

УПРАВЛЕНИЕ КАЧЕСТВОМ НА СТРОИТЕЛЬНОЙ ПЛОЩАДКЕ («МЕНЕДЖМЕНТ ПРОЕКТА»)

В № 2(64) и 4(66) нашего журнала были опубликованы интервью вице-президента общественного строительного объединения «Союзпетрострой» профессора Л. М. Каплана. Он убежден, что в современной российской строительной индустрии не нужны ни прорабы, ни мастера, а прежде чем говорить о менеджменте качества, нужно решить проблему качественного менеджмента. Представленное ниже интервью — продолжение разговора.

— Лев Моисеевич, Вы затронули весьма щекотливый вопрос для огромной армии российских управленцев. Речь идет не просто о смене названия должностей, проблема глубже: думаю, решение ее коснется самых верхних этажей управления строительного комплекса России, и без накопленного развитой рыночной экономикой опыта нам не обойтись. Начнем со строительной площадки...

— В западном строительстве широко распространенным (если не сказать преобладающим) методом управления строительством конкретных объектов является «менеджмент проекта», суть которого состоит в том, что полноправным руководителем строящегося объекта недвижимости является «менеджер проекта». Если сравнить это с работой строительной площадки в России, то «менеджер проекта» условно является аналогом «начальника участка». Но разница между ними огромна, и потому само такое сравнение достаточно условно.

Менеджер проекта, в отличие от российского начальника участка или прораба, является единоличным ответственным за осуществление конкретного проекта, обладая большими правами и, соответственно, неся ответственность буквально за все, что происходит на стройке. Менеджер проекта принимает на себя руководство стройкой на начальном (подготовительном) ее этапе и отвечает за весь ход строительства объекта. Сюда включается не только технология и организация строительно-монтажных работ, но и экономические результаты деятельности: исполнение сметы и получение прибыли, точнее, разности между сметной стоимостью и себестоимостью строительства данного объекта, так как менеджер проекта не реализует конечный продукт. Это уже дело финансового подразделения ком-

пании, которое реализует готовый объект недвижимости и определяет конечную прибыль компании, в том числе от деятельности своих менеджеров проектов.

— А если результаты будут хуже ожидаемых?

— Менеджер проекта несет ответственность за сроки завершения стройки и ее экономические результаты, соответственно, он наделяется компанией правами в части активнейшего участия в определении тех материальных и трудовых ресурсов, которые ему приходится использовать при строительстве или реконструкции объекта. В частности, он имеет право участия в выборе практически всех контрагентов-субподрядчиков, поставщиков строительных материалов, конструкций, инженерного оборудования зданий и сооружений, строительных механизмов, источников энерго- и водоснабжения и т. п. Это же относится и к набору линейного инженерно-технического персонала и даже рабочих. Конечно, он это делает через соответствующие службы и подразделения компании, задача которых (особенно контрактного подразделения) — работать в интересах менеджеров проектов, в полной мере учитывая их требования. Мне довелось присутствовать при рассмотрении и удовлетворении таких требований в Манчестере, в компании «Рональд Бардсли», в качестве руководителя с российской стороны в начале 90-х гг. в процессе обучения топ-менеджеров Санкт-Петербурга в Великобритании по программе TACIS «Западные методы менеджмента в строительной ин-

дустрии». Весь аппарат сотрудников этой компании (а это 150 человек) был нацелен на удовлетворение нужд менеджеров проектов: разработка календарных планов строительства, подбор субподрядчиков, оценка различных вариантов поставок техники, стройматериалов и т. п., подбор персонала, разработка локальных смет и многое другое, что требовалось для конкретных проектов. И только после визы менеджера проекта принимались соответствующие решения. Сравните все это с функциями, правами и обязанностями обычного начальника участка в российской строительной компании. По существу, они — прорабы и мастера — занимаются исключительно руководством производством строительно-монтажных работ, заявками на материальные ресурсы и сроками их поставки. При этом никто не гарантирует исполнение этих заявок. Строительные материалы или конструкции могут привезти за сотни километров от его стройки, поставить трехсменный башенный кран (при работе самой стройки в одну или две смены) и т. п. Естественно, что при такой постановке дела начальник участка или прораб не может не только влиять на экономические результаты своей деятельности, но и, тем более, нести ответственность за них.

— Но ведь у нас же идет административный контроль за ходом строительства, наказываются виновные...

— Все попытки ввести так называемые «ленточки затрат на производство», проводить «балансовые» комиссии, лишать премий за перерасход материалов или убытки на стройке и в советское время, да и сейчас, совершенно бессмысленны, так как от линейного инженерно-технического персонала стройки практически ничего не зависит. В советское время, когда я работал руководителем экономических служб в разных трестах (тресты № 16, 20, «Спецстрой» Главленинградстроя), мы честно пытались «внедрить» так называемый «участковый хозрасчет», «бригадный подряд» или «арендный подряд». Но все это оказывалось пустым делом, равно как, впрочем, и любой «хозрасчет» треста или управления.

В одном из интервью я сказал, что термин «прораб» появился в советское время, так как до революции производством работ на стройплощадках руководил «десятник» (очевидно, потому, что в его распоряжении находился десяток рабочих определенной специальности, причем из разных



губерний России, специализирующихся на определенном виде работ, — каменщики, плотники, столяры и т. п.).

Совершенно очевидно, что в условиях рыночной экономики такие методы руководства строительством объектов непригодны. В советское время тресту или СМУ устанавливалась определенная «производственная программа» или набор стоимостных характеристик по многим объектам (что вело к распылению сил и средств, которое практически поощрялось плановым хозяйством). В рыночной экономике годовая программа строительной компании — это совокупность проектов, которые удалось получить в результате торгов и которые надо завершить в установленные контрактом сроки, при этом получить прибыль. В этих условиях переход к системе менеджеров проектов жизненно необходим. Однако сила привычки и традиций сильно мешает такому процессу. Это связано с недостаточной подготовкой самих линейных работников, но главное — с устоявшейся привычкой всем руководить из центра, вмешиваться в дела стройки, не доверять работникам. Иначе говоря, причина больше кроется в психологии, нежели в экономике. В самом деле, ведь в рыночной экономике нет дефицита материальных ресурсов, имеется возможность выбора поставщиков, субподрядчиков, механизмов и т. п.

— Если бы у нас работала система, действующая в странах развитой рыночной экономики, вопрос дефицита стройматериалов в России не стоял бы так остро, как сегодня?

— Во-первых, не стоит вопрос острого дефицита стройматериалов. Это надуманная проблема. Больше надо говорить о мо-

нополизме в производстве строительных материалов. А дефицита как такового нет, и вообще это категория командной, а не рыночной экономики. Если случается дефицит, то его покрывают созданием новых предприятий-конкурентов или доставкой из-за рубежа. А во-вторых... Прямого отношения к разговору о менеджменте качества это не имеет, так как дело менеджера проекта — заказать контрактному подразделению потребные ресурсы. А оно уже любыми способами должно эту потребность удовлетворить.

— Какова схема руководства стройкой на Западе?

— Рассмотрим типичную схему западного способа руководства стройкой, взяв из практики работы крупной строительной компании «ВИМПИ» (Великобритания), которую также посетили топ-менеджеры из Санкт-Петербурга в процессе обучения западным методам менеджмента в строительной индустрии.

— В чем изюминка такой схемы?

— Из нее (типичной для достаточно крупного объекта в крупной компании) видно, что целый ряд функций перемещен из аппарата компании к менеджеру проекта.

Во-первых, для нас необычно появление фигуры главного инженера, который обычно имеется только в самой компании. Во-вторых, на наших участках нет коммерческих менеджеров, в задачи которых входит учет стоимости затрат (практически, это бухгалтер) и администрирование. В-третьих, необычно и появление служб главного механика (ответственного за наем и работу строительных механиз-

мов) и энергетика (ответственного за подачу электроэнергии, воды, пара и т. п.); менеджер-администратор отвечает за получение, хранение и расходование материальных ресурсов на стройке.

Все службы менеджера проекта оснащены компьютерами и связью между собой и внешним миром, включая подразделения компании.

Конечно, такое обеспечение и такой штат работников могут себе позволить только достаточно крупные компании, но и в средних и малых компаниях принцип самостоятельности и ответственности менеджеров проектов сохраняется, правда, с совмещением обязанностей персонала и меньшим количеством сотрудников. Отмечу, что менеджеры проектов — наиболее квалифицированные и высокооплачиваемые работники.

— А как же соблюдение графиков выполнения работ, планы совмещения сроков?

— Графики производства работ не имеют такого формального характера, как это нередко бывает на российских стройках (графики, даже сетевые, висят сами по себе, а работа идет своим чередом — в зависимости от поставок материалов, наличия рабочих и т. п.), но они являются действенным инструментом управления строительством. Подчеркну, что эти графики контролируются и представителями заказчика. Отмечу, кстати, важную роль полномочного представителя заказчика, который принимает участие в еженедельных оперативных совещаниях на площадке и решает совместно с менеджером проекта все возникшие производственные и коммерческие вопросы (например, непредвиденные затраты и т. п.). Он же подписывает «промежуточную цену» за месяц (известную в России как «акт выполненных работ»).

В заключение отмечу еще одну важную особенность строительных площадок на Западе. Это практически отсутствие грязи, отходов материалов, всего лишнего, что нередко сопутствует нашим стройкам. Компании строго соблюдают технологическую последовательность и культуру строительства: перед строительством надземной части здания или сооружения прокладываются инженерные коммуникации и, главное, дороги, в ряде случаев даже временные. И, конечно, везде плакаты, о которых я также как-то упоминал, — «Что ты сделал для качества?». Качество работ контролируется представителем заказчика, в том числе и так называемые «скрытые работы». Некачественный продукт — готовый объект — просто немыслим для приемки, так как он не будет куплен потребителем.

В заключение можно сказать следующее: качество строительства — комплексная проблема, и ее следует решать на всех стадиях и уровнях. В этом и состоит секрет «управления качеством строительства».

Беседовал Анатолий КОМАРОВ

