



Название проекта :
Техническое содействие
южным республикам СНГ и
Грузии - ТРАСЕКА :
Эксплуатация дорог.
Проект № TNREG 9601

Заключительный
Сводный Отчет

Модуль Оперативного
Управления

Дата представления
17 декабря 1999



**Техническое Содействие южным республикам
СНГ и Грузии – ТРАСЕКА**

ТОРГОВО- ТРАНСПОРТНЫЙ СЕКТОР

**ЗАКЛЮЧИТЕЛЬНЫЙ СВОДНЫЙ
ОТЧЕТ**

МОДУЛЯ ОПЕРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ

**ПРОЕКТА № TNREG 9601
ЭКСПЛУАТАЦИИ ДОРОГ**

Декабрь 1999

**Финнроуд Лтд
Хельсинки
Финляндия**

в ассоциации с

**Паркмен Лтд
Еллесмие Порт
Великобритания**

**Раутон Инт.
Саусхэмптон**

и

**Феникс
Вейджен**

1 СТРАНИЦА ОБЛОЖКИ

МОДУЛЬ ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

ОБЛОЖКА ОТЧЕТА

Название проекта :	ТРАСЕКА: Эксплуатация дорог
Номер проекта :	TNREG 9601
Страна :	Армения, Азербайджан, Грузия, Казахстан, Кыргызстан, Монголия, Таджикистан, Туркменистан и Узбекистан

Местный исполнитель проекта	Консультант ЕС
-----------------------------	----------------

Название :	Дирекция дорог Армении	Финнроуд лтд.
Адрес :	375040, Армения, г.Ереван, ул. Ачаряна, 54 Б	Опастинсилта 12 Н, Р.О.Вох 27 00521 Хельсинки, Финляндия
№ тел. :	+3742-582 712	+358-9-8689 880
№ факса :	+3742-151 830	+358-9-8689 8820
№ телекса :		
E - mail :		matti.Mannonen tieh.fi
Представитель :	Николай Еларян, директор	Матти Маннонен
Подписи :		

Название :	Азеравтоел	Финнроуд лтд.
Адрес :	Азербайджан, Баку, 370010, ул. Хаджибекова 72 А	
№ тел. :	+994-12-933 536	
№ факса :	+994-12-985 586	
№ телекса :		
E – mail :		
Представитель:	Хасанов С.А., Вице-Президент	
Подписи :		

2 СТРАНИЦА ОБЛОЖКИ

МОДУЛЬ ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

	Местный исполнитель проекта	Консультант ЕС
Название :	Государственный концерн автомобильных дорог Грузии	Финнроуд лтд.
Адрес :	Грузия, 380060, г.Тбилиси, ул. Гагарина, 29	
№ тел. :	+995-32-376 601	
№ факса :	+995-32-342 618	
№ телекса :		
Е - mail :		
Представитель :	Тамаз А. Шилакадзе, Вице- Председатель	
Подписи :		
Название :	Министерство транспорта и связи, Департамент дорог	Финнроуд лтд.
Адрес :	Казахстан, 480091, г.Алматы, ул. Гоголя, 86	
№ тел . :	+7-3272-260 126	
№ факса :	+7-3272-262 818	
№ телекса :		
Е - mail :		
Представитель :	Борис Гончаров , директор«Инжинирингавтодора»	
Подписи :		
Название :	Министерство транспорта и связи	Финнроуд лтд.
Адрес :	Кыргызстан, 720017, г.Бишкек, ул. Исанова, 42	
№ тел. :	+996-3312-224 889	
№ факса :	+996-3312-213 667	
№ телекса :		
Е - mail :		
Представитель :	Р.В.Рахматуллин, Начальник Управления автодорог	
Подписи :		

МОДУЛЬ ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

	Местный исполнитель проекта	Консультант ЕС
Название :	Дирекция Кыргызской железной дороги	Финнроуд лтд.
Адрес :	Кыргызстан, г.Бишкек, ул. Л.Толстого, 83	
№ тел. :	+996-3312-254-627	
№ факса :		
№ телекса :		
Е - mail :		
Представитель:	Зейнулла Таласбаев, Главный инженер	
Подписи :		
Название :	Министерство развития инфраструктуры, Департамент дорог	Финнроуд лтд.
Адрес :	Монголия, 210628, г.Уланбатор, Проспект Чингисхана	
№ тел. :	+976-1-325 426	
№ факса :	+976-1-310 503	
№ телекса :		
Е - mail :		
Представитель:	Сод Очирбат, первый заместитель директора	
Подписи :		
Название :	Таджикгипротрансстрой	Финнроуд лтд.
Адрес :	Таджикистан, 734042, г.Душанбе, ул. Айни, 14	
№ тел. :	+7-3772-212 020; 215 380	
№ факса :	+7-3772-212 020	
№ телекса :		
Е - mail :		
Представитель:	Тимур Д. Мирзоев, директор	
Подписи :		

4 СТРАНИЦА ОБЛОЖКИ

МОДУЛЬ ОПЕРАТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ПРОЕКТОМ

Местный исполнитель проекта	Консультант ЕС
-----------------------------	----------------

Название :	Туркменёллари	Финнроуд лтд.
Адрес :	1 км автомобильной дороги Повриз, Туркменистан	
№ тел. :	+993-12-245 487; +3632-245 487	
№ факса :	+993-12-255 378; 511 678	
№ телекса :		
Е - mail :		
Представитель:	Владимир Володин, Главный специалист	
Подписи :		

Название :	Национальная дорожная администрация «УЗАВТОЁЛ»	Финнроуд лтд.
Адрес :	Узбекистан, 700000, Ташкент, ул.Пушкина 68 а	
№ тел. :	+7-3712-682 526; 361 582	
№ факса :	+7-3712-682 531	
№ телекса :		
Е - mail :		
Представитель :	Вохид Нормаматович Азамов, директор	
Подписи :		

Дата отчета:	17 декабря 1999 года
Период:	24 июля 1997 – 31 декабря 1999
Исполнитель:	Брор Карелл, директор проекта

Группа М & Е ЕС	(фамилия)	(подпись)	(дата)
Делегация ЕС	(фамилия)	(подпись)	(дата)
Бюро ТАСИС (руководитель)	(фамилия)	(подпись)	(дата)

1. ВВЕДЕНИЕ И ОБЗОР ПРОЕКТА

1.1 О характере отчета

Проект охватывал девять стран и был разбит на пять разных модулей. К сожалению, связь между различными модулями была небольшая. Поскольку различные модули работали независимо, работы и ответственность внутри консорциума между компании Финнроуд и Паркмэн были разделены таким образом, что компания Финнроуд отвечала за реализацию модулей А, В и С, а Паркмэн за модули D и E. За весь проект полностью перед Комиссией отвечала компания Финнроуд, как лидирующая в консорциуме.

Настоящий заключительный сводный отчет охватывает период времени с начала работы проекта (24 июля 1997 г.) до его завершения. Написание настоящего отчета не было вызвано требованиями ТЗ или контракта. Однако по договоренности между Донатой Маччелли и директором проекта, было решено, что Модуль оперативного управления подготовит заключительный сводный отчет, где будут отражены достижения и проблемы проекта. Перед настоящим отчетом стоит задача дать читателю полное представление о следующем:

- Виды и результаты деятельности проекта
- Главные задачи различных модулей
- Способы выполнения задач
- Отклонения от первоначальных планов
- Полученные уроки

Настоящий отчет, в силу своего характера и назначения, написан не в полном соответствии со стандартами, предъявляемыми ТАСИС к написанию итоговых отчетов.

Контракт был подписан 24 июля 1997 г. По условиям контракта проект должен был быть завершен через 15 месяцев, т.е. к 24 октября 1998 г. Итоговый отчет должен был быть подготовлен до 24 ноября 1998. Согласно Приложению № 1 от 23 ноября 1998 г., подрядчик получил отсрочку до 24 июля 1999 г. включительно. Следующее Приложение № 2 от 19 июля 1999 г. продлил работу проекта до 23 ноября 1999г. включительно. Приложение № 3 от 15 ноября 1999 г. отодвинул дату завершения проекта до 31 декабря 1999г.

К настоящему моменту все модули проекта завершены. Итоговые отчеты, отражающие деятельность соответствующих модулей написаны и распределены.

1.2 Отчеты о работе различных модулей

Различные модули проекта подготовили следующие отчеты:

Модуль А, Материалы, техника, стандарты

- Первоначальный отчет, сентябрь 1997 г.
- Отчет о ходе работы № 1, ноябрь 1997 г.
- Итоговый отчет по первой фазе работ, март 1998 г.
- Отчет о ходе работы № 2, март 1998 г.
- Итоговые технические предложения второй фазы работ, ноябрь 1998 г., среди которых:
 - Русский перевод всех частей технических спецификаций и видов испытаний AASHTO, принятых АзБР как стандарты для строительства автодорог, а также несколько наших собственных рекомендаций к применению в эксплуатации дорог
 - Тендерная документация с комментариями как составлять контрактные документы для проектов, финансируемых АзБР/ВБ
 - Общий отчет о лабораторных испытаниях, а также индивидуальные отчеты для Армении, Азербайджана и Грузии
 - Отчет о битумных спецификациях
 - Полный комплект официальных стандартов AASHTO
 - Список производителей оборудования (разослан в октябре 1998 г.)
 - Компакт диск с записью всех подготовленных документов
- Итоговый отчет, декабрь 1999 г.

Модуль В, Зимнее содержание

- Первоначальный отчет, сентябрь 1997 г.
- Отчет о ходе работе № 1, ноябрь 1997 г.
- Отчет о ходе работы № 2, март 1998 г.
- Отчеты о системе зимнего содержания (СЗС), подготовленные для каждой страны в отдельности, сентябрь 1998 г.
- Итоговый отчет, декабрь 1998 г.

Модуль С, Реструктуризация транспортного сектора в Азербайджане

- Первоначальный отчет, сентябрь 1997 г.
- Отчет о ходе работы № 1, ноябрь 1997 г.
- Итоговый отчет, март 1998 г.

Модуль D, Система управления дорожного покрытия и мостов

- Первоначальный отчет, сентябрь 1997 г.
- Отчет о ходе работы № 1, ноябрь 1997 г.
- Отчет о ходе работы № 2, март 1998 г.
- Итоговый отчет, ноябрь 1999 г.

Модуль E, Предварительное ТЭО

- Первоначальный отчет, сентябрь 1997
- Отчет о ходе работы № 1, декабрь 1997
- Дополнительный отчет о ходе работы, февраль 1998 г.
- Отчет о ходе работы № 2, апрель 1998 г.
- Итоговый отчет, июль 1999 г.

Модуль F, Модуль оперативного управления

- Первоначальный отчет, сентябрь 1997 г.
- Отчет о ходе работы № 1, ноябрь 1997 г.
- Отчет о ходе работы № 2, март 1998 г.

В первоначальном отчете, отчете о ходе работы и итоговом отчете различных модулей были описаны ключевые моменты, достижения, отклонения, проблемы и рекомендации по каждому модулю.

1.3 Резюме проекта

Название проекта:	Техническое содействие южным республикам СНГ и Грузии – ТРАСЕКА: Эксплуатация дорог
Номер проекта:	TNREG 9601
Страны:	Армения, Азербайджан, Грузия, Казахстан, Кыргызстан, Монголия, Таджикистан, Туркменистан и Узбекистан

Общие цели проекта:

- Улучшенная конструкция битумных покрытий для сведения к минимуму стоимости транспортных расходов по дорожной сети и стоимости строительства и содержания дорог (Модуль А)
- Сокращение эксплуатационных ограничений и повышение безопасности на основных транзитных маршрутах в зимнее время с целью снижения транспортно-эксплуатационных расходов и числа ДТП (Модуль В)
- Налаживание местного производства продукции народного хозяйства, относящейся к транспортному сектору с помощью зарубежных инвестиций (Модули А и В)
- Структурная перестройка дорожного сектора Азербайджана в условиях рыночной экономики (Модуль С)
- Распространение методов рационального распределения ограниченных фондов на содержание дорог с получением максимальных экономических выгод путем внедрения Системы управления дорожным покрытием и мостами (Модуль D)
- Рост торговли и совершенствование сети железнодорожных и автодорожных сообщений через Кыргызстан из Узбекистана в китайский Кашгар (Модуль Е).

Задачи модуля оперативного управления:

Успешное выполнение проекта посредством эффективной координации проекта и осуществления общего оперативного руководства на месте.

Планируемые результаты:

Планируемые результаты наряду с рекомендациями, выработанными в результате работы модулей А – Е, подробно изложены в Итоговых отчетах соответствующих модулей.

Модуль управления сосредоточил свою деятельность на

- Управление проектом и его контроль, поддержка различных модулей в привлечении местных специалистов к участию в работе проекта и вовлечение получателей проекта в процесс принятия и реализации предлагаемых новых стратегических подходов, рекомендаций и методов работы
- Содействие иностранным инвестициям в отрасль дорожного строительства и эксплуатации

Виды деятельности по проекту:

Деятельность по проекту в Модулях А – Е описана в Итоговых отчетах каждого модуля соответственно.

Модуль управления проектом занимался следующими видами работ:

- Управление и контроль за работой проекта
- Оказание поддержки различным модулям проекта
- Подписание соглашений с суб-консультантами разных республик
- Осуществление связи с получателями проекта, партнерами, суб-консультантами, Европейской комиссией, региональными офисами ЕС, КБ программы ТАСИС, координационной группой ТРАСЕКА, а также группой мониторов проектов программы ТРАСЕКА.
- Организация и проведение заседания комитета по управлению модулями
- Организация и проведение конференции Инвесторов
- Прослеживание своевременности выполнения отчетов и переводов, распечатка и распределение отчетов различных модулей

Дата начала работы проекта: 24 июля 1997г.

Продолжительность проекта: Первоначально составляла 16 месяцев, но после продления срока работы заканчивается 31 декабря 1999 г.

2. ОБОБЩЕНИЕ ХОДА ВЫПОЛНЕНИЯ ПРОЕКТА С ЕГО НАЧАЛА

2.1 Общее

Вслед за подписанием контракта, состоявшимся 24 июля 1997г., в Брюсселе 31 июля 1997 г. прошло совещание, посвященное началу работы проекта. Модули проекта начали работу на местах в следующем порядке:

- Модуль А - 20 августа 1997 г.
- Модуль В - 24 августа 1997 г.
- Модуль С - 12 августа 1997 г.
- Модуль D - 16 августа 1997 г.
- Модуль Е - 5 сентября 1997г. и, наконец
- Модуль F - 12 августа 1997 г.

На фазу написания первоначального отчета (с момента начала проекта до 30 сентября 1997 г.) было отведено слишком мало времени для проекта, чья работа охватывала девять стран. Краткосрочная фаза первоначального отчета не позволяла директору проекта или руководителям консультантов, работающих по модулям А, В и D посетить все страны проекта до момента обязательной подачи первоначальных отчетов. Таким образом, до подачи первоначальных отчетов не было возможности получить полную картину приоритетных вопросов и препятствий, существующих в настоящее время в каждой стране. Как следствие, по прошествии фазы первоначальных отчетов, мы не были в состоянии оценить необходимость внесения изменений в ТЗ. Таким образом, первоначальные отчеты не отвечали своим требованиям полностью.

К сроку подачи первых отчетов о ходе выполнения проекта 30 ноября 1997 специалисты всех модулей познакомились со своими организациями-получателями проекта и местными суб-консультантами. Таким образом, первый отчет о ходе работы проекта модулей А, В и D отчасти носил характер дополненного первоначального отчета и отчасти непосредственно отчета о ходе выполнения работ. Во время второй фазы, когда требовалось написать второй отчет о ходе работы проекта, директор проекта договорились с координатором ТРАСЕКА в Центральной Азии, что подрядчик должен сконцентрировать свои усилия на приоритетных для каждой страны вопросах. На другие вопросы договорились уделять второстепенное внимание. Как следствие данной договоренности Модуль А, например, подготовил дополнительные руководства по качеству и очистке битума.

Изучение в рамках модуля С с 25 ноября по 3 декабря 1997 г. для 15 участников из Азербайджана была организована учебная поездка в Финляндию. В данной поездке также принял участие представитель ЕБРР Лин О'Грейди.

В декабре 1997 г. ситуация в Таджикистане стала небезопасной, что помешало осуществлению запланированных поездок в страну. В своем сообщении по электронной почте от 17 декабря 1997 г. координатор программы ТРАСЕКА в Брюсселе известил подрядчика, что "члены ЕС не рекомендуют никому совершать в ближайшем будущем поездки в Таджикистан до письменного разрешения на посещение страны, которое последует только, когда безопасность будет считаться восстановленной". Рекомендации не посещать Таджикистан оставались в силе с декабря 1997 г. вплоть до завершения проекта. К сожалению, ситуация в Таджикистане повлияла на реализацию Модулей А, В, и D. Модули А и D не смогли выполнить запланированные работы в Таджикистане, поскольку им требовалось проводить определенные встречи и работы в стране. Модуль В подготовил отчет по СЗС на базе обсуждений с получателем и информации полученной из Таджикистана, не посещая страну.

В Алматы в 16 и 17 числа февраля 1998 г. был проведен Комитет по управлению модулями А и В. На совещании были представлены все организации получателей, за исключением Сакавтогза, Грузия.

Учебная поездка в Финляндию, организованная по Модулю В проходила между 23 - 27 февраля 1998. Восемнадцать человек из всех девяти стран приняли участие в учебной поездке.

В Алматы 21 мая 1998 г. проходила конференция инвесторов, на которой присутствовали двенадцать компаний из европейских стран и двадцать одна компания из стран участниц ТРАСЕКА.

В некоторых странах получатели выразили критику ТЗ, которая состояла в том, что ТЗ не отдавало должного внимания конкретным проблемам.

В Туркменистане получатель выразил неодобрение ТЗ для Модулей А и D. По мнению туркменского получателя, Модуль А, уделил мало внимания на их основную проблему, каковой является содержание парафина в битуме. В рамках Модуля D, туркменский получатель запросил проведение испытания мостов вместо их простого инспектирования. С одобрения координатора программы ТРАСЕКА в центральной Азии, на изучение проблемы парафина, а также на обучение получателя методам испытания нагрузки мостов были выделены дополнительные средства.

В Грузии получатель также был недоволен тем, что ТЗ для Модуля D включало лишь инспектирование, а не испытание мостов. Начальное недовольство грузинскими получателями проекта, однако, не привело в изменению объема работ по Модулю А в Грузии.

В Казахстане наш суб-консультант из Исследовательского института КаздорНИИ, самостоятельно разработал СУДП для нужд Казахстана. Получатель из Казахстана, как и КаздорНИИ, был более заинтересован в

развитии собственной СУДП, нежели применении СУДП Rosy. Казахстанский получатель проекта и КаздорНИИ запросили, чтобы СУДП Rosy была интегрирована в местную СУДП. Давнее желание и просьба казахского получателя и суб-консультанта, однако, не привело к слиянию двух систем.

В целом, реализация проекта и различных модулей прошла как было запланировано.

Работа модулей А (материалы, техника, стандарты), В (Зимнее содержание), С (Структурная перестройка транспортного сектора в Азербайджане), а также Е (ТЭО) была завершена в первоначально запрограммированный контрактный период.

Реализация модуля D (система управления дорожным покрытием и мостами) была задержана в силу двух нижеследующих причин

- Процесс закупки дефлектометра (FWD) оказался более сложным и долгим, чем ожидалось
- В программном обеспечении Системы управления дорожным покрытием (СУДП) и Системы управления мостами (СУМ), поставленном по предыдущему проекту, обнаружено несколько серьезных недоработок.

Первоначально дефлектометры планировалось доставить весной 1998 г., но по причине долговременного процесса закупки, оборудование пришло только летом следующего 1999 года.

Русская версия программного обеспечения СУДП, которая должна была быть налажена до начала работы настоящего проекта, была приведена в рабочее состояние предыдущими консультантами только в июне 1999, т.е. через 24-25 месяцев после начала проекта и на 7 месяцев позже положенного срока.

2.2

Модуль оперативного управления

После совещания, посвященного началу проекта, директор проекта начал постоянную работу в проекте. Оперативная деятельность (на месте) началась 12 августа с визита в три страны Кавказа - Азербайджан, Грузию и Армению. С 1 сентября 1997 г. директор проекта отбыл в Бишкек, где основал постоянный офис. После завершения работы в рамках постоянного назначения, согласно плану 31 мая 1998 г. директор проекта вернулся в Финляндию. Уже по завершению своей оперативной работы на месте, с целью проверки директор проекта совершил три поездки в Бишкек в сентябре и декабре 1998г., а также в сентябре 1999 г.

В Ташкенте директор проекта принимал участие в Первом координационном совете, который проходил 8 сентября 1997 г. и изучал возможности улучшения транспортных сообщений между центральноазиатскими республиками и Кашгаром в Китае.

При встречах с координатором программы ТРАСЕКА 20 и 21 октября 1997 г. в Ашхабаде и 6 и 7 ноября 1997 г. в Бишкеке, директор проекта еще раз подтвердил, что Подрядчик должен сконцентрировать усилия на приоритетных для каждой страны вопросах, а второстепенным вопросам уделить меньше внимания. Как следствие принятия такого решения, Модуль А, например, больше работал над изучением состава и очистки битума.

Пятого ноября директор проекта принял участие в работе Второго координационного совета по изучению возможности улучшения транспортных сообщений между центральноазиатскими республиками и Кашгаром в Китае, проходившем в г. Бишкек. На этом совете правительства Китая, Кыргызской Республики и Узбекистана подписали протокол о дальнейшем изучении двух альтернативных железнодорожных линий для создания транспортного коридора, ведущего из ферганской долины в Узбекистане через Кыргызстан в Кашгар на территории Китая.

Комитет по управлению Модулями А и В работал в Алматы 16 и 17 февраля 1998. Все организации получателя, за исключением Сакавтогза, Грузия, были представлены на данном комитете. На комитете также принимали участие координатор программы ТРАСЕКА в Центральной Азии и монитор проектов ТРАСЕКА, проходящих в Центральной Азии. Кроме того, приглашение участвовать в совещании было принято представителем из Международного Дорожного Фонда (IRF).

На встрече в Ташкенте 7 февраля 1998 г. между Тимуром Мирзоевым, Директором Таджикгипротрансстроя, Майком Симсом –координатором программы ТРАСЕКА в Центральной Азии и директором проекта обсуждались возможные варианты осуществления части проекта Модуля D, полагавшейся для Таджикистана. Было достигнуто соглашение, что Подрядчик, в случае одобрения Брюсселем, сконцентрирует свою работу в Ходженте, где не наблюдалось внутренних беспорядков. Причина ограничения работ только до территории Ходжента лежала в небезопасной обстановке по всему Таджикистану. Подрядчик, однако, так и не получил разрешения от руководителя программы или других уполномоченных лиц из Комиссии на работу персонала Модуля D на территории Таджикистана.

Конференция Инвесторов проходила в Алматы 21 мая 1998 г. Двенадцать компаний из Европы и 21 компания из стран ТРАСЕКА приняли участие в работе конференции. Старший инженер проектов АзБР, проходящих на территории Центральной Азии, а также координатор программы ТРАСЕКА по Центральной Азии посетили данную конференцию.

Бишкекский офис оперативного управления, несмотря на завершение проекта, согласно первоначальному плану, продолжал работу за счет Подрядчика. После отъезда директора проекта, офис продолжал работать под началом офис менеджера проекта Аллы Денисовой.

3. ОБЩИЙ ОТЧЕТ ПО ВСЕМУ ПРОЕКТУ В ПОЛНОМ ОБЪЕМЕ

3.1 Достижения проекта по сравнению с запланированными результатами

Внутренность ТЗ вкупе с обширной географией девяти стран и ограниченными ресурсами, с самого начала проекта заставили персонал Подрядчика, работавшего в проекте решать массу проблем. В целом, однако, мы считаем, что достигли целей, поставленных перед нами ТЗ, и выполнили задачи по всем Модулям.

3.1.1 Модуль оперативного управления

ТЗ не предусматривало наличие одного человека, который бы осуществлял руководство проектом в целом. Подрядчик, однако, придерживается мнения, что должное руководство проектом невозможно без назначения отдельного человека для координации и контроля деятельности различных независимых модулей. Более того, Подрядчик посчитал, что функция управления и контроля могла бы быть эффективнее выполнена из офиса, работающего на месте проекта, а не из дома. На фоне выказанного, Подрядчик предложил в своем техническом предложении основать офис для осуществления руководства и контроля за деятельностью по проекту в Бишкеке.

Мы считаем, что офис оперативного управления внес огромный вклад в успешное осуществление проекта и в полной мере выполнил свои задачи, которые состояли из

- Руководства и контроля проектом
- Оказание поддержки различным модулям проекта
- Заключение соглашений с суб-консультантами разных стран проекта
- Поддержание связи с получателями, партнерами, суб-консультантами, Европейской Комиссией, Региональными офисами ЕС, КБ программы ТАСИС, координационной группой программы ТРАСЕКА и группой мониторов проектов программы ТРАСЕКА.
- Организация Конференции инвесторов.
- Наблюдение за своевременностью написания и перевода отчетов, распечатка и распределение отчетов различных модулей

Организация Комитета по управлению работы модулей А и В первоначально не относилась к сфере обязанностей директора проекта. Однако, директор проекта, был в тесном контакте с получателями в разных странах и имел в своем распоряжении весь персонал, работающий в офисе оперативного управления. Поэтому офис оперативного управления совершил все практические приготовления для проведения комитета по управлению модулями.

Принципиальные преимущества модуля оперативного управления

- Модуль сосредоточил в себе организацию всех практических моментов реализации проекта в Центральной Азии, где прошла большая часть деятельности проекта. Офис оказывал многостороннюю поддержку, например, получение виз, бронирование билетов на местные рейсы, размещение, транспортировка и назначение встреч.
- Директор проекта занимался заключением контрактов с суб-консультантами и действовал в качестве контактного лица между Подрядчиком и суб-консультантами. Таким образом, различные модули проекта не должны были заниматься переговорами и подписанием контрактов с суб-консультантами самостоятельно.
- Директор проекта выступал в качестве контактного лица между Получателями, КБ ТАСИС и координационной группой программы ТРАСЕКА.

Два из пяти модулей охватывали девять стран, один работал на восемь стран, что делало невозможным руководителям модулей поддерживать постоянный контакт со всеми Получателями. Положение выручал директор проекта, который стал главным контактным лицом между Получателями и Подрядчиком.

Директор проекта ежемесячно имел встречи в КБ ТАСИС, на которых кратко знакомил Руководителя проектов и руководителя КБ с ходом дел проекта.

Одной из наиболее важных ролей директора проекта было поддерживать постоянную связь с координатором программы ТРАСЕКА в Центральной Азии. По причине недостаточной поддержки от предыдущего Руководителя Программы, координатор программы ТРАСЕКА был вынужден взять на себя функции Руководителя программы. Все технические изменения в объеме работ были согласованы в координатором программы ТРАСЕКА по Центральной Азии.

Директор проекта занимался организацией Конференции инвесторов, которая стала очень ответственной задачей и заняла много энергии и времени. По прошествии времени мы склонны считать, что Конференция выполнила свои задачи.

В целом, мы считаем, что решение сформировать модуль оперативного управления было принято правильно, поскольку Модуль в огромной мере способствовал успешному выполнению проекта.

3.1.2 Модуль А, материалы, техника, стандарты

Работа Модуля А охватывала все девять стран проекта.

Главной задачей Модуля А было улучшение конструкции битумных покрытий для сведения к минимуму стоимости транспортных эксплуатационных расходов

по дорожной сети и снижения стоимости дорожного строительства и эксплуатации.

Работа Модуля А состояла из двух фаз, первая фаза, продолжавшаяся 6 месяцев, и вторая фаза, продолжавшаяся 9 месяцев.

За первую фазу Подрядчик должен был:

- Посредством сбора данных, выездов на места, обсуждений и анализа изучить требования, ресурсы и стандарты для строительства битумных конструкций на 10-летний период во всех девяти странах
- Подготовить рекомендации, проект стандартов и спецификаций для представления на комитет по управлению модулем в форме специального отчета.

Задачи первой фазы успешно выполнены. Координатор программы ТРАСЕКА по Центральной Азии запросил Подрядчика сосредоточить усилия на приоритетных вопросах для каждой страны проекта и, следовательно, обратил особое внимание на производство битума и контроль качества, вынес рекомендации по повышению его очистки и внесения ряда изменений в битумные спецификации.

Рекомендации из отчета первой фазы были представлены на комитете управления модулями на совещании в Алматы 16 и 17 февраля 1998 г. В состав комитета по управлению модулями входило по одному представителю от Получателя от каждой из девяти страны. Делегатам удалось прийти к единому мнению по всем важным вопросам, за исключением того, как и до какой степени должны приниматься спецификации AASHTO.

Комитет по управлению модулями запросил Подрядчика выполнить во второй фазе следующие задачи

- Сделать перевод на русский рекомендуемых спецификаций и испытаний AASHTO
- Оценить потребность в инвестициях на лабораторное оборудование
- Разослать информацию о производителях лабораторного оборудования, мобильных кранов
- Связать проект с параллельным проектом АзБР, посвященному стандартам проектирования строительства автодорог

Согласно ТЗ во вторую фазу Подрядчик должен выполнить следующее:

- Завершить рекомендации по пересмотренным стандартам и спецификациям, принятых на Комитете по управлению модулями

- Проследить за применением в жизнь рекомендаций, принятых на Комитете по управлению модулями
- Способствовать зарубежным инвестициям для повышения местного производства техники, оборудования и запасных частей, необходимых в строительстве и эксплуатации дорог.

Рекомендации, принятые на Комитете по управлению модулями предполагали, что в рамках Модуля А будет сделан перевод спецификаций и испытаний по AASHTO.

Задача повышения местного производства техники, оборудования и запасных частей, необходимых для строительства и эксплуатации дорог, в основном решалась директором проекта. Для этой цели в Алматы 21 мая 1998 г. была организована конференция инвесторов.

Международный Дорожный Фонд (IRF) организовал 15-17 апреля 1998 г. конференцию, которая прошла в Ашхабаде. Представитель международного дорожного фонда IRF был приглашен принять участие в работе Комитета по управлению модулями в Алматы в 16 – 17 числах февраля 1998 г. с целью приглашения участников Комитета по управлению модулями на конференцию, организованную IRF в Ашхабаде. Большинство участников Комитета по Управлению модулями приняли участие в Ашхабадской конференции. Поездка и проживание участников было оплачено за счет IRF.

22 мая 1998 в Алматы состоялась встреча Координатора программы ТРАСЕКА в Центральной Азии, Старшим инженером из АзБР по проектам в Центральной Азии, руководитель группы консультантов Модуля А и одновременно проекта АзБР по спецификациям строительства и стандартам проектирования автодорог. На встрече обсуждались накладки и пробелы между проектами АзБР и ТРАСЕКА. Было принято решение, что два проекта должны представить скоординированный комплекс документов. Как следствие, Модуль А просили сконцентрировать усилия на выработке полной типовой контрактной документации на русском языке и переводе всех стандартов материалов и испытаний AASHTO, на которые есть ссылки либо в спецификациях для строительства, принятых АзБР, либо в спецификациях типовых контрактных документах.

Договоренности, достигнутые 22 мая, потребовали от Модуля А гораздо больше переводов, которые полностью были завершены к ноябрю 1998 г.

Итог работы второй фазы слегка отличался от результатов, требовавшихся по ТЗ. Причина в том, что Модуль А, после договоренности в Алматы 21 мая 1998 г., был полностью занят переводами сложнейших технических документов. Вместо возможности посещать различные страны получателей для прослеживания, как рекомендации, принятые на Комитете по управлению модулями претворяются в жизнь, Руководитель консультантов Модуля А оказывал технические консультации переводчикам, занятым переводом сложной технической литературы.

В своем отчете № 4 от 30 ноября 1998 г. группа мониторов проектов программы ТРАСЕКА выразили свое недовольство результатами работы второй фазы, поскольку за эту фазу руководитель консультантов Модуля А предпринял всего одну поездку на места. Группа мониторов проектов программы ТРАСЕКА мало или вовсе не понимала изменений, внесенных в объем работ в Алматы 21 мая 1998 г. В ответ на критику монитора, Подрядчик решил совершить еще один визит в каждую страну получателя для содействия принятию пересмотренных стандартов.

Конечный итог второй фазы немного отличается от наших намерений и планов по ТЗ в том плане, что документов было выработано больше, чем первоначально предусматривалось. Поскольку Получатели, благодаря майской договоренности 1998 г. получили полный комплект типовой контрактной документации, конечный итог работы Модуля А превысил требования ТЗ, а потому Подрядчик верит, что итог работы второй фазы был, по крайней мере, так же полезен для Получателей, как и первоначально запланированные результаты. Следовательно, по нашему мнению, Модуль А выполнил свои задачи.

3.1.3 Модуль В, Зимнее содержание

Модуль В охватил девять стран.

Общие цели Модуля В сокращение эксплуатационных ограничений и повышения безопасности на ключевых маршрутах в зимнее время для снижения транспортно-эксплуатационных расходов и числа ДТП.

Для выполнения своих задач Модуль В выработал предложение внедрения всесторонней системы зимнего обслуживания (СЗС) для каждой страны. Предложение СЗС для каждой страны направлено на достижение уровня обслуживания (УО)

- Стандарты к применению в работе по зимнему содержанию
- Методы зимнего содержания
- Отчетность и контроль качества работы
- Повышение качества организации и обучение
- Предложение основать модельную базу зимнего содержания и подсчет необходимого оборудования
- Предложение инвестиционного пакета для пилотного дорожного участка.

Приоритетным моментом работы Модуля В была передача ноу-хау организации получателей. В этих целях, проект начался с ознакомительных семинаров в каждой стране с одновременным назначением партнеров. Задача группы партнеров была пройти обучение в тесном сотрудничестве в ходе работы, а также через комментарии на предложения, предлагаемые проектной группой.

По завершению предложения по СЗС персонал партнера должен был стать ключевыми фигурами для содействия внедрению предложенного СЗС.

Программа обучения включала обучающую поездку в Финляндию на четыре дня с 23 февраля по 27 февраля 1998г. В обучающей поездке приняли участие восемнадцать человек из девяти стран. По окончании обучения, участникам было предложено заполнить анкеты с отзывом, из которых стало видно, что участники остались довольны программой. Отчет по обучающей поездке написан в виде приложения к Отчету о ходе работы проекта № 2 Модуля В.

Последняя фаза процесса обучения и передачи ноу-хау состояла в проведении заключительных семинаров в каждой стране. На заключительных семинарах были представлены и обсуждены предложения по СЗС. Во всех странах, кроме Грузии, заключительные семинары получили высокую оценку получателей. В семинарах приняли участие высоко компетентные специалисты и обсуждения тем прошло очень плодотворно.

До начала выезда для работы на местах, Модуль В разослал анкеты каждому получателю, цель которых была ускорить работу, выиграв время получения необходимой информации уже на ознакомительных семинарах. На ознакомительных семинарах, однако, выяснилось, что, кроме Монголии ни в одной стране по анкетам ничего не было сделано. Более того, в некоторых странах суб-консультанты предоставили необходимую информацию только в 1998 г.

На Комитете по управлению модулями в Алматы 16 и 17 февраля 1998 г. Модуль В представил общий план предложения СЗС и уровни обслуживания. К сожалению, Комитет по управлению модулями не располагал достаточно временем для более подробного обсуждения СЗС и уровней обслуживания, поскольку вопросы Модуля А обсуждались большую часть встречи.

На Конференции инвесторов в Алматы 21 мая 1998 г. Модуль В представил предложения по инвестиционным пакетам, которые являются частью предложения СЗС. Предложения по инвестиционным пакетам были составлены для рассмотрения международными финансовыми институтами, как упомянуто в ТЗ.

В Грузии, Казахстане и Монголии произошла накладка, т.е. одновременно проходили подобные проекты. Охват проекта ВБ, посвященного Зимнему содержанию в Грузии почти полностью совпадал с работой Модуля В. Во избежание дублирования работ, Подрядчик попытался исключить Грузию из географии своих работ или ограничиться вопросами, незатронутыми в проекте ВБ. Однако, встреча с бывшим Руководителем программы для обсуждения и согласования данного вопроса, так и не состоялась. Как скоро грузинский получатель потребовал удовлетворить все требования ТЗ, Модуль В выполнил работу в полном объеме.

По нашему мнению, Модуль В выполнил все задачи, поставленные в ТЗ. Лучшим доказательством тому может служить тот факт, что на заключительных

семинарах все получатели дали устное обещание применять рекомендованную СЗС и к настоящему моменту минимум три страны начали ее внедрять.

3.1.4 Модуль С, Структурная перестройка транспортного сектора Азербайджана

Работа Модуля С распространялась только на Азербайджан.

Общая цель Модуля С состояла в реструктуризации дорожного сектора Азербайджана в соответствии с требованиями рыночной экономики.

Для выполнения своих задач Модуль С подготовил

- Политику в области дорожного сектора и законодательную базу дорожного сектора
- Функциональную классификацию дорог
- Усовершенствованный дорожный закон
- Изучение вопросов финансирования дорог и измененный закон о Дорожном Фонде.
- Изучение вопросов содержания дорог и план содержания
- План действий по реструктуризации дорожного сектора, состоящий из повышения качества оборудования для дорожного содержания, руководства и квалификации людских ресурсов. Реструктуризация также включила составление пятилетнего перспективного плана приватизации и коммерциализации дорожного проектирования, строительства и дорожно-сервисные организации в составе Азербайтойл
- Программа технического содействия.

На совещании, посвященном началу работы проекта, которое проходило в Брюсселе 31 июля 1999 г., техническое задание для Модуля С и предложение Подрядчика обсуждалось в мельчайших подробностях между г-жей Лин О'Грейди из ЕБРР, директором проекта и руководителем группы консультантов Модуля С. Г-жа Лин О'Грейди подчеркнула, что результат работы Модуля С и одобрение предложения Подрядчика является условием подписания со стороны ЕБРР предстоящего кредита на реабилитацию дорог в Азербайджане. Именно поэтому ЕБРР вплотную наблюдал и контролировал ход и итог работы Модуля С.

Начало работы Модуля С, которое официально считается 8 августа 1997г. столкнулось с проблемой, когда у руководителя группы консультантов модуля, г-на Уско Сирвио скончалась теща. Г-н Сирвио должен был лететь с директором проекта в Баку 12 августа 1997 г. для начала работы над проектом. Г-н Сирвио сначала вылетел в Баку, но 22 августа 1997 г. вернулся в Финляндию на похороны, после чего г-н Сирвио сообщил Подрядчику, что по семейным

причинам, он не может выехать в Баку. Руководителем группы консультантов Модуля С был назначен г-н Кари Нюктер.

Первоначальный отчет Модуля обсуждался и получил комментарии 3 октября на трехстороннем совещании, которое проходило в Азербайджане. В работе совещания приняла участие г-жа Лин О'Грейди с другими представителями ЕБРР. После совещания, Руководитель группы консультантов получил письменные комментарии из ЕБРР, которые были включены в Итоговый отчет.

Проект Итогового отчета был также разослан в различные министерства и финансовые организации (например, Международный Валютный фонд и Всемирный Банк) с просьбой предоставить их комментарии.

Обучающая поездка в Финляндию для 15 человек была организована между 25 ноября и 3 декабря 1997 г. Данная поездка была высоко оценена участниками. Мы считаем, что обучающая поездка в большей степени открыла глаза участникам, чем наши отчеты. Трудно описать реакцию участников на увиденные средства зимнего содержания – современную технику и оборудование. На основе полученного опыта проведения поездок в рамках Модулей В и С, мы рекомендуем продолжать включать в программу подобную практику организации ознакомительных выездов для других подобных проектов.

Модуль С не столкнулся ни с какими-либо серьезными отклонениями от программы ни с серьезными проблемами. Отрицательным моментом было то, что директор Азеравтойол не выказал интереса к проекту. Специалистам Модуля С так и ни разу не представилось возможности обсудить с ним проект. Однако Директор Азеравтойол был открыт для встреч и сотрудничество с ним носило добрый и плодотворный характер.

Много споров вызвало размещение и управление Дорожным Фондом. По мнению руководителей Азеравтойол, Фонд должен подчиняться их ведомству. В обратном случае, Министерство финансов может использовать накопления фонда на другие цели. Однако, для того, чтобы финансовые рекомендации прошли, следовать мнению МВФ, ЕБРР и Минфина было жизненно необходимым. По их мнению, Дорожный Фонд является частью государственного бюджета, а, следовательно, подконтролен Министерству Финансов.

Модуль С был единственным, чья география ограничивалась одной страной. Данный факт позволял вести работу Модуля С в нормальном русле, по сравнению с другими модулями. При первой необходимости персонал Модуля С мог обсудить неясные вопросы с Получателем, что не было возможным для других модулей.

Итоговый отчет был написан в феврале 1998 г. Мы верим, что Модуль С справился с поставленными задачами. По крайней мере, комментарии, полученные от МВФ и ЕБРР, показали, что последние довольны результатом работы. Получатель также, несмотря на недовольство решением по Дорожному Фонду, считал, что рекомендации и предложения будут реализованы.

3.15. Модуль D, Системы управления дорожным покрытием и мостами

Работа Модуля D охватывала все страны проекта, кроме Монголии.

Общей целью Модуля D было внедрение рационального распределения ограниченных средств на текущее содержание дорог с целью получения максимальных экономических преимуществ путем использования системы управления дорожным покрытием (СУДП) и мостами (СУМ).

Для выполнения поставленных задач, Модулю D потребовалось:

- Внедрить текущие практики, применяемые в ЕС в процедуры проведения испытаний дорог и мостов
- Осуществить применение программного обеспечения, поставленного и внедренного в предыдущем проекте, для аналитических целей в СУДП и СУМ
- Обеспечение дефлектометром и основным оборудованием, позволяющим систематически применять СУДП и СУМ
- Отобрать конкретные дорожные участки коридора ТРАСЕКА, чтобы путем применения инструментов экономического анализа подкрепить необходимость внешнего или внутреннего финансирования приоритетных планов обслуживания или реабилитации
- Обучить местный персонал работать на поставленном оборудовании и применять СУДП и СУМ.

По сравнению с другими модулями Модуль D имел две особенных черты

- Модуль должен был осуществить работу по СУДП и СУМ, программное обеспечение для которых было поставлено и внедрено на пилотной основе в проекте, работавшим ранее
- Модуль должен был поставить конкретное оборудование

Обе этих особенности повлекли массу проблем и послужили причиной задержек реализации модуля.

Предыдущий консультант закончил проект через 22 месяца после его начала и программное обеспечение СУДП, поставленное в рамках предыдущего проекта было готово с опозданием в 7 месяцев, т.е. не к началу нашего проекта, как ожидалось, а лишь в июне 1999 г. Более того, СУМ, которая также поставлена предыдущим проектом, оказалась не программным обеспечением СУМ, а лишь банком данных к ней.

Закупка и доставка трех дефлектометров оказалось очень долгим процессом. Принятие программой ТАСИС нового Руководства к производству закупок

пришлось на начальную фазу настоящего проекта, что привело к замешательству какой же процедуры придерживаться. Распоряжение Руководителя программы работать по процедуре Открытого Тендера вместо Закрытого среди трех известных европейских производителей затянуло на еще долгое время процедуру закупки. Неясные условия оплаты в контракте, а также долговременная процедура утверждения стали причиной задержки окончания проекта.

Из-за недостатков программного обеспечения СУДП и СУМ и запоздалой доставки дефлектометров, Модулю D не удалось окончить все работы к запланированному сроку. Срок окончания проекта отодвинут до 31 декабря 1999г. включительно к настоящему моменту работа Модуля D завершена.

Первоначальный объем работ претерпел несколько отклонений, которые подробно изложены в разделе 4.5 Отклонения от первоначальных планов.

Технический Руководитель Модуля D посетил Таджикистан в начальной фазе проекта для установления местонахождения мостов для последующего инспектирования и дорог для обследования. Однако для выполнения последующих работ в Таджикистане не представилось возможности, поскольку в декабре 1997 г. отдал Подрядчику распоряжение не посещать территорию Таджикистана.

Модуль D поставил оборудование для инспектирования мостов во все восемь стран и дефлектометры в Армению, Казахстан и Кыргызскую Республику.

Инспекция мостов произведена во всех странах, кроме Таджикистана.

В Туркменистане на трех мостах была наглядно внедрена технология и принципы испытания мощности мостов.

Объездные и детальные обследования состояния дорожного покрытия с целью сбора данных для СУДП были предприняты в Армении, Узбекистане, Казахстане и Кыргызской Республике.

ТЭО для выбранных заранее дорожных участков были разработаны для Армении, Узбекистана, Казахстана и Кыргызской Республики.

Обучение собирать данные, вводить, и обрабатывать их в СУМ проведено в Армении, Узбекистане, Казахстане, Кыргызской Республике.

Окончательный результат работы Модуля D отвечает требованиям ТЗ, а значит, его работа достигла цели, поставленной в ТЗ. С точки зрения времени, достигнутые цели находятся под угрозой провала, поскольку внедренные СУДП/СУМ – вещь дорогостоящая и требующая постоянного обновления со стороны Получателя. В некоторых странах, охваченных проектом, Получатели открыто заявляли, что они не заинтересованы в СУДП/СУМ по причине отсутствия средств на выплату заработной платы, не говоря на необходимое содержание дорог. Однако, очевидно, что дальнейшее распространение самими получателями СУДП/СУМ на всю сеть дорог можно с определенной долей

уверенности ожидать только в Казахстане и Армении. Тем не менее, Модуль D, выполнил возложенное на него задание согласно требований ТЗ и не вина Подрядчика, если СУДП/СУМ внедрена слишком рано.

3.1.6 Модуль E, Предварительные ТЭО

Работа Модуля E охватывала Узбекистан, Таджикистан и Кыргызскую Республику

Общая цель Модуля E содействовать росту торговли и усовершенствовать железнодорожные и автодорожные сообщения из Узбекистана через Кыргызстан в китайский город Кашгар.

Для достижения поставленных задач силами Модуля E подготовлен всеобъемлющий отчет, включивший:

- Социологическая и макроэкономическая оценка
- Потоки движения прогнозы грузоперевозок
- Инженерная оценка автодорожных и железнодорожных маршрутов с подсчетами затрат
- Потенциал роста национальной экономики в перспективе
- Экономический анализ
- Обоснованные рекомендации

В объектив изучения попали следующие коридоры

- Ташкент - Душанбе (автодорога)
- Ош – Сары-Таш – Иркештам (автодорога)
- Балыкчи (Иссык-Куль) – Нарын – Кашгар (авто и железная дорога)
- Узбекистан – Ош - Кашгар (ж.-д.)
- Бишкек – Ош - Кашгар (ж/д)

Инженер автодорожник из Модуля участвовал 8 сентября 1997г. в Ташкенте в Первом Координационном совете по изучению возможностей улучшения транспортных сообщений между центральноазиатскими республиками и Китаем. На встрече ударение было сделано на важности развития авто и железнодорожных транспортных коридоров из Ферганской долины через Кыргызстан в Китай. Обсуждение фокусировалось на оценке преимуществ и недостатков трех альтернативных железнодорожных маршрутов.

В начале ноября 1997 г. инженер –автомобилист Модуль Е участвовал в Бишкеке в работе второго координационного совета по изучению возможностей транспортных сообщений между центральноазиатскими республиками и Китаем. На том совете от одного из альтернативных железнодорожных маршрутов отказались, но в то же время правительства Китая, Кыргызской Республики и Узбекистана подписали протокол, в котором договорились продолжать изучение двух оставшихся альтернативных ж/д маршрутов из Ферганской долины в Узбекистане через Кыргызскую Республику в китайский город Кашгар.

На начальной стадии проекта инженер-автомобилист Модуль Е по автодороге совершил поездку из Ташкента в Душанбе для обследования и ознакомления с маршрутом, как часть изучения. Благодаря этой поездке Модуль Е был в состоянии выполнить работу на дороге Ташкент - Душанбе.

После представления Первоначального отчета , от Модуля Е попросили представить оценку, комментарий и обоснование применения прогноза движения и цифр по грузопотокам, подсчитанных в предыдущих исследованиях, если таковые цифры применялись. Модуль Е прочитал ТЗ таким образом, что прогноз движения и цифры по грузопотокам из предыдущего проекта ТАСИС, полученных в результате компьютерного моделирования, как таковые могут быть применены как отправная точка для данного исследования. Работа по выведению новых прогнозов движения и цифр по грузопотокам значительно увеличила объем работы транспортных экономистов. Таким образом, пришлось увеличить объем часов работы транспортных экономистов.

На начальной фазе проекта остальные модули Модуль Е критиковали за слишком малый объем работы на местах и большой в офисах компании в Великобритании. В конце проекта, однако, исследование, проведенное Модулем Е, считается подготовленным должным образом. Только получатели из Кыргызстана были в некоторой степени недовольны, поскольку ни один из политически приоритетных ж/д коридоров, ведущих из Ферганской долины через Кыргызскую Республику в Китай, не был признан обоснованным в технико-экономическом аспекте для дальнейших исследований.

По нашему мнению, Модуль Е отлично справился с задачами, поставленными в ТЗ. Хорошим показателем тому могут служить решение Европейской Комиссии провести полное ТЭО для автодороги Ош - Сары-Таш - Иркештам.

3.1.7

Деятельность по стимуляции заинтересованности зарубежных инвесторов

ТЗ не предусматривало проведение Конференции Инвесторов, а только требовало от Подрядчика стимулировать заинтересованность зарубежных инвесторов. В своем техническом предложении Подрядчик предложил для стимуляции заинтересованности зарубежных инвесторов две Конференции инвесторов, одну в странах Кавказа, а другую в Центральной Азии. В январе 1998 г. стало очевидно, что рынок в области дорожного строительства и производства оборудования для содержания дорог стран Кавказа недостаточен для придания Конференции Инвесторов притягательности. Поэтому, было

решено отказаться от проведения на Кавказе Конференции Инвесторов, а провести только одну в Центральной Азии.

После совещания комитета по управлению Модулями в Алматы, проходившего 16 и 17 февраля 1998г., МДФ пригласил членов Комитета по управлению а конференцию МДФ в Ашхабад 15-17 апреля 1998. В результате, большинство членов Комитета по управлению модулями приняло участие в конференции МДФ.

Директор проект должен был выступить на конференции МДФ с презентацией проекта ТРАСЕКА Эксплуатация дорог и вытекающие из него возможности для инвестиций. К сожалению, из-за отмены рейса, директор проекта задержался в Москве, но речь в его отсутствие была зачитана руководителем Модуля А, который участвовал в работе конференции.

На Конференции инвесторов в Алматы 21 мая 1998г. собралось в общей сложности 48 участников. Двенадцать европейских и двадцать две региональных компаний из Казахстана, Монголии, Узбекистана, Кыргызской Республики и Белоруссии приняли участие. Интересное выступление представителя АЗБР вызвало оживленное обсуждение.

Целью Конференции Инвесторов была найти возможных партнеров из Европейского Союза, стран программы ТАСИС или ФАРЕ для образования совместных предприятий или других форм сотрудничества с местными компаниями из стран ТРАСЕКА для повышения местного производства техники, оборудования или запасных частей, необходимых в дорожном строительстве и обслуживании.

Приглашения на Конференцию Инвесторов распределялись по разным каналам.

Около 50 фирм напрямую обратились в офис Подрядчика в Бишкеке, Хельсинки и Саутгемптоне.

Головной офис Подрядчика распределил приглашения через посольства членов ЕС в Хельсинки, через Финскую торговую ассоциацию и Финскую Центральную торговую палату для последующего распределения в соответствующих организациях различных стран.

Более того, МДФ распределил приглашения среди своих 600 членов фонда .

Приглашения были направлены непосредственно во Всемирный Банк, ЕБРР, Азиатский банк развития , Исламский банк развития , Кувейтский фонд

Конференция вылилась в ряд новых бизнес контактов между фирмами из ЕС и местными компаниями. Результатом проведения конференции также стало обсуждение образования двух совместных предприятий. Одно из них – финско-казахская партнерская организация для местного производства и сборки подвесного на грузовиках оборудования для дорожного обслуживания. Другое партнерство – также финско-казахское для основания передвижного асфальтозавода, который выполняет операции стабилизации битума и

переработки дорожного покрытия. Насколько нам известно, ни одно из партнерств так и не материализовалось по причине, что казахская сторона не смогла выполнить свою часть инвестиционных планов. Конференция также привела к обсуждению применения модифицированного битума между АЗБР и австрийской компанией.

В целом, Конференция Инвесторов выполнила поставленные перед ней задачи, поскольку она дала возможность встретиться заинтересованным иностранным и местным компаниям, а также позволила участникам дальше развивать контакты друг с другом. В случае, если бы два совместных предприятия заработали бы, мы бы считали конференцию успешной.

4. ОТКЛОНЕНИЯ ОТ ПЕРВОНАЧАЛЬНЫХ ПЛАНОВ

Некоторые из модулей почти не отклонялись от первоначальных планов, в то время как отклонения других модулей были значительные.

4.1 Модуль F, Модуль оперативного управления

В работе Модуля F значительных отклонений от первоначальных планов не было. Модуль оперативного управления занимался полностью подготовкой Конференции Инвесторов и практическими приготовлениями для работы Комитета по управлению модулями, когда Модуль А был вынужден увеличить работу над составом битума и его очисткой.

Первоначально планировалось провести две конференции в апреле 1998 г., одну на Кавказе и другую в Центральной Азии. Однако Конференция инвесторов на Кавказе была отменена из-за недостатка спроса на рынке. Конференция инвесторов в Центральной Азии была отложена на май 1998г., поскольку выгодным оказалось организовать конференцию в Алматы одновременно с международной выставкой TRANSIT 98.

В конце работы своего оперативного назначения в Бишкеке в мае 1998 г., у директора проекта оставалось 2,25 месяца недоработанных. Одни месяц пошел на Модуль В для проведения заключительных семинаров в различных странах проекта, а 1,25 месяца ушло на завершение задач группы модуля оперативного управления.

4.2 Модуль А, Материалы, Техника, стандарты

Первоначальная программа работы Модуля А претерпела значительные отклонения.

Во время первой фазы, Подрядчика попросили увеличить кол-во часов над вопросами состава битума и его очистки, для того чтобы более глубоко исследовать проблему высокого содержания парафина в битуме.

Запланированные на декабрь 1997 поездки в Таджикистан пришлось отменить, поскольку координационная группа ТРАСЕКА сообщила нам, что поездки Подрядчика в Таджикистан могут быть небезопасны.

Во время второй фазы отклонения были существенными. Комитет по управлению модулями, проходивший в феврале 1998 потребовал связать проект с параллельным проектом АзБР по стандартам проектирования и строительства автодорог.

На совещании между координатором ТРАСЕКА в Центральной Азии, Старшим инженером АзБР в Центральной Азии, Консультантом по проекту АзБР по стандартам проектирования и строительства автодорог и руководителем Модуля А обсуждали совпадения и различия между проектами ТРАСЕКА и АзБР. Было решено, что два проекта должны выдать скоординированный комплект результатов. В результате этого, Модуль А попросили разработать типовую международную контрактную документацию на английском и русском языках, включая технические условия на производство строительных работ, и перевести все стандарты материалов AASHTO и методов испытаний, на которые делаются ссылки в этих технических условиях АзБР на производство строительных работ или в спецификациях на типовые контрактные документы. Согласованные изменения в объеме работы позволило исполнить просьбу Руководящего комитета о том, что материалы спецификаций и стандарты испытаний должны соответствовать техническим условиям на производство строительных работ, что в свою очередь должны соответствовать методологии проектирования. В результате изменения приходится переводить 24 вместо 156 стандартов AASHTO, что потребовало постоянного надзора со стороны руководителя группы. В общем, изменения оказались более серьезным усилием, чем это ожидалось.

В результате переориентации усилий, Руководитель группы сделал во время Фазы 2 только одно посещение на страну.

После представления итоговых запланированных работ было организовано посещение каждой страны для ознакомления и презентации итоговых документов. Эти дополнительные визиты в страны первоначальной программой не предусматривались и ТАСИС не оплачивались.

По нашему мнению отклонения содействовали лучшему достижению целей Модуля А чем то, что планировалось первоначальной рабочей программой.

4.3 Модуль В. Зимнее содержание

В программе Модуля В не было особых отклонений.

Стартовое совещание в Казахстане по просьбе реципиентов дважды переносилось на неделю. Отмены в последнюю минуту повлияли на жесткий график поездок руководителя группы, так как запланированные поездки пришлось отменить. Из-за переносов произошла задержка на две недели, которые из-за очень жесткого временного графика, было трудно восстановить.

Для возмещения времени, потерянного из-за позднего представления основных данных от некоторых стран проекта, работа специалиста по оборудованию была разделена между двумя экспертами. Один эксперт отвечал за страны Закавказья, а другой за страны Центральной Азии. Это решение оказалось удачным для Модуля В, так как оно сэкономило время и более того позволило руководителю группы проверить перекрестным способом мнение двух специалистов.

Завершающие семинары были перенесены с мая / июня на сентябрь 1998 г. для того чтобы получатели имели достаточно времени для изучения и комментариев по проектам предложений в отношении системы зимнего содержания. Окончательные технические материалы были разосланы после завершения семинаров в октябре 1998 г.

Окончательные результаты работы по Модулю В полностью соответствовали ТЗ.

4.4 Модуль С. Структурная перестройка транспортного сектора в Азербайджане

В программе Модуля С не было особых отклонений.

Единственным крупным изменением была смена назначенного руководителя группы г-на Уско Сирвио на г-на Кари Нюктера на ранней стадии проекта. Смена была вызвана неожиданной кончиной матери супруги г-на Сирвио.

4.5 Модуль D. Система управления дорожным покрытием и мостами

Первоначальная программа Модуль D претерпела несколько серьезных отклонений.

Произошла значительная задержка в закупках дефлектометров. Дефлектометры вначале предполагалось доставить весной 1998 года, но из-за долгого процесса закупок, они были получены лишь летом 1999 года. Полевые работы по СУДП смогли начаться только после поступления дефлектометров.

Были выявлены недостатки в программном обеспечении программ СУМ и СУДП, которые поставлялись в рамках предшествующего проекта. Поставленное и установленное программное обеспечение, которое планировалось запустить в начале проекта, начало работать при предшествующем консультанте лишь в июне 1999 г. т.е. через 22 месяца после начала нашего проекта и 7 месяцев после первоначально установленного времени для завершения нашего проекта.

В Армении планировалось произвести обследование дороги М-25 от Еревана до грузинской границы. Пограничный переход на М-24 между Армения и Азербайджаном оставался закрытым, и поэтому сочли нецелесообразным обследовать тупиковую дорогу. Впоследствии пришли к соглашению поменять шоссе М-24 на М-3, которая является магистралью, идущей из Турции через Армению в Грузию. Протяженность маршрута общего обследования составила

132 км, и детальное обследование было произведено на участке в 51 км по маршруту Ереван - Астарк - Спитак - Ташир - грузинская граница.

Рекомендация не въезжать в Таджикистан оставалась в силе с декабря 1997 года до завершения проекта. Поэтому пришлось отменить всю запланированную работу в Таджикистане.

В Туркменистане программа обследования мостов была расширена, с тем чтобы ознакомить с методами и принципами проведения испытаний на грузоподъемность мостов. На трех мостах было показано как проводить испытания на грузоподъемность мостов.

Первоначально в Узбекистан планировалось произвести обследование маршрутов ТРАСЕКА М-39 и М-37. Реципиент настоял однако на обследовании дороги А-373 Ташкент - Андижан вместо М-39 и ограничении работы на М-37 участком между Самаркандом и туркменской границей.

В Кыргызской Республике предварительно планировалось произвести работу по СУДП на участке М-39 от узбекской границы до Бишкекской кольцевой дороги. Реципиент однако, попросил отказаться от обследования М-39 и сконцентрировать всю работу на дороге Ош - Сары Таш протяженностью 184 км. Когда ознакомительное обследование на дороге Ош - Сары Таш было проведено, кыргызский реципиент передумал и попросил произвести обследование по СУДП всего кыргызского участка М-39.

В Казахстане первоначально планировавшаяся программа СУДП также была изменена. По просьбе реципиента дорога Алматы - Дружба (М-39 / А-350 / М-38) была изменена на дорогу Алматы - Какпек - Чаргос (А-351), а работа на М-39 между Чимкентом и узбекской границей была отменена.

Задержка процедур закупок дефлектометров и недостатки программного обеспечения СУДП и СУМ повлияло на продвижение работы, но не помешало в конечном итоге, Модулю D достичь целей, установленных в ТЗ. Испытания на грузоподъемность мостов, которые проводились в Туркменистане, были работой нового типа, которая первоначально не планировалась.

4.6 Модуль Е. Предварительные ТЭО

Модуль Е претерпел одно крупное отклонение от планировавшейся программы.

Реализация Модуля Е отличалась от других модулей в том смысле, что почти половина работы была выполнена в офисе фирмы. Такой метод реализации был, однако, предусмотрен в предложении подрядчика.

Основные отклонения было вызвано потребностью увеличить вклад транспортных экономистов. Отклонению содействовало то, что подрядчик понял ТЗ таким образом, что прогноз интенсивности дорожного движения и грузопотоки из более раннего проекта ТАСИС в том же виде допускался для принятия в качестве отправной точки для исследования по Модулю Е. Модуль Е однако потребовал более свежие данные по прогнозу интенсивности

дорожного движения и грузопотокам. Выполнение таких дополнительных прогнозов значительно увеличило рабочую нагрузку для экономистов по транспорту.

В соответствии с ТЗ в Модуле Е предполагалось изучение двух альтернативных ж. - д. маршрутов, идущих из Узбекистана через Кыргызскую Республику в Китай. На втором координационном совещании в Бишкеке в начале ноября 1997 года для изучения вопросов совершенствования транспортных сообщений между центрально-азиатскими республиками и Кашгаром (Китае) представители правительств Китая, Кыргызской Республики и Казахстан решили исключить одну из трех альтернатив и продолжать изучение двух железнодорожных альтернатив для транспортного коридора, идущего из Ферганской долины (Узбекистан) через Кыргызскую Республику до Кашгара (Китай). Две оставшиеся железнодорожные альтернативы вошли в сферу работ Модуля Е. Альтернатива Балыкчи - Нарын - Кашгар для железной дороги Кыргызская Республика - Китай в программе осталась неизменной.

Отклонения не повлияли на Модуль Е в плане достижения целей, предусмотренных в ТЗ. Наоборот, результаты работы Модуля Е, по-видимому, оказались удовлетворительными, так как Европейский Союз последовал рекомендации подрядчика и решил произвести полное ТЭО с предварительными расчетами по изученной дороге Ош - Сары Таш, идущей из Кыргызской Республики в Китай.

5. Полученные уроки и рекомендации

Уже на стадии проведения тендера стало ясно, что ТЗ было слишком широким, учитывая выделенные ресурсы. Разумеется, что обязанностью подрядчика было ограничение объема своих работ до разумного уровня. Мы, как и другие участники тендера, тем не менее, хотели выиграть задание. Поэтому в тот момент мы считали и все еще считаем, что мы бы не выиграли контракт, если бы мы в нашем предложении уменьшили свой объем работ ниже уровня, указанного в ТЗ. Мы также считаем, что обязанностью заказчика является установление справедливого баланса между объемом работ и выделенными ресурсами.

Фаза предварительного отчета была слишком коротка для такого проекта как этот. Слишком короткая фаза предварительного отчета не позволила получить полную картину приоритетных задач и существующих ограничений в девяти странах проекта. Следовательно, модули, охватывающие 8 или 9 стран, не были в момент подготовки предварительных отчетов в состоянии оценить необходимость в поправках к ТЗ. Поэтому предварительные отчеты этих модулей не достигли в этом отношении своих целей. Только два месяца спустя, в период публикации первого промежуточного отчета, мы получили полную картину существующих ограничений и приоритетных задач по всем странам проекта. Поэтому промежуточный отчет 1 некоторых модулей носил частично характер предварительного отчета. Мы рекомендуем, чтобы ТАСИС в будущем устанавливал продолжительность фазы предварительного отчета в соответствии с требованиями проекта.

Проект охватывал девять стран и между пятью модулями было мало синергизма. Члены обоих консорциумов использовали в модулях, за которые они отвечали, своих собственных сотрудников. Так как не было получено экономии из-за использования объединенных ресурсов, то возникает вопрос о целесообразности, с самого начала, объединения несвязанных между собой компонентов в один большой проект. Мы поэтому рекомендуем, чтобы несвязанные между собой многомодульные проекты, как этот, в будущем разбивались на несколько отдельных проектов. Это облегчит управление проектом как для ТАСИС, так и для подрядчика. Более того, проблемы с одним модулем не будут отрицательно влиять на другие.

С точки зрения Модуль В (зимнее содержание) время для проекта не было оптимальным. Контракт был подписан в середине лета и все данные и посещение мест были сделаны осенью во время теплого периода. Работа за столом (написание предложений по СЗС) производилась в зимний период, когда следовало производить выезды на места. Путем разбивки модулей на отдельные проекты или начав модули в разное время, эксперты Модуля В получили бы возможность понаблюдать за реальными зимними условиями и эксплуатационными работами на местах, до выдвижения предложений по СЗС.

Четыре модуля из пяти были завершены вовремя. Только Модуль D, к сожалению, был существенно задержан. По нашему мнению сомнительно, чтобы подрядчик при имеющихся обстоятельствах смог избежать задержки, что привело к переносу сроков выполнения Модуля D. Поэтому, мы считаем, что ТАСИС должен был принять такое решение, чтобы контракт по четырем модулям считался завершенным еще год назад. Принимая во внимание недостатки программного обеспечения поставленного в рамках предшествующего проекта, Модуль D должен был быть отделен от этого контракта и выделен в отдельный контракт. Мы считаем несправедливым то, что подрядчику пришлось ждать более года до окончательного расчета за четыре модуля, из-за того, что произошла задержка с одним из модулей по причинам вне его контроля. По нашему мнению ТАСИС следует быть более гибким в будущем в соответствующие ситуациях.

Оптимальный результат достигается тогда, когда реципиентам и Консультант тесно сотрудничают. Из-за обширности региона, охваченного проектом, это оказалась невозможным в трех модулях настоящего проекта. В особенности Модулю А во время Фазы 1 и Модулю В в течение всего периода осуществления проекта следовало предусмотреть возможность проведения частых обсуждений различных проблем с организациями реципиентов. Следовательно, было бы более целесообразным завершать проект по каждой стране отдельно. Это означает, что проектная группа должна была начать с одного конца зоны, подпадающей под охват проектом, и после завершения работ в одной стране переходить к другой. Таким образом, сотрудники модулей были бы в состоянии выполнять свою работу в тесном контакте с организациями реципиентов и местными субконсультантами и избежали бы поездок, отнимающих много времени. Другой альтернативой было бы разбиение работ по реализации между двумя группами, одна из которых занималась бы

странами Закавказья и Туркменистаном, а другая - Монголией и центрально-азиатскими республиками.

Монголия пострадала из-за своего удаленного географического положения и плохих воздушных путей с другими стран проекта. Единственные регулярные полеты из Центральной Азии в Монголию осуществлялись через Пекин и Москву. Всегда, когда наши сотрудники проекта посещали Монголию, реципиент и местные субконсультанты хорошо выполняли свою домашнюю работу и тщательно готовились к визитам. Мы извиняемся за то, что нам редко удавалось посещать Монголию и обсуждать с ними насущные проблемы, и выслушать их замечания относительно наших мнений. На основе нашего опыта, исходя из этого проекта, мы рекомендуем, чтобы в будущих проектах была сформирована отдельная группа для Монголии или же проект должен охватывать лишь Монголию.

В момент начала нашего проекта было хорошо известно что у программного обеспечения СУДП и СУМ, которые поставлялись и устанавливались на пилотной основе в рамках предыдущего проекта, все еще имелись недостатки. Мы предполагали ввести больше информации в существующее и функционирующее программное обеспечение СУДП / СУМ. На начальном совещании в конце июля 1997 года руководитель программы сказал руководителю проекта, что субконсультант по программному обеспечению СУДП / СУМ не должен начинать свою работу в новом проекте до того, как они устранят дефекты предшествующего проекта. Недостатки были устранены только в июне 1999 г., т.е. через 24-25 месяцев после начала проекта. Мы рекомендуем, чтобы ТАСИС в будущем отложил начало работ по модулю / проекту или остановил их осуществление до устранения неполадок, если возникнут такие ситуации.

Реципиентам предстоит реализовать результаты модулей А, В, С, и D. Вероятно что некоторые реципиенты "забудут" реализовать результаты и рекомендации различных модулей. Для того, чтобы обеспечить устойчивость результатов и сохранить цели, рекомендуется, чтобы ТАСИС в будущих подобных проектах добавил период последующего контроля к периоду реализации. Период последующего контроля мог бы занять от одного до двух лет, в течение которых подрядчика мог бы ежегодно совершать контрольные поездки.

Модуль D обнаружил, что в нескольких странах больше не было персонала, подготовленного во время предыдущего проекта в отношении использования СУДП / СУМ. Поэтому обучение пришлось начать с нуля. Весьма вероятно, что люди, подготовленные в настоящем проекте, также вскоре исчезнут со своих нынешних должностей. Во избежание развала СУДП / СУМ потребуется период контрольной проверки или контракт на обслуживание поставщиком программного обеспечения.

Учебные туры оказались очень полезными, так как они открыли глаза участникам в отношении понимания нашего подхода. Поэтому мы рекомендуем, чтобы соответствующие учебные туры были включены в программы будущих подобных проектов.

Обычно по работе руководитель проекта время от времени встречается с руководителем программы и информирует его и обсуждает с ним важные проблемы, относящиеся к проекту. Предыдущий руководитель программы настоящего проекта, однако, с очень большим нежеланием относился к проведению какой-либо встречи "по проекту", даже если, по мнению руководителя проекта, имелись серьезные темы для обсуждения. Подрядчик был проинструктирован обсуждать все вопросы, относящиеся к проекту, с координатором ТРАСЕКА по Центральной Азии. Координатор ТРАСЕКА по Центральной Азии однако, имел полномочия только на те изменения, которые предусматривались в рамках ТЗ. Было несколько случаев, когда подрядчику требовалось официальное одобрение отклонения от ТЗ / контракта, но из-за отсутствия решения со стороны прежнего руководителя программы, решения с координатором ТРАСЕКА по Центральной Азии о том, как действовать дальше, практически принимались устно. Мы чувствуем, что подрядчик должен получать поддержку от руководителя программы, необходимую для того, чтобы быть в состоянии должным образом работать с проектом.

6. Устойчивость проекта

Устойчивость проекта во многом зависит от наличия у реципиента достаточных финансовых ресурсов для осуществления рекомендаций и для обновления и дальнейшего расширения СУДП / СУМ для охвата всех стран. Без наличия средств нельзя приобрести новые машины и оборудование и улучшить материально-техническую базу. Предлагаемые новые стандарты и рекомендации будут скоро забыты, если они не смогут быть испытаны в новом проекте. В период осуществления проекта мы узнали от реципиентов, что их основной проблемой является отсутствие средств. В одной стране реципиент сказал, что у них нет денег даже на зарплату. В другой стране в одном эксплуатационном подразделении работала только одна из десяти эксплуатационных машин, так как у них не было средств для покупки бензина. Мы думаем что устойчивость особенно Модуля А и Модуля В находится под угрозой, пока не будет решен вопрос с проектами, финансируемыми международными финансовыми организациями. Проекты, финансируемые МФИ, более того, должны содержать компонент для закупки необходимых машин и оборудования.

Что касается Модуля В реципиенты, по крайней мере, в трех странах начали использовать рекомендации. Без нового оборудования и улучшенной материально-технической базы будет, однако, трудно достичь предлагаемого уровня обслуживания и реализовать новые рекомендации.

Что касается Модуля С, реципиент, несколько нам известно, принял меры для того, чтобы правительство и парламент приняли ключевые рекомендации. К сожалению, нам неизвестно о том, были ли в конечном итоге, приняты какие-либо из этих рекомендаций.

Устойчивость Модуля D вызывает наибольшие опасения. После обсуждений руководителей проектов и реципиентов стало совершенно очевидным, что реципиенты, с некоторыми исключениями, не понимают ценности систем СУДП / СУМ. Мы опасаемся, что обновление установленных СУДП / СУМ в

настоящее время является слишком громоздким и дорогостоящим делом для реципиентов. В некоторых странах проекта реципиенты открыто признавались в том, что они не заинтересованы в СУДП / СУМ, поскольку у них все равно нет средств для выполнения необходимых эксплуатационных работ. Они также предположили, что СУДП вскоре устареет, так как у них нет ресурсов для обновления дорожных данных, что необходимо для программного обеспечения СУДП. Также совершенно очевидно, что, вероятно, только одна или две страны смогут произвести планируемое дальнейшее расширение СУДП / СУМ своими силами с тем, чтобы охватить всю государственную сеть дорог. Имеется явный риск того, что СУДП / СУМ не будут содержаться должным образом и введенные данные потеряют свою актуальность, сделав СУДП / СУМ бесполезными.

Мы считаем, что устойчивость различных модулей может быть существенно улучшена, если к таким проектам как этот будет добавлен период контрольной проверки сроком один - два года. Во время этого периода можно будет совершать контролирующие поездки к реципиентам.

7. Вклад сотрудников

Все модули за исключением Модуля С, превысили установленное для них количество человеко-дней / месяцев.

7.1 Модуль F

Когда руководитель проекта закончил свою оценку на местах в мае 1998 года у него оставалось предусмотренных для него 2,25 человеко-месяца. Один человеко-месяц из его оставшегося времени был передан Модулю В, так как считали, что 1, 25 человеко-месяца было достаточно для завершения работ по Модулю оперативного управления.

Из-за увеличения времени реализации руководитель проекта должен был сделать две дополнительных поездки на места и поэтому превысил свой ресурс на 14 дней.

Офис проекта в Бишкеке работал до конца проекта. В результате этого, время, выделенное офис менеджеру было значительно превышено. То же самое относится и к затратам, предусмотренным для офиса на месте производства работ.

7.2 Модуль А

Время, предусмотренное для переводчиков, было намного превышено из-за огромного количества дополнительного объема переводов во время Фазы 2. Один месяц времени руководителя группы был отдан для компенсации дополнительных работ по переводам, но это было намного меньше того, что требовалась.

Более того, Модуль А должен был потратить один человеко-месяцев для ознакомление реципиентов с итоговыми документами Фазы 2.

7.3 Модуль В

Даже после передачи одного человеко-месяца времени руководителю проекта в Модуль В, последний превысил количество своих дней на 35 человеко-дней.

Во время осуществления Модуля В в течение почти трех месяцев руководителю группы помогал молодой инженер Янне Луомайя. Г-н Янне Луомайя в рамках программы обучения финской дорожной администрация (Финнра) был послан в Бишкек для получения практических навыков при выполнении работ в рамках проекта.

7.4 Модуль С

Ключевые сотрудники Модуля С незадолго для начала настоящего проекта выполнили и завершили схожее исследование по реструктуризации дорожного сектора в Кыргызской Республике. Азербайджан и Кыргызская Республика являются бывшими республиками Советского Союза и поэтому ситуация в обеих республиках была весьма схожей. Благодаря работе, проведенной в Кыргызской Республике, Модулю С удалось завершить работу в рамках отведенного срока. Без недавнего опыта выполнения схожего исследования в соответствующей среде отведенное время было бы значительно превышено.

7.5 Модуль D

Благодаря увеличению времени на завершение Модуль D превысил отведенное количество человеко-месяцев / дней чуть больше чем на 50 %.

7.6 Модуль E

Из-за того что Модуль E должен был сделать прогноз пассажиро - и грузопотока и провести более обширный экономической анализ, чем предусматривалось, вклад экономистов по транспорту потребовалось существенно увеличить. Также потребовался дополнительный вклад вспомогательного персонала. В целом Модуль E превысил отведенные человеко-дни на более чем 100 %.

8. Положительные и отрицательные результаты работы

В период осуществления проекта мы испытали положительные и отрицательные результаты работы. Мы хотели бы обобщить их следующим образом:

- При посещении реципиента в первый раз, мы были удивлены тем, что реципиенты в большинстве стран не знали, что должно было начаться осуществление Проекта эксплуатации дорог ТРАСЕКА.

- Предшествующий руководитель программы, по-видимому, не был заинтересован в проекте. По крайней мере, он старался держаться от него как можно дальше.
- Нынешний руководитель программы действовал должным образом. Мы удовлетворены ее работой.
- ЕБРР и г-жа Лин О' Грейди играли активную роль в реализации Модуля С и оказали сотрудникам Модуля хорошую поддержку.
- Модуль С был доволен той помощью и поддержкой, которую они получили от Координационного бюро ТАСИС в Баку.
- Проект получил отличную поддержку от координатора ТРАСЕКА по Центральной Азии и его секретаря. Продвижение и качество проекта были бы под угрозой, если бы координатор ТРАСЕКА по Центральной Азии не принимал решения, которые, мягко выражаясь, были на грани его полномочий. В условиях отсутствия отклика и решений от руководителя программы координатор ТРАСЕКА по Центральной Азии, тем не менее, должен был принимать такие решения для продвижения проекта.
- Сотрудничество и поддержка от координационных офисов ТАСИС в Бишкеке и Алматы была хорошей.
- Поддержка от Координационного бюро ТАСИС в Ташкенте была слабой. Однажды руководитель проекта и руководитель группы Модуля Е должны были отменить поездку в Ташкент, так как Координационное бюро ТАСИС в Ташкенте поздно прислало приглашения для получения визы - лишь во второй половине дня накануне дня вылета. Приглашения запрашивались задолго вперед и офису ТАСИС напоминали об этом несколько раз. Когда приглашения, наконец, прибыли их срок действия начинался на три дня позднее, чем требовалось. Руководитель группы Модуля Е был уже в Москве и вынужден был изменить график своей поездки, находясь там. Руководитель проекта послал руководителю группы Координационного бюро ТАСИС в Ташкенте письмо с жалобой и попросил объяснений, но ответа так и не получил.
- Реципиент и субконсультанты в Монголии выполнили свою часть проекта на отлично.
- Сотрудничество со специалистом по мониторингу ТРАСЕКА по Центральной Азии носило сердечный характер, его критика была обоснованной, конструктивной и пошла на пользу проекта.
- Критика со стороны специалиста по мониторингу по странам Закавказья иногда была необоснованной, некорректной и преувеличенной. Это в частности относится к его Отчету о мониторинге № 4 от 30 ноября 1998 года. Большая часть критических замечаний была субъективной, необоснованной преувеличенной и более того, отчет содержал несколько неверных утверждений. Особо нас удивило то, что специалист по мониторингу ТРАСЕКА по странам Закавказья пытался заставить нас создать еще один офис проекта в странах Закавказья. ТЗ не предусматривало создание какого-либо координационного офиса на местах. Мы, однако, предлагали создать один оперативный координационный офис в Бишкеке и предусмотрели в предложении средства на эти цели. Более того, Модуль С организовал филиал офиса в Баку. Даже при том, что в ТЗ не было просьбы организовать другой филиал офиса (мы до сих пор убеждены, что в этом не было нужды и это

не принесло бы какой-либо пользы) и средства на него не были выделены, специалист по мониторингу ТРАСЕКА по странам Закавказья обвинил нас в двух из своих отчетов о мониторинге в том, что мы не последовали его совету организовать другой офис. Мы считаем, что задачей специалиста по мониторингу ТРАСЕКА является проведение мониторинга работы подрядчика согласно ТЗ и Контракт, а не навязывание подрядчику излишних расходов, которые нельзя возместить.

- И, наконец, мы выражаем свою благодарность всем сторонам в Бишкеке за создание хорошей рабочей атмосферы и поддержки которую они оказали сотрудникам офиса проекта.