались очередями («нитками») в течение 2—3 лет каждая.

При этом продолжительность такого проекта составляла в среднем 5—7 лет, а стоимость — более 10—15 млрд. долл.

Особенности мегапроектов требуют учета ряда факторов, а именно:

- распределение элементов проекта по разным исполнителям и необходимость координации их деятельности;
- необходимость анализа социально-экономической среды региона, страны в целом, а возможно, и ряда стран-участниц проекта;
- необходимость выделения в качестве самостоятельной фазы разработки концепции проекта;

- разработка и постоянное обновление плана проекта;
- необходимость выполнения фазы планирования на всех уровнях планов: от стратегического до оперативного с учетом вероятностного характера и риска проекта;
- необходимость мониторинга проекта с постоянным обновлением (актуализацией) всех элементов плана проекта;
- учет неповторимости (уникальности) мегапроекта.

КРАТКОСРОЧНЫЕ ПРОЕКТЫ

Краткосрочные проекты обычно реализуются на предприятиях по производству новинок различного рода, опытных установках, восстановительных работах.

На таких объектах заказчик обычно идет на увеличение окончательной (фактической) стоимости проекта против первоначальной, поскольку более всего он заинтересован в скорейшем его завершении.

Для таких проектов рекомендуется:

- ввести матричную структуру управления;
- возложить всю полноту ответственности за реализацию проекта на одно подразделение с предоставлением ему необходимых полномочий;
- обеспечить завершение проекта силами тех же специалистов, которые его начинали;
- передать (делегировать) часть полномочий с правом решений от руководителя к тем участникам проекта, которые руководят непосредственно на месте его реализации;
- максимально сократить отчетность, а также все виды согласований;
- свести к минимуму изменения в ходе работ;

- использовать графики только в целях контроля;
- создать и использовать систему стимулов для участников проекта (повышенные премии), внешних партнеров (заказ на будущее сотрудничество);
- сотрудничество с минимальным количеством подрядчиков (в идеале — одним), способным выполнить весь комплекс работ по проекту «под ключ».

Бездефектные проекты

Бездефектные проекты в качестве доминирующего фактора используют повышенное качество.

Обычно стоимость бездефектных проектов весьма высока и измеряется сотнями миллионов и даже миллиардами долларов, например атомные электростанции.

Специфичность этого типа проектов обуславливает требования к нему:

- **общий план проекта, объединяющий проектно-сметные и строительно-монтажные работы;**
- **совмещенный (с пусковыми работами) график строительства;**
- **ранний пуск отдельными технологическими линиями, что позволяет заблаговременно проверить и обеспечить качество всех систем проекта;**
- **использование специально разрабатываемой программы анализа проблем, связанных с проектом, позволяющей своевременно их обнаружить и устранить;**
- **применение максимально гибкой системы управления проектом, позволяющей своевременно выявлять и устранять проблемы.**

МУЛЬТИПРОЕКТЫ

Мультипроекты включают изменение существующих или создание новых организаций и фирм.

Мультипроектом считается выполнение множества заказов (проектов) и услуг в рамках производственной программы фирмы, ограниченной ее производственными, финансовыми, временными возможностями и требованиями заказчиков.

Примеры мультипроектов

- один подрядчик выполняет комплекс работ по отдельным контрактам разных объемов для разных заказчиков;
- несколько подрядчиков выполняют работы на комплексах одного объекта для одного заказчика;
- несколько подрядчиков выполняют работу по отдельным контрактам для разных заказчиков на одной и той же территории.

МОНОПРОЕКТЫ

В качестве альтернативных мультипроектов выступают монопроекты, имеющие четко очерченные ресурсные, временные и другие рамки, реализуемые единой проектной командой и представляющие собой отдельные инвестиционные, социальные и другие проекты.

Модульное строительство

Модульное строительство является относительно новым способом предшествующей эксплуатации, а «в стороне» — иногда за тысячи километров от строительной площадки, в заводских или полужаводских условиях.

После изготовления такие крупные модули транспортируются и устанавливаются на месте будущей эксплуатации.

Этот метод эффективен для промышленных объектов (как правило, топливно-энергетического назначения), сооружаемых в труднодоступных, отдаленных районах с неразвитой производственной и социальной инфраструктурой.

Комплектно-блочный метод (КБМ) широко применялся в отечественной практике в 80-е годы для решения задач освоения нефтяных и газовых месторождений в труднодоступных районах Западной Сибири.

Модульные проекты имеют ряд существенных особенностей:

- поскольку изготовление модулей начинается задолго до начала строительных работ на площадке и по отдельным контрактам, нужно создать специальную комплексную рабочую группу специалистов по модулям. Такая группа должна работать как составная часть единой команды, созданной для реализации проекта;
- план проекта должен учитывать требование «абсолютной» своевременности работ по проектированию, изготовлению и доставке модулей и быть увязанным с другими работами по проекту;

- важнейшей частью проекта становится доставка модулей на строительную площадку. Эта задача технически обычно весьма непростая и нередко составляет значительную часть стоимости проекта.

МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОЕКТЫ

Международные проекты обычно отличаются значительной сложностью и стоимостью. Их отличает также важная роль в экономике и политике тех стран, для которых они разрабатываются.

Специфика таких проектов заключается в следующем:

- оборудование и материалы для таких проектов обычно закупаются на мировом рынке.
Отсюда — повышенные требования к организации, осуществляющей закупки для проекта;
- уровень подготовки таких проектов, как правило, выше, чем аналогичных «внутренних» проектов, учитывая, в частности, различия в правовой и нормативной базах;
- длительность подготовительного периода для таких проектов обычно больше в связи со сложностью организации и управления;
- информационная поддержка международных проектов всегда более эффективна (и, соответственно, дорога), чем для «внутренних» проектов.

Такие проекты обычно основаны на взаимодополняющих отношениях и возможностях партнеров.

Нередко для решения задач таких проектов создаются совместные предприятия, объединяющие двух или более участников для достижения некоторых коммерческих целей под определенным совместным контролем.

При этом каждый партнер вносит свой вклад и определенным образом участвует в прибылях.