

DOI: 10.12737/22081

Чижов С.Ф., канд. экон. наук, доц.,
Чижова Е.Н. д-р экон. наук, проф.,
Акимова Г.З., канд. экон. наук, доц.,
Даюб А.Н., аспирант

Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова

ТЕХНОЛОГИЯ ПЛАНА ГОЭЛРО КАК ПОРТФЕЛЯ ПРОЕКТОВ

chizhova_elena@mail.ru

В статье анализируется проект, который был разработан и успешно завершен в намеченные сроки в России для реструктуризации народного хозяйства, – план ГОЭЛРО. В его подготовке и реализации участвовали видные ученые и практические работники. Таких проектов, как план ГОЭЛРО, в стране и в мире практически не было, как по методам, так и по результатам. Опыт реализации этого проекта нуждается в исследовании и сопоставлении с современными проектными технологиями. В статье доказывается, что план ГОЭЛРО представляет собой портфель проектов с соответствующими технологиями.

Ключевые слова: план ГОЭЛРО, проект, цель проекта, сроки проекта, бюджет, управление проектами, команда проекта.

Введение. В настоящее время достаточно распространено проектное управление. Правительства стран, администрации регионов, руководители организаций многие намечаемые мероприятия называют проектами. Не все из них можно непосредственно относить к проектам, технологии которых, несмотря на особенности каждого из объектов и процессов, являются четко стандартизированными, поскольку именно стандарты позволяют грамотно и эффективно управлять, добиваясь поставленных целей.

20-й век продемонстрировал огромное количество различных проектов, многие из них были осуществлены с применением проектных технологий. Научно-технический прогресс позволил разработать и внедрить разнообразные методы в управлении проектами, которые развиваются и совершенствуются благодаря ЭВМ и IT-технологиям. Все это относится и к нашей стране, во-первых, самой большой в мире по территории, во-вторых, дважды за прошедший век радикально изменившей свое политическое устройство и свою экономическую систему. Разными методами, экономическими и неэкономическими, были осуществлены проекты, изменившие промышленную, транспортную и всю целиком структуру экономики. Это относится и к плану ГОЭЛРО – плану индустриализации страны. Это был уникальный, грандиозный, масштабный проект с экономическими, социальными и экологическими результатами и последствиями. При разработке плана ГОЭЛРО фактически была разработана единая система планирования от целого к частному. Такой набор планов является классикой современного управления проектами.

Технология плана ГОЭЛРО как портфеля проектов. Прежде чем приступить к квинт-эссенции поставленной проблемы, определимся в понятиях и содержании проекта и видов проектных технологий.

В немецком промышленном стандарте (DIN 69901) проект определяется как план, который, как правило, характеризуется совокупностью исключительных условий, например, указанием цели, времени, финансовыми, кадровыми и другими ограничениями, отделен от других мероприятий. Предусматривается создание специальной организации для его проведения [9]

Именно как план понимают проект авторы коллективного учебника [14]. По их мнению, проект – системный комплекс плановых (финансовых, технологических, организационных и прочих) документов, содержащих комплексно-системную модель действий, направленных на достижение оригинальной цели. Проект – это всесторонний план, полноценная модель действий [15]. Проект необходимо разработать и реализовать, что и составляет укрупненное содержание управления проектом [14, с. 21].

С.А. Мишин [8], анализируя формулировки термина «проект», приходит к выводу, что все формулировки, с той или иной степенью акцента, основаны на следующих пяти компонентах:

- 1) проект представляет деятельность (комплекс действий, вид деятельности);
- 2) эта деятельность ограничена во времени;
- 3) эта деятельность имеет цель;
- 4) цель деятельности является уникальной;
- 5) ресурсы, имеющиеся для деятельности, ограничены, в частности, цель должна быть достигнута к определенной календарной дате.

М. Троцкий, Б. Груча и К. Огонек дают та-

кое определение проекта: «неповторяемое (реализуемое однократно) сложное мероприятие, локализованное в конкретном временном интервале с установленными моментами начала и окончания, выполняемое коллегиально (несколькими субъектами), ... с применением специальных методов и технологий» [13, с. 16].

Отправной точкой проектного управления является осознание цели проекта, которая характеризуется теми или иными элементами новизны. Цель содержит в себе основную идею проекта и деятельность по его реализации в целом, поэтому проектная деятельность носит интенсивный характер [16].

Исследование многочисленных определений проекта приводит к выводу, что его основными характеристиками являются разовый характер, результативное качественное изменение объекта (системы), временная ограниченность с определенными началом и концом и требования по затратам, новизна изменений, координированное выполнение многочисленных взаимосвязанных действий различными службами и специалистами и разграничение с другими намерениями и видами деятельности.

Управление проектами, использование соответствующих подходов, методов, инструментов зависит от вида проектов, тех признаков и особенностей, которые характеризуют определенный класс проектов. Каждый проект несет в себе новизну, уникальность, но, тем не менее, по существенным признакам проекты можно классифицировать. И именно отнесение проекта к тому или иному классу позволяет выработать методику и инструментарий управления. По мнению Р. Арчибильда, «проекты различных размеров, форм, степени риска и сложности, сильно отличающиеся по конечным продуктам и результатам – основной определитель управления проектами» [1, с. 4].

В литературе по управлению проектами встречаются виды, типы, классы, категории проектов, под которыми порой понимается одно и то же либо к классу или виду относятся те проекты, которые у других исследователей относятся к типу. В целях данного исследования нет необходимости давать достаточно обширную классификацию проектов. Достаточно привести одну градацию, которая позволяет определенным образом квалифицировать ГОЭЛРО как проект.

В международной практике наибольшее распространение получило в настоящее время следующее подразделение проектов – проекты, программы и портфели проектов.

Есть точка зрения, что под «программами» понимаются долгосрочные мероприятия, кото-

рые включают два или более проекта, требующих близкой координации» [1, с. 7]. Но есть и несколько расширительная трактовка: «Под программой может пониматься либо широкий вид деятельности, либо совокупность проектов, объединенных по какому-то признаку. Такими признаками могут быть: географический признак, освоение территории; проекты, совпадающие по виду деятельности, например, программа строительства жилых домов; группа проектов, выполняемых в одной компании; модернизация оборудования в большой компании и т.д.» [15, с.140].

Проекты в пределах программы обычно тесно связаны по какой-либо причине, например, использования общих ресурсов, наличия взаимозависимостей (выполнение задачи в рамках одного проекта не может быть начато, пока не получены результаты выполнения задачи в рамках другого проекта) или поддержки общих стратегических целей. Связь характеризуется единой продуктовой линейкой, либо операционным подразделением, либо географической областью, либо общим клиентом и др. Существует короткое, но емкое определение программы в рамках британских стандартов: «набор связанных проектов с общей стратегической целью» [2]. Последнее определение, на наш взгляд, наиболее четко определяет программу и дает управленческие ориентиры.

Портфель проектов состоит из программы и проектов, поддерживающих заданную стратегию верхнего уровня [9]. «Проекты преобразуют стратегии в действия, а цели – в реальность» [1, с. 38].

Для реализации портфеля проектов применимо мультипроектное управление как вид технологии управления проектами. Мультипроектное управление понимается как особый вид проектного управления, осуществляющий большое количество проектов (их также можно назвать подпроектами) одновременно и на регулярной основе.

Особенность мультипроектов в том, что в них существует искусственная совокупность, конгломерат отдельных реализуемых проектов, объекты управления которыми никак не связаны, но путем особого управления дают синергетический эффект. Мультипроектное управление – это не просто управление набором терминальных проектов. Оно предполагает более высокий уровень целеполагания и управления с точки зрения системности. Все проекты, подвергаемые мультипроектному управлению, помимо того, что имеют свои конкретные конечные цели, еще служат для достижения определенных общих целей. Мультипроектное управление является

двухуровневым. На верхнем уровне применяется стратегическое управление развитием искусственной системы. Создаваемая модель имеет в большей степени управляющий, чем прогностический характер. Верхний уровень задает четкие показатели выполнения подпроектов, осуществляет перераспределение ресурсов в целях повышения эффективности их использования, формирует организационные структуры управления подпроектами.

Особенность мультипроектного управления в том, что оно направлено на достижение конечных целей, но его содержание, определяемое совокупностью одновременно управляемых проектов, не ограничено, постоянно изменяется, но целиком контролируется руководством.

Идея разработки плана ГОЭЛРО, его концепция, программа и конкретные характеристики восходят к уровню и обстоятельствам развития и энергетики России, и вообще всей ее промышленности на рубеже XIX-XX веков [2]. В этот период темпы роста промышленности в России были одни из самых высоких в мире. Так, за одно только последнее десятилетие XIX века промышленное производство страны выросло вдвое, а в тяжелой промышленности – почти втрое. Но, несмотря на это, а также на дешевый рынок рабочей силы и мощный приток иностранного промышленного капитала, Россия даже в 1913 году отставала от ведущих стран мира. Она добывала во много раз меньше полезных ископаемых – угля, железной руды и даже нефти, чем США, выплавляла гораздо меньше чугуна и стали. Примерно таким же, как в промышленности, было и положение в электроэнергетике. В том же 1913 году в России на душу населения вырабатывалось всего 14 кВт.ч электроэнергии, тогда как в США – 236 кВт.ч.

Российская отечественная электротехническая школа считалась одной из лучших в мире. Деятельность ее координировалась VI (электротехническим) отделом Русского технического общества, а также всероссийскими электротехническими съездами, которых с 1900 по 1913 год состоялось целых семь. На этих съездах рассматривались как технические, так и сугубо стратегические проблемы. В частности, вопрос о том, где лучше строить тепловые электростанции: непосредственно в промышленных регионах – с тем, чтобы подвозить к ним топливо, или, напротив, – в месте добычи этого топлива, чтобы затем передавать электроэнергию по линиям электропередач. Большинство российских ученых и инженеров-электротехников склонялись ко второму варианту – главным образом потому, что в центральной России имелись крупнейшие запасы бурых углей и особенно

торфа, для перевозки непригодного и в качестве топлива практически не применявшегося [19].

Опыт по созданию таких районных станций, работавших на местном, а не на привезенном издалека топливе и обеспечивавших электроэнергией крупный промышленный регион, был впервые реализован под Москвой в 1914 году. Близ Богородска (впоследствии г. Ногинск) соорудили торфяную электростанцию «Электропередача», энергия от которой передавалась потребителям в Москве по высоковольтной линии напряжением 70 кВ. Директором станции «Электропередача» был Г.М. Кржижановский. Кроме того, впервые в России эту станцию включили параллельно другой. Ею стала работавшая в Москве с 1897 года электростанция на Раушской набережной (ныне 1-я МОГЭС). В 1915 году Г.М. Кржижановский выступил на совещании по проблемам использования подмосковного угля и торфа с докладом, в котором содержались все те главные принципы энергостроительства, которые через пять лет стали основой будущего плана ГОЭЛРО.

По мере роста энергостроительства в России специалисты все больше убеждались в том, что стране нужна единая общегосударственная программа, которая увязала бы развитие промышленности в регионах с развитием энергетической базы, а также с электрификацией транспорта и жилищно-коммунального хозяйства. На электротехнических съездах неоднократно принимались резолюции о государственном значении электроснабжения, о необходимости сооружения крупных электростанций вблизи топливных месторождений и в бассейнах рек и связывании этих станций между собой при помощи развитой сети электропередач.

По разным причинам (война, отсутствие интереса, невежество, ментальность и др.) предложения ученых-энергетиков оставались без внимания. В.Л. Гвоздецкий приводит весьма показательный пример отношения к таким новациям: разработка Г.М. Кржижановским проблемы использования гидроресурсов Волги в районе Самарской Луки стала причиной следующего письма: «Конфиденциально. Стол № 4, № 685. Деша. Италия, Сорренто, провинция Неаполь. Графу Российской Империи его сиятельству Орлову-Давыдову. Ваше сиятельство, призывая на вас Божью благодать, прошу принять архипастырское извещение: на ваших потомственных исконных владениях прожектеры Самарского технического общества совместно с богоотступником инженером Кржижановским проектируют постройку плотины и большой электрической станции. Явите милость своим прибытием сохранить божий мир в Жигу-

левских владениях и разрушить крамолу в зачатии. С истинным архипастырским уважением имею честь быть вашего сиятельства защитник и богомолец. Епархиальный архиерей преосвященный Симеон, епископ Самарский и Ставропольский. Июня 9 дня 1913 года» [4].

Один из руководителей нового государства – В.И. Ленин оценил значение электрификации. После октября 1917 г. вся страна находилась в глубочайшем политическом и экономическом кризисе. Большинство промышленных предприятий не работало из-за отсутствия сырья, энергии и изношенности оборудования. Целые социальные группы были практически уничтожены, в том числе это касалось инженеров, ученых, предпринимателей и высококвалифицированных рабочих. Многие промышленные предприятия были разрушены и разграблены, но те, которые можно было бы запустить, требовали электроэнергии. Электричеством обеспечивались лишь особо важные промышленные объекты и учреждения.

К концу 1917 года в России (особенно в Москве и в Петрограде) сложилось катастрофическое положение с топливом: бакинская нефть и донецкий уголь оказались недоступны. И уже в ноябре Ленин по предложению имевшего 5-летний опыт работы на торфяной электростанции «Электропередача» инженера И.И. Радченко дал указание о строительстве под Москвой Шатурской – тоже торфяной – электростанции. Тогда же он проявил интерес и к работам Г.О. Графтио по проектированию Волховской гидроэлектростанции под Петроградом и к возможности использовать военнотехнических на ее строительстве [4]. Ленин в осуществлении электрификации видел победу социализма.

Уже в январе 1918 года состоялась I Всероссийская конференция работников электропромышленности, предложившая создать орган для руководства энергетическим строительством. Такой орган – Электрострой – появился в мае 1918 года, а одновременно с ним был образован ЦЭС (Центральный электротехнический совет) – преемник и продолжатель всероссийских электротехнических съездов. В состав его вошли крупнейшие российские энергетики. В апреле 1918 г. В.И. Ленин в «Наброске плана научно-технических работ» [7] предложил образовать ряд комиссий из специалистов для возможно более быстрого составления плана реорганизации промышленности и подъема экономики страны, обратив особое внимание на электрификацию промышленности и транспорта и применение электричества к земледелию.

В декабре 1918 года ЦЭС организовал Бюро по разработке общего плана электрификации

страны, а примерно через год Кржижановский послал Ленину свою статью «Задачи электрификации промышленности» и получил на нее восторженный отклик.

Лишь только к началу 1920 года, когда в России завершились основные боевые действия гражданской войны, приступили к выполнению заданий по электрификации. В письме к Г.М. Кржижановскому, бывшему в тот период председателем Главэлектро ВСНХ (Всероссийского Совета народного хозяйства) от 23 января 1920 г. В.И. Ленин писал: «... Примерно: в 10 (5?) лет построим 20-30 (30-50?) станций, чтобы всю страну усеять центрами на 400 (или 200, если не осилим больше) верст радиуса; на торфе, на воде, на сланце, на угле, на нефти (примерно перебрать Россию всю, с грубым приближением). Начнем-де сейчас закупку необходимых машин и моделей. Через 10 (20?) лет сделаем Россию “электрической”» [6, с. 62]. Это письмо определило основные направления плана электрификации. 3 февраля 1920 г. сессия ВЦИК приняла резолюцию об электрификации России. 11 февраля состоялось первое совещание представителей ведомств по вопросу организации комиссии по электрификации.

21 февраля 1920 года было утверждено постановление президиума ВСНХ “О создании электрификационной комиссии” во главе с Г.М. Кржижановским. Положение о комиссии утвердил и Совет рабоче-крестьянской обороны 24 марта 1920 года. В результате появилась «Государственная комиссия по электрификации России» (ГОЭЛРО) – орган, созданный для разработки проекта электрификации России. Аббревиатура также расшифровывается как Государственный план электрификации России, то есть продукт деятельности комиссии ГОЭЛРО, ставший первым перспективным планом развития экономики.

К работам комиссии ГОЭЛРО было привлечено около 200 специалистов, многие из которых работали на местах над планами развития отдельных отраслей и районов. Комиссия ГОЭЛРО представляла собой команду единомышленников, ясно понимавших стоявшие перед ней цели и пути их достижения. На постоянной основе в ней было занято в конечном итоге около 90 человек, другие привлекались по мере необходимости. Переводя на современный язык, это была команда управления проектом.

Кржижановским был разработан поэтапный график составления плана, а перед каждым из участников поставлена персональная задача и определены сроки её выполнения. Отчёты о проделанной работе заслушивались на еженедельных заседаниях, проходивших только под

его председательством. После обмена мнениями принимались коллегиальные решения. Принципиальные различия в точках зрения снимались на этапе предварительных консультаций. Текущие вопросы решались на оперативных летучках. В целях информирования общественности о ходе работы издавались бюллетени комиссии ГОЭЛРО, а Кржижановский каждые три дня по телефону и еженедельно на встречах в Кремле докладывал Ленину о ходе работы [3].

Для Г.М. Кржижановского принципиально важным был вопрос о полномочиях и ответственности, как его личной, так и возглавляемого им коллектива. В качестве первоначального условия эта проблема обсуждалась с Лениным и была решена так, как просил председатель Комиссии. В случае несогласия со своей точкой зрения Кржижановский занимал принципиальную и твердую позицию. Он сумел доказать нереальность двухмесячного срока подготовки программы, на котором настаивал Ленин. В результате было намечено завершить все работы к концу 1920 г. Кржижановский добился от руководства страны решения таких важных организационно-хозяйственных вопросов, как предоставление рабочих помещений, обеспечение транспортом и связью, выделение полиграфических мощностей, прикрепление членов Комиссии к специальной системе продовольственного снабжения (так называемые «литерные пайки»), установление социальных льгот семьям [3].

Была применена, как сейчас называют, жесткая матрица управления с высочайшей системой ответственности и контроля за исполнением работ.

В короткий срок комиссия ГОЭЛРО проделала огромную коллективную работу и к концу 1920 г., меньше чем через год, подготовила «План электрификации РСФСР». Доклад о плане электрификации был включен в повестку дня VIII Всероссийского съезда Советов (декабрь 1920 г.), который одобрил план ГОЭЛРО.

Объем «Плана электрификации РСФСР» составил 650 страниц текста с картами и схемами электрификации районов. План имел 2 раздела: раздел «А» – «Восстановление и наращивание мощности имеющихся объектов», то есть рассчитанный на восстановление и реконструкцию довоенной электроэнергетики, и раздел «Б» – «Строительство районных электростанций». Отдельно были определены задания по электрификации магистралей и ключевых объектов промышленности. Кроме того план включал укрупненный бюджет проекта: 17 млрд. рублей.

Этот план, рассчитанный на 10-15 лет, предусматривал строительство 30 электрических станций: 20 тепловых (Штеровской, Каширской,

Кизеловской, Горьковской, Шатурской, Челябинской и др.) и 10 ГЭС (Волховской, Днепровской, двух ГЭС на реке Свирь и др.). Общая мощность районных станций намечалась в 1750 тыс. кВт.

В качестве топливной базы тепловых электростанций предусматривалось использование местных видов топлива: торф, подмосковный и уральский уголь, отсева донецких углей, сланцы. План предусматривал также сооружение сети высоковольтных линий электропередач, объединение по сетям электростанций и создание энергетической системы России. Электростанции намечалось вооружить передовой техникой – крупными для того времени котлами и турбинами. Темпы роста мощности электростанций должны были значительно опережать темпы роста промышленной продукции. Суммарная годовая выработка электроэнергии на конец срока выполнения плана должна была составить 8,8 млрд. кВт-ч против 1,9 млрд. кВт-ч в 1913 г.

На базе электрификации намечалась коренная реконструкция отраслей народного хозяйства и преимущественный рост тяжелой промышленности. План предусматривал рациональное, равномерное размещение промышленности по всей территории страны, поэтому был разработан по 8 основным экономическим районам (Северному, Центральному-промышленному, Кавказскому, Южному, Приволжскому, Уральскому, Западно-Сибирскому, Туркестанскому) с учетом их природных, сырьевых и энергетических ресурсов и специфических национальных условий

Промышленная продукция должна была возрасти на за 10-15 лет на 80-100% по сравнению с дореволюционным уровнем. Намечалось довести добычу угля до 62,3 млн. т в год против 29,1 млн. т в 1913 г., нефти – 11,8-16,4 млн. т против 9,2 млн. т, торфа – 16,4 млн. т против 1,7 млн. т, железной руды – 19,6 млн. т против 9,2 млн. т, чугуна – 8,2 млн. т против 4,2 млн. т.

Параллельно с электрификацией осуществлялось развитие транспортной системы страны (магистрализация старых и строительство новых железнодорожных линий, сооружение Волго-Донского канала).

В области сельского хозяйства были намечены большие работы по механизации производства, широкому использованию агрохимии, внедрению прогрессивных систем земледелия, развитию ирригации и осушительной мелиорации, широкому применению тракторов.

План ГОЭЛРО предусматривал быстрый рост производительности труда на основе электрификации и механизации всех производствен-

ных процессов и коренных изменений условий труда.

Насколько детально и поэтапно прорабатывался и контролировался план электрификации, и насколько отслеживалась реализация подпрограмм, можно судить, например, по Постановлению СТО от 1 июня 1921 г. о программе электростроительства на 1921 г. Предложено «сосредоточить внимание на тех строительствах, которые могут дать непосредственные результаты в деле смягчения продовольственного и топливного кризиса уже в течение 1921 и 1922. На 1921 год намечено: продолжить постройку Каширской районной электростанции и электропередачи Кашира – Москва, Шатурской электростанции с линией передачи Шатура – Орехово-Зуево, Петроградской районной электростанции («Уткина заводь»), Кизеловской районной электростанции с линией передач в угольном районе, приступить к постройке Нижегородской районной электростанции, продолжить работу по расширению электростанции Судаковского завода с устройством электропередач для снабжения Тульского района, вести изыскания, проектировку и приступить к подготовительным работам по сооружению государственных районных электростанций в районах Челябинска (Урал) и Штеровки (Донбасс), вести изыскания и проектировку Днепровской гидроэлектростанции. Работы по сооружению Иваново-Вознесенской районной электростанции ограничить сооружением временной станции и подобных сооружений для развития торфодобыывания» [17].

Фактически была разработана единая система планирования от целого к частному. Такой набор планов является классикой современного управления проектами.

В июне 1921 года Комиссию ГОЭЛРО упразднили, а на ее основе создали Государственную общеплановую комиссию при Совете Труда и Обороне РСФСР (СТО), преобразованную затем в 1923 г. в Госплан СССР, руководивший всей экономикой страны в течение долгих десятилетий. Первый государственный плановый орган был образован из группы инженеров Комиссии ГОЭЛРО. Председателем Госплана РСФСР был назначен Кржижановский. В положении о Госплане указывалось, что он создан для разработки общегосударственного хозяйственного плана на основе плана ГОЭЛРО и для общего наблюдения за осуществлением этого плана. Госплану было поручено рассмотрение и согласование с общегосударственным планом производственных программ и плановых предложений хозяйственных организаций, установление очередности работ.

Позднее Госплан оформился в следующем виде: в нем было 34 сотрудника, было образовано семь структурных подразделений: 1. Подкомиссия плановых предположений ближайшего года. 2. Секция энергетики (Государственная комиссия по электрификации). 3. Сельскохозяйственная секция. 4. Секция промышленности. 5. Секция транспорта. 6. Подкомиссия учета и распределения материальных ресурсов и организации труда. 7. Подкомиссия внешней торговли и концессий.

Данные структурные подразделения стали мегапроектами в едином портфеле проектов Госплана РСФСР (преемника Комиссии ГОЭЛРО).

Вместе с Госпланом декретом Совнаркома от 17 марта 1921 года, была преобразована структура плановых органов в наркоматах. В них также создавались профильные плановые комиссии, которые должны были обеспечивать решение ведомственных задач и помогать Госплану в разработке единого государственного плана. Были также уточнены плановые функции СТО [5].

Как председатель Госплана Кржижановский продолжал руководить реализацией плана ГОЭЛРО (то есть быть не управляющим проектами, а управляющим портфелем проектов), который был выполнен к 1931 году, в минимальный намеченный комиссией 10-летний срок.

Основная научная концепция плана ГОЭЛРО состояла в рассмотрении народного хозяйства как целостной системы, ключевым звеном развития которой является электрификация страны. Точно так же энергетика страны рассматривалась как единая развивающаяся система, объединяющая производство, передачу, распределение и использование электрической и тепловой энергии и энергетических ресурсов. План ГОЭЛРО был планом не только энергетики и электрификации, но и первым в мире планом комплексного развития народного хозяйства. План ГОЭЛРО стал первым единым государственным перспективным планом развития народного хозяйства на основе электрификации.

К 1926 году была выполнена программа «А» плана электростроительства, к 1930 году были достигнуты основные показатели плана ГОЭЛРО по программе «Б».

ГОЭЛРО был стратегическим планом (программой) развития не только одной энергетики, а всех отраслей народного хозяйства нашей страны. Он предусматривал строительство предприятий, обеспечивающих эти стройки всем необходимым, а также опережающее развитие электроэнергетики. И все это привязывалось к планам развития территорий. На базе электри-

фикации предусматривалась коренная реконструкция всех отраслей народного хозяйства.

ГОЭЛРО до сих пор является самым грандиозным проектом в мире, он касался практически всего государства: всех отраслей и территорий. И управление им осуществлялось, по сути, как портфелем взаимосвязанных проектов. Более того, это была детально проработанная экономическая стратегия, содержащая ядро – электрификацию, которая позволяла сформировать необходимую промышленность в объеме и качестве, позволяющем обеспечить экономическую безопасность страны. Это была своего рода национальная структурная политика. После распада СССР, да и до этого ничего подобного не разрабатывалось. Эксперты в области макроэкономики все время сетуют на отсутствие в России экономической стратегии, охватывающей экономику в целом, на отсутствие национальной структурной политики. А структура, как известно, одна из важнейших характеристик целого, его состояния, соотношения и сочетания частей целого. «Если экономика и общество отвечают критериям целостности, гармонического сочетания их отдельных частей (отраслей, видов деятельности и т.д.), то они устойчивы и лучше защищены от угроз, вызовов и рисков и, следовательно, имеют запас прочности в обеспечении своего безопасного развития» [10, с.64].

ГОЭЛРО положил основу индустриализации в России. Наибольшее внимание уделялось в плане созданию и развитию тяжелой промышленности: энергетической, металлургической, машиностроительной. Во вводной части к «Трудам ГОЭЛРО» Г. М. Кржижановский писал: «Составить проект электрификации России – это означает дать красную руководящую нить для всей созидательной хозяйственной деятельности, построить основные леса для реализации

единого государственного плана народного хозяйства» [3].

План разрабатывался для России (РСФСР), а реализовывался уже в новых территориальных границах – СССР, образованном в 1922 году из Российской (РСФСР), Украинской (УССР), Белорусской (БССР), и Закавказской (ЗСФСР) советских республик, в состав которого в 1925 г. вошли Узбекская ССР и Туркменская ССР, а в 1929 г. – Таджикская ССР. Это явилось одним из важнейших факторов формирования основных принципов и государственного, и отраслевого управления, и управления организациями, весьма положительно влиявших на результаты: обеспечить намеченное к установленному сроку, а лучше – сделать больше и раньше. Данный принцип противоречит проектному управлению. Но следует помнить и о разрушенной Первой мировой и гражданской войнами экономике страны, и об экономической изоляции страны и желании доказать наличие преимуществ нового политического строя и новой системы хозяйствования, и о необходимости коренной реконструкции экономики, связанной с развитием научно-технического прогресса. Таким образом, поощрялось перевыполнение планов, изменение результатов по сравнению с поставленными целями в сторону превышения объемных показателей, сжатие сроков выполнения работ. Уже к минимальному сроку, на который был рассчитан план ГОЭЛРО (1931 г.) годовое производство электроэнергии в СССР достигло 10,7 млрд. кВт·ч, то есть увеличилось за 10 лет более чем в 20 раз. Установленная мощность районных электростанций в 1931 г. достигла 2105 тыс. кВт ч. К 1935 г. план ГОЭЛРО был значительно перевыполнен по всем основным показателям (табл. 1).

Таблица 1

План ГОЭЛРО и его выполнение [18]

Показатели	1913 г.	По плану ГОЭЛРО	1935 г.	% к плану ГОЭЛРО
Валовая продукция промышленности (% к 1913)	100	180-200	411	228-205
Мощность районных электростанций (тыс. кВт)	189	1750	4076	233
Уголь, млн. т	29,1	62,3	109,6	175,9
Нефть, млн. т	9,2	11,8-16,4	25,2	213-153
Торф, млн. т	1,7	16,4	18,5	112,8
Железная руда, млн. т	9,2	19,6	26,8	136,8
Марганцевая руда, млн. т	1,25	1,64	2,39	145,5
Чугун, млн. т	4,2	8,2	12,5	152,4
Сталь, млн. т	4,2	6,5	12,6	193,8
Алюминий, млн. т	-	9,8	25,0	255,1

Наиболее ярко успех выполнения плана проявлялся в постепенном исключении импортных поставок оборудования – за счет роста энергомашиностроения в этой отрасли. Если в

1923 году завод «Электросила» изготовил всего четыре первых гидрогенератора мощностью по 7,5 МВт для Волховской ГЭС, то к середине 30-х годов в стране функционировали столь круп-

ные предприятия, как «Электрозавод» (Москва), «Динамо» (Москва), «Красный котельщик» (Таганрог), Турбогенераторный завод имени С. М. Кирова (Харьков). И, начиная с 1934 года, в импорте для энергостроения СССР уже не нуждался [17].

Само же строительство шло невиданными в истории темпами. И причиной тому был не только энтузиазм народа, о котором нам говорили прежде, но и ряд весьма теневого аспектов реализации плана ГОЭЛРО. Значительную часть строителей составляли не только призванные в так называемые «стройтудармии» бойцы, но и заключенные. А для финансирования программы широко распродавались сокровища отечественной культуры. А также зерно – и это в тех условиях, когда во многих регионах страны, и в первую очередь в Поволжье и на Украине, свирепствовал голод. Да и вообще в течение долгих лет все социальные секторы экономики финансировались только по остаточному принципу, из-за чего народ в СССР жил исключительно трудно. Без этого план вряд ли мог быть выполнен в срок.

Для работы в команде проекта часть специалистов привлекалась только для выполнения работ на временной основе. Из состава команды проекта в дальнейшем были назначены руководители функциональных проектов. Основные принципы плана ГОЭЛРО стали основой для отечественного планирования. Разрабатывался и совершенствовался как плановый и отчетный документ техпромфинплан (изначально промфинплан), давший в дальнейшем много для разработки типового бизнес-плана.

Впервые в России авторы плана ГОЭЛРО предложили экономическое районирование, исходя при этом из соображений близости источников сырья (в том числе энергетического), сложившегося территориального разделения и специализации труда, а также удобного и хорошо организованного транспорта.

Одной из важнейших идей плана ГОЭЛРО явилось создание централизованного энергетического хозяйства путем сооружения электростанций, объединенных высоковольтной линией электропередачи для совместной работы в единую сеть, что позволило обеспечить надежное и устойчивое электроснабжение промышленных районов страны. В основу создания единой энергетической системы России легли неоспоримые преимущества параллельной, согласованной работы укрупненных высокоэкономичных электростанций. Объединение территориальных энергосистем сопровождалось развитием электрических сетей, ростом эффективности энергетического производства, повышением

надежности и экономичности энергоснабжения потребителей в масштабах всей страны. Создание централизованного энергетического хозяйства позволило уменьшить риски в работе объединенной энергосистемы и обеспечить стабильную работу народного хозяйства. К концу же пятнадцатилетнего срока – к 1935 году советская энергетика вышла на уровень мировых стандартов и заняла третье – после США и Германии – место в мире.

Безусловно, осуществлялся и контроль реализации этого уникального проекта, но в основе своей он был административным, то есть отчетность представляла собой показатели о вводе в эксплуатацию объектов строительства или модернизации.

Выводы. Итак, по нашему мнению, план ГОЭЛРО можно считать проектом в системе управления проектами. Для такой позиции есть следующие основания:

1. Управление планом ГОЭЛРО осуществлялось, по сути, как портфелем взаимосвязанных проектов.

2. План ГОЭЛРО имел четкую неизменяемую цель – электрификацию народного хозяйства России.

3. План ГОЭЛРО имел четкие сроки реализации: с 1920 по 1935 год.

4. В плане ГОЭЛРО был определен бюджет для его реализации – 17 млрд. рублей.

5. Была разработана единая система планирования: от целого к частному. Такой набор планов является основой современного управления проектами.

6. Принципы плана ГОЭЛРО легли в основу организации планирования. Были разработаны стандартные плановые и отчетные документы. Техпромфинплан (изначально промфинплан) стал главным плановым документом для планирования на всех уровнях, в дальнейшем он же стал основой бизнес-планирования.

7. Комиссии Госплана РСФСР (преемника Комиссии ГОЭЛРО) стали руководителями мегапроектов в едином портфеле проектов, которые возглавили, по сути, управляющие проектами.

8. Председатель Госплана Г.М. Кржижановский, осуществляя руководство реализацией плана ГОЭЛРО, являлся управляющим портфелем проектов.

9. Портфель проектов в виде плана ГОЭЛРО, был выполнен к 1931 году, в минимальный намеченный комиссией 10-летний срок.

Таким образом, можно утверждать, что план ГОЭЛРО являлся первым успешно реализованным отечественным проектом, имевшим все признаки проекта.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Арчибальд Р. Искусство управления проектами: состояние и перспективы // Управление проектами. 2004. №1. С. 3–9; 2005. №1 (1). С. 14–23.
2. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами / пер. с англ. М.: ДМК Пресс, 2002. 464 с.
3. Гвоздецкий В.Л. Кржижановский Глеб Максимилианович [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://ras.ru/nappelbaum/722d3775-6f62-4568-92b1-5902f3fe52c4.as.px?idetoc=0>
4. Гвоздецкий В. Л. План ГОЭЛРО: мифы и реальность [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://www.nkj.ru/archive/articles/5906/>
5. Истоки планирования. [Электронный ресурс]. Режим доступа: <http://aftershock.su/?q=node/37875nhfvdfq71>.
6. Ленин В.И. Г. М. Кржижановскому // Полное собрание сочинений. Т. 40. М.: Издательство политической литературы, 1974. С. 62–63.
7. Ленин В.И. набросок плана научно-технических работ // Полное собрание сочинений. Т. 36. С. 228–231.
8. Мишин С.А. Проектный бизнес: адаптированная модель для России. М.: АТ, 2006. 428 с.
9. Пайпе С. Проектный менеджмент: ускоренный курс: пер. с нем. М.: Дело и Сервис, 2005. 192 с.
10. Сенчагов В.К. Национальная структурная политика – путь к обеспечению экономической безопасности // Вестник Российской академии естественных наук. 2015. №5. С. 64–70.
11. Стратегический менеджмент: теория, методология, практика: монография / С.Н. Глаголев, Ю.А. Дорошенко, П.П. Табурчак и др.; под общ. ред. Ю.А. Дорошенко. Белгород: Изд-во БГТУ, 2013. 167 с.
12. Стратегия инвестиционно-инновационного развития России в условиях глобальных экономических вызовов; под ред. проф. Ю.А. Дорошенко. Белгород: Изд-во БГТУ, 2015. 209 с.
13. Троцкий М., Груча Б., Огонек К. Управление проектами / пер. с польск. М.: Финансы и статистика, 2006. 304 с.
14. Управление проектом. Основы проектного управления: учебник / кол. авт.; под ред. проф. М.Л. Разу. М.: КНОРУС, 2006. 768 с.
15. Чиждова Е.Н., Брежнев А.Н., Кондрашова Е.А. Основные виды показателей качества инновационного проекта и требования к их выбору // Вестник БГТУ им. В.Г. Шухова. 2012. №3. С. 119–121.
16. Чиждова Е.Н., Шумилова Е. Ю. Совершенствование технологии оценки целевой эффективности проектного управления: монография. Белгород: Изд-во БГТУ, 2006. 166 с.
17. Экономическая жизнь СССР. Хроника событий и фактов. 1917-1965. В 2 кн. Изд-е 2-е, доп. Книга первая: 1917-1950 /гл. ред. С.Г. Струмилин. М.: Советская Энциклопедия, 1967. 440 с.
18. Экономическая энциклопедия. Промышленность и строительство. Ред. кол.: А.Н. Ефимов (гл. ред.) и др. Т. 1. М.: Советская энциклопедия, 1962. С. 331–334.
19. Harpham A., Successful Programme Management or Managing Successful Programmes, 16th IPMA World ECongress, Berlin, June, 2002.

Chizhov S.F., Chizhova E.N., Akimova G.Z., Dayub A.N.

THE TECHNOLOGY OF THE GOELRO PLAN AS A PROJECTS PORTFOLIO

The article analyzes the project which was developed and successfully implemented within the target time frame in Russia with the purpose of national economy re-structuring – the GOELRO plan. The eminent scientists and implementators were taking part in its preparation and execution. Actually, there have never been such projects as the GOELRO plan, both in our country and in the world, in terms of methods and results. The experience of implementation of such a project needs to be researched and compared to the up-to-date project technologies. It is proved in the article that the GOELRO plan represents a projects portfolio with the corresponding technologies.

Key words: GOELRO plan, project, project goal, project terms, budget, projects management, project team.

Чижов Сергей Федорович, кандидат экономических наук, доцент, кафедры экономики и организации производства.

Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова.

Адрес: Россия, 308012, Белгород, ул. Костюкова, д. 46.

E-mail: chijov@intbel.ru

Чижова Елена Николаевна, доктор экономических наук, профессор, кафедры теории и методологии науки.
Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова.
Адрес: Россия, 308012, Белгород, ул. Костюкова, д. 46.
E-mail: chizhova_elena@mail.ru

Акимова Галина Захаровна, кандидат экономических наук, доцент, кафедры стратегического управления.
Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова.
Адрес: Россия, 308012, Белгород, ул. Костюкова, д. 46.

Даюб Али Наиф, аспирант кафедры экономики и организации производства.
Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова.
Адрес: Россия, 308012, Белгород, ул. Костюкова, д. 46.
E-mail: chijov@intbel.ru