ИНТЕРФЕЙСНЫЕ И КОНФИГУРАЦИОННЫЕ РИСКИ ЗАКУПОЧНОГО ПРОЦЕССА В ПРОГРАММЕ RESILAND CA+ «УСТОЙЧИВОЕ ВОССТАНОВЛЕНИЕ ЛАНДШАФТОВ УЗБЕКИСТАНА»

Абдулазизов Дониёл Назруллаевич
Консультант по управлению проектами
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-3342-2461
https://doi.org/10.5281/zenodo.23120503

Аннотация. В тезисах исследованы интерфейсные и конфигурационные риски управления закупкой тяжелой техники и тракторов в рамках программы Всемирного банка RESILAND CA+ «Устойчивое восстановление ландшафтов Узбекистана». Закупочный процесс рассматривается как основной канал преобразования инвестиционного финансирования в производственные ресурсы, необходимые для лесовосстановительных и землепользовательских мероприятий, связанных с показателями цели развития проекта. Методика основана на анализе документов, прослеживании процесса и пилотном применении авторского индекса разрыва между соглашением и реализацией AIGI. По полному доступному циклу, включающему заключение контракта по лоту 2 и решение о повторной закупке по лоту 1, значение индекса составило 26,1 балла из 100. Около 89 процентов результата сформировано организационными интерфейсами и управлением версиями. Установлено, что предварительное рассмотрение Всемирного банка, процедура рассмотрения жалобы и проверка аномально низкой цены создавали самостоятельную контрольную ценность и не являлись дублированием. Основные потери возникли вследствие поздней стабилизации технических требований, неоднозначности документальных ссылок и отсутствия заранее определенного порядка управления различными исходами лотов.

Ключевые слова: RESILAND CA+, управление проектами, Всемирный банк, государственные инвестиции, закупки, AIGI, управление требованиями, организационные интерфейсы, управление конфигурацией, цель развития проекта

Реализация природно-ресурсных инвестиционных проектов зависит от согласованности закупочного графика, сезонного плана работ, готовности территориальных подразделений и механизма подтверждения физических результатов. Закупка тяжелой техники в такой системе не является конечным результатом: она создает производственную способность для проведения лесовосстановительных и землепользовательских мероприятий. Поэтому задержка закупки не доказывает автоматически недостижение цели развития проекта, но сокращает доступное окно полевых работ и увеличивает риск смещения освоения средств и подтверждения результатов.

Цель исследования состоит в выявлении тех элементов процесса управления, из-за которых фактическая траектория решения отклоняется от модели, установленной соглашением о финансировании, документом оценки проекта, руководством по операциям, планом закупок и внутренними решениями. Данное отклонение определяется нами как разрыв между соглашением и реализацией — Agreement-to-Implementation Gap. В отличие от оценки проекта в целом, предлагаемая диагностика направлена на конкретный завершенный или

Mualliflik huquqi egasi tomonidan ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

документально ограниченный процесс и позволяет различать необходимый контроль, предотвратимое повторение и потерю информации на стыках участников.

Эмпирическим случаем выступил пакет LRP/G/ICB/07 по поставке тяжелой техники и тракторов для лесохозяйственных и землепользовательских работ в рамках RESILAND CA+ Program: Uzbekistan Resilient Landscapes Restoration Project — программы RESILAND CA+ «Устойчивое восстановление ландшафтов Узбекистана» (Агентство лесного хозяйства на этапе проектирования; в настоящее время — Агентство по расширению лесов и зеленых зон и противодействию опустыниванию при Национальном комитете Республики Узбекистан по экологии и изменению климата). Цель развития проекта (Project Development Objective, PDO) предусматривает увеличение площади земель, находящихся под устойчивым управлением ландшафтами, и развитие трансграничного сотрудничества [4-6]. Техника является обеспечивающим ресурсом, а не непосредственным значением показателя PDO; управленческая связь возникает через своевременное развертывание техники и выполнение запланированных полевых мероприятий.

Исследование проведено методами анализа документов, прослеживания процесса и изучения отдельного случая [1-3; 8]. Предложенный автором индекс AIGI оценивает четыре измерения по шкале от 0 до 4: R — согласованность фактического права решения с установленными полномочиями; C — дублирование предмета и критерия контроля без новой информации; I — потери на организационных интерфейсах, включая повторные разъяснения, незакрытые ожидания и неполную передачу материалов; V — управление версиями и конфигурацией документов. Оценка каждого непересекающегося макроэтапа определяется как $6{,}25 \times (R + C + I + V)$, а результат случая — как среднее значение макроэтапов. Коэффициент 6,25 переводит максимально возможные 16 баллов четырех измерений в шкалу от 0 до 100.

Принципиальным условием кодирования является разграничение продолжительности и дублирования. Предварительное рассмотрение Всемирного банка, проверка жалобы или анализ аномально низкой цены не получают положительного балла по измерению C только потому, что требуют времени. Если контроль охватывает иной риск, использует новое доказательство или способен изменить решение, он признается содержательно самостоятельным. Поэтому AIGI не является рейтингом соблюдения правил закупок, правовым заключением либо оценкой работы конкретного участника.

Документальная база охватила решение отраслевого научно-технического совета, тендерную документацию, три дополнения, протоколы технического и финансового вскрытия, запросы разъяснений, отчеты о технической и комбинированной оценке, материалы рассмотрения жалобы, переписку по предварительному рассмотрению Всемирного банка, письмо о принятии предложения, контракт по лоту 2 и документы о переходе лота 1 к повторной закупке [4-7]. Анализ выполнен по одиннадцати непересекающимся макроэтапам.

Таблица 1. Результаты пилотного применения AIGI к пакету LRP/G/ICB/07

Измерение	Вклад в AIGI	Интерпретация
Полномочия R	1,1 балла	Установлена локальная неоднозначность функциональной границы

Mualliflik huquqi egasi tomonidan ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

Измерение	Вклад в AIGI	Интерпретация
Дублирование C	1,7 балла	Пересечение ограничено; содержательно самостоятельные проверки сохранены
Интерфейсы I	9,7 балла	Поздние требования, длительные передачи и ограничение многолотового маршрута
Версии V	13,6 балла	Несогласованные номера, даты и ссылки потребовали реконструкции
Итог AIGI	26,1 из 100	Контракт по лоту 2 и документированный переход лота 1 к повторной закупке

В результате проведенного нами анализа установлено, что от публикации тендерной документации 12 августа 2025 года до подписания контракта по лоту 2 4 июня 2026 года прошло 296 календарных дней. Три дополнения к тендерной документации сопровождались продлением срока подачи предложений на 35 дней, причем третье дополнение включало существенную корректировку технических требований. При технической оценке было направлено 23 запроса участникам и банкам. От технического вскрытия до первоначального письма Всемирного банка об отсутствии возражений прошло 117 дней, а с учетом рассмотрения жалобы и пересмотра оценки — 145 дней.

Итоговые траектории лотов различались. По лоту 2 после комбинированной оценки и получения письма об отсутствии возражений заключен контракт. По лоту 1 было принято решение о повторной закупке вследствие утраты актуальности части технических требований. Электронная система систематического отслеживания обменов в сфере закупок Всемирного банка (Systematic Tracking of Exchanges in Procurement, STEP) не обеспечила удобного стандартного маршрута для представления частичного комбинированного отчета при незавершенном втором лоте, поэтому применялся согласованный обмен по электронной почте. Мы рассматриваем это как практическое ограничение интерфейса, а не как нарушение правил.

Значение AIGI 26,1 характеризует интенсивность разрыва в установленной границе, но не процент неэффективности проекта. На интерфейсное измерение и управление версиями приходится 23,3 балла, или около 89 процентов результата. Следовательно, основная проблема состояла не в количестве органов контроля. Предварительное рассмотрение Всемирного банка выявило вопросы, требующие исправления; процедура жалобы сформировала новые доказательства и повлияла на техническую оценку; анализ аномально низкой цены покрывал самостоятельный риск исполнения. Разрыв возникал до и между этими проверками: требования продолжали изменяться после публикации, а номера пакета, протоколов, даты и ссылки на содержание оценочных отчетов не во всех случаях образовывали единую документальную цепочку.

Mualliflik huquqi egasi tomonidan ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.

Научная новизна работы заключается в применении количественной диагностики к многолотовому процессу с различными исходами и в доказательном разграничении полезного контроля и интерфейсных потерь. Традиционный показатель общей продолжительности не показывает, какой временной интервал обусловлен содержательной проверкой, а какой — восстановлением версии, ожиданием владельца действия или отсутствием предусмотренного маршрута частичного решения. AIGI связывает каждый балл с конкретным документом, макроэтапом и механизмом разрыва, что повышает проверяемость управленческого вывода.

На наш взгляд, практическое совершенствование должно начинаться с проверки готовности требований до публикации. Она должна подтверждать актуальность технологии, условия эксплуатации и обслуживания, готовность пользователей, связь с сезонным планом и приемлемость многолотовой стратегии. Для каждого тендерного документа, дополнения, оценочного отчета и контракта необходим реестр конфигурации, связывающий утвержденную версию, приложения, замененный документ и утвердившее решение. Карта индивидуальных замечаний должна ограничивать комментарии функциональной компетенцией участника и показывать способ их закрытия. Единый журнал процессов и рисков должен фиксировать запросы, жалобы, возвраты, ожидание, владельца, срок и эскалацию. Наконец, стратегия закупки должна заранее определять порядок частичного присуждения, отмены, повторной закупки и завершения каждого лота в STEP.

Таким образом, исследованный случай подтверждает необходимость включения закупок в интегрированный контур управления результатами проекта. Техническая готовность, конфигурация документов, цифровой маршрут и сезонный график должны управляться как единая цепочка. Предложенные меры не устраняют профессиональную оценку, механизм жалоб и предварительное рассмотрение Всемирного банка; напротив, они обеспечивают каждому контролю полный и повторно используемый доказательственный пакет. Это позволяет направить управленческое воздействие не на сокращение необходимого контроля, а на предотвращение поздних изменений, потери контекста и неопределенного ожидания между решениями.

Список использованной литературы

1. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 7th ed. Newtown Square, PA: PMI, 2021.
2. ISO 31000:2018. Risk management — Guidelines. Geneva: International Organization for Standardization, 2018.
3. Pritchett L., Woolcock M., Andrews M. Looking Like a State: Techniques of Persistent Failure in State Capability for Implementation // The Journal of Development Studies. 2013. Vol. 49, No. 1. P. 1-18. DOI: 10.1080/00220388.2012.709614.
4. Всемирный банк. Документ оценки RESILAND CA+ Program: Uzbekistan Resilient Landscapes Restoration Project. Вашингтон, 2022.
5. Международная ассоциация развития, Республика Узбекистан. Соглашение о финансировании Credit No. 7138-UZ. 2023.
6. Агентство лесного хозяйства Республики Узбекистан. Руководство по операциям RESILAND CA+ Program: Uzbekistan Resilient Landscapes Restoration Project. Ташкент, 2023.
7. Всемирный банк. Procurement Regulations for IPF Borrowers: Procurement in Investment Project Financing. 5th ed. Washington, DC, 2023

Mualliflik huquqi egasi tomonidan ushbu material Creative Commons Attribution 4.0 (CC BY 4.0) litsenziyasi asosida tarqatiladi.