

## ИНСТРУМЕНТЫ КООРДИНАЦИИ ПРОЕКТОВ В РАМКАХ ГЛОБАЛЬНОГО ПАРТНЕРСТВА “ГРУППЫ ВОСЬМИ”

© 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 инструменты координации комплексных международных проектов с приведением статистических данных, доказывающих их эффективность.

*Ключевые слова:* координация, управление проектами, эффективность, комплексность, анализ рисков.

Начало XXI в. ознаменовывают такие явления, как зарождение кризисного управления, e-бизнеса, быстрая смена технологий, глобализация, аутсорсинг, управление знаниями и др. В традиционном рабочем мире цель управления - контролировать и ограничивать людей. Теперь приоритетное значение имеют креативность и энтузиазм людей, нахождение общих представлений и ценностей, деление информацией и властью. Происходит интеграция проверенных временем способов управления и новых подходов, превалирует повышенная гибкость и эмоциональная вовлеченность работников в процесс труда. Вместе с тем вызовы, характерные для этого времени, требуют масштабного планирования и координации, постоянной мотивации, гибкого контроля, способности к организации разнообразных систем в условиях ограниченного времени и ресурсов. В современном менеджменте любая социальная организация должна быть комплексной, не подверженной статичным моделям управления и правилам. Основная задача менеджеров состоит в эффективном выстраивании ограничений в системах в условиях комплексности для достижения необходимого результата. В этой связи особое значение имеет координация, упорядочивающая различные части управляемой системы. Координация обеспечивает взаимодействие объекта и субъекта управления в целях эффективного взаимодействия системы. Причем координация может осуществляться как по вертикали (функциональная), так и по горизонтали (линейная). Помимо широко известных механизмов формальной координации, в настоящее время все большее значение приобретает неформальная координация, играющая существенную роль в согласовании работ в рамках реализации проекта. Различные инструменты координации и ее эффек-

тивность рассмотрим на примере координации работ в рамках Глобального партнерства “Группы восьми”.

В 2012 г. исполнилось 10 лет с момента образования международной программы Глобального партнерства “Группы восьми” против распространения оружия и материалов массового уничтожения. Программа стала уникальным практическим инструментом межгосударственного партнерства, направленным на решение вопросов нераспространения, разоружения, борьбы с терроризмом и обеспечения ядерной безопасности.

Созданный для сдерживания гигантской военной мощи США и НАТО в ходе противостояния в период холодной войны атомный морской флот СССР (всего было построено около 250 атомных подводных лодок различных классов и 4 атомных крейсера - больше, чем во всех остальных странах мира, вместе взятых) оказался не только непосильной ношей для России с экономической точки зрения, но и нецелесообразным с военно-стратегической<sup>1</sup>. Уже в конце холодной войны стало очевидно, что без внешнего содействия Россия будет испытывать недостаток времени, экспертизы, финансов и инфраструктуры для того, чтобы провести утилизацию безопасно и в разумные сроки. Таким образом, международная программа Глобального партнерства против распространения ОМУ стала своевременной и всеохватывающей прикладной стратегией в целях комплексной борьбы с последствиями холодной войны в России.

Десятилетие совместных работ в рамках Глобального партнерства “Группы восьми” создало беспрецедентную базу научных и прикладных достижений в области ядерной и радиационной безопасности, представляющей огромную цен-

ность для использования в других странах. Результаты реализации данных проектов являются уникальными примерами международной глобализации и синтеза ресурсов.

С учетом масштабности и комплексности программы необходимо было предусмотреть содержание реализуемых проектов, создать дорожную карту планируемых работ. Таким плановым документом высшего уровня стал Стратегический мастер-план (СМП), определяющий принципиальные направления работ в области комплексной утилизации атомного флота и экологической реабилитации радиационно-опасных плавучих и береговых объектов Российской Федерации. В то же время он предусматривался как гибкий инструмент, учитывающий все значимые изменения, происходящие в ходе реализации программы. Данный документ был профинансирован Европейским банком реконструкции и развития.

Разработка СМП опиралась на результаты выполненных в его рамках семи специальных стратегических исследований, посвященных наиболее сложным проблемам утилизации, и на анализ результатов большого массива предшествующих работ профильных институтов.

В отличие от всех предыдущих программ, в СМП предметом анализа и планирования выступили все компоненты процесса комплексной утилизации атомного флота, включая атомные подводные лодки (АПЛ), надводные корабли с ядерными энергетическими установками (НК с ЯЭУ), суда атомного технологического обслуживания (АТО), береговые технические базы (БТБ), транспортная инфраструктура, обращение с разными видами ОЯТ, РАО, токсичными и вредными химическими отходами, загрязненными территориями и т. д.

Принципиальным отличием СМП от всех предыдущих программ является то, что осуществленное в его рамках планирование выполнено на весь временной период вплоть до достижения конечных стратегических целей - работ по ликвидации угроз.

При разработке СМП впервые для программных документов были применены методы современного информационного обеспечения управления реализацией программы. Для этого создана Информационная система управления (ИСУП). При разработке СМП проводились оценки и анализ рисков и воздействия на окружающую среду при реализации выбранных стратегий. На всех этапах работ осуществлялся беспрецедентный

уровень экспертизы: проведено четыре заслушивания на заседании группы международных экспертов под председательством лорда Лоуренса Вильямса, сформированной ЕБРР по поручению Фонда природоохранного партнерства Северного измерения, финансировавшего работы. Результаты разработки СМП рассмотрены на расширенном заседании КЭГ МАГАТЭ и получили ее высокую оценку. Проведены три общественных слушания в регионах выполнения работ и Москве, выполнены международные экологические оценки СМП.

Все вышеизложенное позволило получить полную, ясную и прозрачную картину проблемы, включая узкие и критические места, пути ее решения, необходимые финансовые и иные ресурсы, а также четкие современные инструменты и способы управления ее решением. Однако отметим, что эффективность СМП закладывалась в самой концепции его создания - как живого, гибкого документа, не предусматривающего жестких рамок и ограничений и мобильно реагирующего на изменения во внешней среде.

В качестве координирующих инструментов в реализации программы также используются международные форумы или коммуникационные площадки, нацеленные на обмен опытом выполнения работ и лучшими практиками, а также предупреждение дублирования усилий в реализации проектов. Примерами регулярных координирующих органов, функционирующих на добровольных началах, могут служить такие объединения, как Контактная экспертная группа по международным проектам в области обращения с РАО в России (КЭГ) под эгидой Международного агентства по атомной энергии (МАГАТЭ), Координационно-экспертная (КЭГ) и Координационно-техническая группы по реализации международных проектов в губе Андреева (КТГ). Рассмотрим их несколько подробнее.

#### **КЭГ МАГАТЭ**

КЭГ МАГАТЭ представляет собой экспертное объединение нескольких стран и международных организаций, призванное содействовать реализации проектов в области ядерной и радиационной безопасности в России. В настоящее время в состав КЭГ входят 10 стран: Бельгия, Финляндия, Франция, Германия, Италия, Нидерланды, Норвегия, Российская Федерация, Швеция и США, а также международные организа-

ции: Европейская комиссия, Международный научно-технический центр и МАГАТЭ. Секретариат КЭГ находится в штаб-квартире МАГАТЭ в Вене. Его работа обеспечивается МАГАТЭ при финансовой поддержке стран - членов КЭГ.

В соответствии с Основными положениями КЭГ главными задачами КЭГ являются<sup>2</sup>:

- содействие сотрудничеству между всеми странами и международными организациями, которые заинтересованы финансировать проекты, направленные на повышение безопасности обращения с ОЯТ и РАО в Российской Федерации;

- предоставление форума для обсуждений и обмена информацией для определения основных приоритетов и выработки рекомендаций по конкретным проектам для дальнейшего сотрудничества;

- исключение параллелизма и повторения работ по проектам в России, учет приоритетов и информирование о них международного сообщества;

- предоставление контактной информации для содействия сотрудничеству.

В сферу деятельности КЭГ МАГАТЭ входят:

- ежегодные пленарные заседания. На данных совещаниях рассматривается ход работ по реализации проектов, обсуждаются будущие планы и определяются неотложные задачи;

- ежегодные тематические семинары по отдельным вопросам ядерного наследия, которые имеют целью обсуждение технических проблем, выработку рекомендаций по их решению, а также представление донорам предложений по конкретным проектам;

- информационные письма КЭГ МАГАТЭ (Newsletters), освещающие заинтересованные стороны о последних новостях и достижениях в программах партнеров;

- база данных проектов партнеров по КЭГ МАГАТЭ, которая доступна через Интернет с начала 2005 г. (<http://cegdb.iaea.org>). В этой базе данных собрана информация о содержании проектов и их состоянии, об участвующих организациях и специалистах, документы и отчеты, фотографии и ссылки на другие сайты;

- интернет-сайт КЭГ МАГАТЭ, который ведет секретариат КЭГ МАГАТЭ (<http://www.iaea.org/OurWork/ST/NE/NEFW/CEG/index.html>). Этот сайт также содержит основные материалы семинаров КЭГ и другие документы.

Таким образом, КЭГ МАГАТЭ стал главным координационным инструментом деятельности в области ядерного наследия в рамках программы

Глобального партнерства “Группы восьми”. Помимо своей основной функции по повышению координации международных проектов, данный форум выступает эффективной, мобильной и обновляемой информационной базой, предоставляющей необходимый материал для оптимального выполнения проектов. Одним из основных достижений КЭГ является также содействие безопасной реализации проектов в соответствии с международными рекомендациями по безопасности.

КЭГ МАГАТЭ доказал свою эффективность в качестве форума по вопросам выполнения работ в рамках Глобального партнерства “Группы восьми”. Например, после семинара по утилизации многоцелевых АПЛ Норвегия заключила контракт на утилизацию двух субмарин, а Канада инициировала программу по утилизации 12 АПЛ в течение четырех лет. Великобритания также включилась в эту работу и профинансировала утилизацию трех АПЛ<sup>3</sup>.

### ***КЭГ и КТГ по реализации***

#### ***международных проектов в губе Андреева***

Еще одним примером координационного механизма реализации проектов в рамках Глобального партнерства служат КЭГ и КТГ, представляющие собой добровольные объединения экспертов, преследующие своей целью оптимизацию выполнения работ на территории губы Андреева Мурманской области. В состав КЭГ и КТГ входят представители государственных и коммерческих институтов России, Великобритании, Италии, Швеции, Норвегии и Европейского банка реконструкции и развития под руководством начальника отдела координации и реализации международных программ Госкорпорации “Росатом”. При этом первое объединение призвано формулировать стратегические цели и общее направление реализации проектов, в то время как КТГ сконцентрировано на координации и контроле операционных и тактических целей и технических аспектах выполнения работ.

Бывшая БТБ в губе Андреева Мурманской области является одним из крупнейших в мире хранилищ ОЯТ. Около 20 тыс. сборок с ОЯТ АПЛ содержатся в трех блоках сухого хранения. Для вывоза данного ОЯТ необходимо создание соответствующей специализированной инфраструктуры, обеспечение радиационной безопасности персонала, применение роботизированной техники, обеспечение физической защиты объектов и мно-

гое другое. В то же время вся ядерная инфраструктура на Северо-Западе и Дальнем Востоке России, связанная с проектами Глобального партнерства, располагается близко к действующим базам российского ВМФ и на их территориях действуют особые режимы секретности, требующие оформления специальных допусков для представителей иностранных государств с привлечением Федеральной службы безопасности и Министерства обороны Российской Федерации.

Вместе с тем такие инструменты, как КЭГ и КТГ, позволяют эффективно координировать деятельность комплексных проектов, не привязываясь к определенному времени и положению системы, но своевременно реагировать на сигналы внешней среды.

### *ИСУП*

Еще одним эффективным и гибким инструментом поддержки управления Программой Глобального партнерства, ее многочисленными проектами на протяжении всего жизненного цикла является уже упоминавшаяся выше ИСУП, которая позволяет осуществлять координацию всех работ и вводить корректуры в соответствии с изменяющейся обстановкой.

Применение ИСУП в существующей системе управления проектами программы Глобального партнерства дает возможность:

1) получать своевременную информацию о состоянии реализации всех проектов программы в оптимальном виде;

2) своевременно выявлять проблемы, отклонения и тенденции в графиках финансирования, поставок и выполнения работ по проектам;

3) определять критические точки в реализации конкретных проектов и их возможное влияние на другие проекты;

4) находить оптимальные варианты управленческих действий в заданных условиях (ограниченное финансирование, ограниченные производственные мощности, трудовые ресурсы, жесткие сроки и т.д.);

5) своевременно и оптимально корректировать программу работ для достижения наиболее эффективного результата;

6) ускорять согласование и подписание контрактов;

7) осуществлять координацию взаимодействия с иностранными партнерами, в том числе при организации международных встреч;

8) проводить контроль за выполнением решений двусторонних и многосторонних управляющих комитетов (групп) и подготавливать отчеты по полученным результатам;

9) осуществлять эффективное расходование и прозрачный контроль средств, предоставляемых донорами на двусторонней и многосторонней основе, а также бюджетных ассигнований.

Таким образом, "Группа восьми" вместе с еще 16 странами, присоединившимися к Глобальному партнерству с момента его учреждения в Канаде, за счет совместной работы добилась осязаемых результатов<sup>4</sup>. За десятилетие реализации проектов накоплен колоссальный опыт в области вывода из эксплуатации ядерных и радиационно-опасных объектов, обращения с отработавшим ядерным топливом и радиационными отходами (РО), утилизации АПЛ, учету и контролю ядерных материалов, системы физической защиты в интересах международного сообщества (см. таблицу и рисунок). Улучшена экологическая ситуация в планетарном масштабе, налажены эффективные коммуникационные каналы между научными и техническими специалистами разных стран мира, создана разветвленная сеть международных многосторонних и двусторонних законодательных актов, развиты навыки управления проектами и многое другое.

Данные результаты стали возможными благодаря эффективному упорядочению работ за счет многоуровневой координации. Социальные организации являются самоорганизующимися динамическими системами, не нуждающимися в жестком контроле и не предусматривающими статичных моделей управления. Однако для согласования действий различных частей системы и для эффективного выстраивания ограничений в целях управления необходимы поиск и внедрение механизмов координации. При этом, чем сложнее и масштабнее проект, тем большее внимание следует уделить созданию координационного механизма. Координационными инструментами, приведенными в данной статье, могут являться:

- программные документы - документы, определяющие принципиальные направления работ в рамках реализации проекта. В их число могут входить дорожные карты, операционные, тактические и стратегические планы, концепции развития, программы и др.;

- экспертные объединения - формальные и неформальные координирующие органы, призванные содействовать реализации проектов;

Достиженные показатели в утилизации АПЛ

Показатели	Ед. измерения	1986-2012 гг.
Утилизировано АПЛ	шт.	193
за счет федеральных средств	шт.	131
за счет международной помощи	шт.	62
Размещено блоков реакторных отсеков на долговременное хранение	шт.	54
за счет федеральных средств		27
за счет международной помощи		27
Утилизация и подготовка к временному хранению судов АТО	шт.	13
за счет федеральных средств		12
за счет международной помощи		нет
Переработка ОЯТ	т	41,03
за счет федеральных средств		41,03
за счет международной помощи		нет
Введено объектов кап. строительства	ед.	3
за счет международной помощи		3

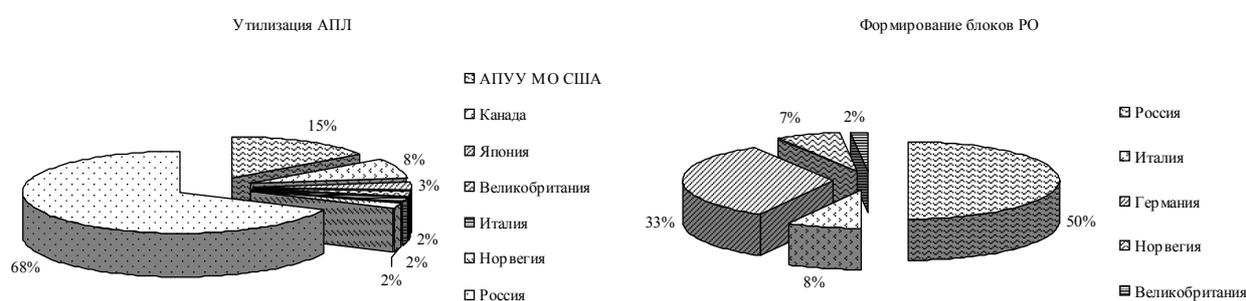


Рис. Достиженные результаты в рамках Глобального партнерства в области ядерной и радиационной безопасности

- информационные системы - электронные механизмы перманентного сбора и анализа информации о реализации проектов, позволяющие решать проблемы, выявлять отклонения и тенденции выполнения работ.

<sup>1</sup> Проблемы ядерного наследия и пути их решения / под общ. ред. Е.В. Евстратова, А.М. Агапова,

Н.П. Лаверова, Л.А. Большова, И.И. Линге. М., 2012. Т. 1.

<sup>2</sup> URL: <http://www.iaea.org/OurWork/ST/NE/NEFW/CEG/documents/RoleCEG-rus.pdf>.

<sup>3</sup> Там же.

<sup>4</sup> URL: [http://nuclearsafety.ru/images/pdf/4\\_1\\_Zakharchev1\\_Rus.pdf](http://nuclearsafety.ru/images/pdf/4_1_Zakharchev1_Rus.pdf).

Поступила в редакцию 02.09.2013 г.