

Вопросы саморегулирования в деятельности строительных организаций атомной энергетики

Мировой опыт регулирования рыночных отношений уже давно доказал жизнеспособность принципа саморегулирования бизнеса как эффективной альтернативы государственному вмешательству в рыночные процессы. Данная практика в последние годы взята на вооружение и российским правительством, которое проводит курс на внедрение института саморегулирования как механизма де бюрократизации экономики. Наиболее отчетливые результаты этой политики к настоящему моменту достигнуты в деятельности строительного комплекса и смежных отраслей, где введение основ саморегулирования уже заменило государственное лицензирование огромного количества видов предпринимательской деятельности.

За прошедший год были созданы саморегулируемые организации (СРО), являющиеся основной инстанцией в вопросах регулирования деятельности предприятий отрасли. В настоящее время СРО самостоятельно формируют нормативно-правовую и нормативно-техническую базу в области строительной деятельности и несут материальную ответственность за деятельность своих членов. В этом отношении российская экономика идет по пути других развитых демократических стран, в

которых регулирование экономической деятельностью осуществляется в рамках профессиональных саморегулируемых объединений. При этом, как показывает зарубежный опыт, условия конкуренции между СРО должны способствовать стремлению к саморазвитию и поддержанию квалификации компаний на необходимом для рынка высоком уровне.

Принципы саморегулирования строительной деятельности определены федеральным законодательством, в соответствии с которым 1 января 2010 года прекратили действовать все лицензии на право ведения строительной деятельности. Подобным образом, вот уже больше года строительные компании действуют в рамках нового механизма регулирования их деятельности. Сегодня право на ведение строительной деятельности дает свидетельство о допуске к определенному виду работ, полученное в соответствующей саморегулируемой организации, членом которой нужно быть. Саморегулируемые организации создаются по региональному и отраслевому принципу. Таким образом создано уже 195 саморегулируемых организаций в области строительства, 135 – в области проектной деятельности и 26 – изыскательской деятельности.

Отдельно выделены СРО в сфере сооружения особо опасных, технически сложных и уникальных объектов. К таким объектам относятся объекты атомной сферы, гидроэнергетики, тепловой энергетики большой мощности, транспортной инфраструктуры, инфраструктуры космоса, горнорудного, химического и металлургического комплексов, уникальные объекты свыше 100 метров высотой или свыше 10 метров заглубления и многие другие. Бес-



спорно, атомная отрасль с ее проектами по строительству и ремонту энергоблоков, предприятиями топливного цикла, объектами ядерной и радиационной безопасности является одним из лидеров по количеству особоопасных, технически сложных и уникальных объектов.

Сегодня Госкорпорация "Росатом" строит 10 энергоблоков одновременно на шести площадках. Чтобы справиться с таким объемом строительства в новых условиях были объединены строительные, проектные и изыскательские организации, которые работают на объектах Госкорпорации "Росатом". На базе этого объединения созданы три СРО в форме некоммерческих партнерств (НП):

- ▶ НП "Союзатомпроект", занимающееся регулированием проектной деятельности;
- ▶ НП "Союзатомгео", выдающее разрешение на изыскательскую деятельность;
- ▶ НП "Союзатомстрой", регулирующее работы по строительству, реконструкции и капитальному ремонту объектов.

Нормативные требования к членам СРО

В рамках трех вышеперечисленных организаций "Союзатом" к настоящему времени создана нормативная база, стандарты и регламенты, правила и требования, учитывающие специфику атомной отрасли, что должно стать эффективным механизмом регулирования строительной деятельности в области атомной энергетики. Учитывая специфику отрасли, где цена ошибки при проектировании и эксплуатации объектов чрезвычайно высока, уже на стадии формирования СРО были определены очень высокие требования к членам объединения, которые выработывались коллективно, с привлечением ведущих экспертов отрасли. Условно эти требования можно разделить на три категории:

- ▶ требования к персоналу (категориям, квалификации, стажу работы, наличию системы повышения квалификации и аттестации сотрудников);
- ▶ материально-технические требования (к производственной базе, машинам и механизмам, оборудованию, средствам технологического оснащения предприятия);
- ▶ управленческие требования (к системе менеджмента качества, системе управления проектами, наличию сертификации по стандарту СМК).



Столь серьезный подход к выдаче разрешений не только не оттолкнул строительные организации от саморегулируемых организаций "Союзатом", но наоборот, привел в ряды объединения наиболее опытные и высококвалифицированные компании. Руководство этих компаний понимает, что свидетельство, полученное в серьезной организации, – это гарантия участия в масштабных строительных проектах.

На сегодняшний день к работе в составе СРО "Союзатом" допущены только высококвалифицированные компании с многолетним опытом, современной материально-технической базой и сертифицированными системами управления. При этом важным моментом является соответствие требованиям управленческого блока, поскольку, какими бы замечательными ни были люди и машины, без грамотного управления они не смогут выполнить качественно весь комплекс требуемых работ. Остановимся более подробно на таком ключевом для застройщиков данной отрасли управленческом требовании, как наличие системы управления проектами.

Система управления проектами строительной организации, работающей в атомной энергетике

Наличие системы управления проектами (СУП), соответствующей требованиям, утвержденным СРО НП "Союзатомстрой", обязательно для следующих видов работ:

- ▶ работы по осуществлению строительного контроля застройщиком;
- ▶ работы по осуществлению строительного контроля привлекаемым застройщиком или заказчиком на основании договора юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем;
- ▶ работы по организации строительства, реконструкции и капитального ремонта привлекаемым



офис. Если Проектный офис – это временный рабочий орган, создаваемый на период реализации проекта, то ОУП – это постоянно действующее структурное подразделение с определенным набором функций. ОУП осуществляет разработку, внедрение и поддержку методологии проектного управления на предприятии, создает базу знаний СУП и обучает персонал, оптимизируя процессы управления проектами. Именно Офис управления проектами осуществляет

застройщиком или заказчиком на основании договора с юридическим лицом или индивидуальным предпринимателем (генеральным подрядчиком).

Как уже упоминалось выше, подготовка и согласование критериев, которым должны удовлетворять члены СРО «Союзатомстрой», велись при активном участии и поддержке со стороны экспертов в различных сферах. К разработке требований к СУП строительной организации были привлечены ведущие эксперты проектного менеджмента, в том числе специалисты Группы компаний ПМСОФТ, имеющей большой опыт разработки и внедрения систем управления проектами строительства объектов атомной отрасли. Помимо самих требований к системе, в ходе сотрудничества были разработаны Паспорт СУП организации и Инструкция по заполнению Паспорта СУП организации.

Требования к системе управления проектами организации – это, прежде всего, требования к основным компонентам системы, среди которых, во-первых, организационные единицы (оргструктура); во-вторых, документация (методология); в-третьих, автоматизация процессов (инструментарий); и в-четвертых, собственно информационное наполнение. Для полного понимания специфики требования к СУП необходимо подробно остановиться на каждом из компонентов системы.

Итак, к основным организационным единицам СУП относятся Офис управления проектами (ОУП), Руководитель проекта и Проектный

системную поддержку и развитие информационной платформы СУП совместно с ИТ-специалистами, а также поддерживает процессы проектного управления с помощью информационных средств планирования и контроля.

Вторым компонентом системы является документация на СУП, в которой прописана вся методология управления проектами организации – процедуры, регламенты, методики (таблица).

Содержание документации по системе управления проектами

Общие документы на СУП	Стандарт управления проектами
	Положение об Офисе управления проектами
	Положение о Руководителе проекта
	Положение о Проектном офисе
Описание процедур управления проектами	Регламент планирования, контроля и взаимодействия при реализации проекта
	Регламент открытия проекта на реализацию
	Регламент ведения договоров
	Регламент организации материально-технического обеспечения
	Регламент организации финансирования по проекту
	Регламент разработки, актуализации, изменения и контроля календарно-сетевых графиков проекта
	Регламент ведения документооборота, проведения совещаний, контроля исполнения протоколов и поручений
	Методика планирования, актуализации и контроля календарно-сетевых графиков реализации проекта
Методики	Альбом отчетных форм, используемых при реализации проектов
Отчетность	Регламент предоставления отчетности

Автоматизация процедур управления проектами является третьим компонентом системы УП. В разработанных СРО НП "Союзатомстрой" требования перечислены основные процессы проектного управления, которые должны быть автоматизированы с помощью программно-технических средств. К таким процессам относятся следующие:

- ▶ инициация проектов (договоров на выполнение проектно-изыскательских, строительномонтажных и других видов работ);
- ▶ формирование, согласование, утверждение и контроль исполнения договорных обязательств, включая конкурсные процедуры, оценку сметной стоимости, контроль сметного лимита, приемку и оплату выполненных работ;
- ▶ организация финансирования выполнения договоров;
- ▶ недельно-суточное и месячное планирование и отчетность;
- ▶ получение, проверка, архивирование и выдача в производство рабочей документации;
- ▶ организационно-технологическое обеспечение строительномонтажных и других видов работ;
- ▶ организация и проведение совещаний, контроль исполнения протоколов и поручений, документооборот по проектам.

Таким образом, грамотное определение трех перечисленных выше компонентов системы УП предприятия должно обеспечить ее автоматическое информационное наполнение актуальными мастер-планами (графиками 3-го уровня), графиками производства работ (графиками 4-го уровня), а также справочной информацией о состоянии материально-технических ресурсов проекта/предприятия.

Предприятия, претендующие на членство в СРО НП "Союзатомстрой" и желающие получить аккредитацию на осуществление строительства, реконструкции и капитального ремонта объектов атомной отрасли в качестве застройщика и генерального подрядчика, должны иметь внедренную и эффективно работающую систему управления проектами. Очевидно, что запустить такую систему можно только при консультационной поддержке экспертов, имеющих за плечами десятки успешных проектов внедрения систем УП на объектах атомной энергетики. К таким экспертам относятся представители ГК ПМСОФТ, которые обладают необходимыми компетенциями для разработки документации на СУП, формирования ее инфраструктуры,

внедрения информационно-технических средств УП, проведения обучения руководителей и специалистов проектов Проектного офиса и Офиса управления проектами организации.

Заключение

Переход к саморегулированию в строительной сфере совпал по времени с возрождением строительства объектов атомной отрасли. В 90-е годы мы почти ничего не строили, в основном достраивали объекты, начатые еще в советский период нашей истории. На протяжении последних нескольких лет наблюдается постепенное развитие атомного строительства. Это объясняется острой необходимостью модернизировать уже имеющиеся объекты энергетического комплекса, чтобы повысить их надежность и эффективность, а также назревшей необходимостью строительства новых мощностей и совершенствования всей инфраструктуры атомной энергетики.

Планируемая динамика объемов строительства и реконструкции объектов энергетики будет составлять порядка 30 % ежегодного прироста. А это означает, что имеется потребность в большом количестве высококвалифицированных строительных компаний, применяющих самые современные технологии и на производстве, и в управлении. Созданные саморегулируемые организации и разработанные ими нормативно-технические стандарты помогут не только отобрать лучших застройщиков для выполнения работ в атомном комплексе, но и в перспективе помочь другим строительным компаниям модернизировать свою деятельность, привести ее в соответствие с этими требованиями.

В. С. Опекунов,
советник генерального директора,
Госкорпорация "Росатом",
президент, СРО НП "Союзатомстрой"

