

2.Ольшанский В.П. Алгоритмы компьютерного поиска параметров локализованного очага при самонагревании сырья // Проблемы пожарной безопасности: Сб. науч. тр. АПБ Украины. Вып. 10. – Харьков: Фолио, 2001. – С. 125-130.

Получено 21.01.2002

УДК 65.016

В.М.БРУНЬКО

Київський національний університет будівництва і архітектури

ПРОЕКТНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І ЦІЛЬОВІ КОМПЛЕКСНІ ПРОГРАМИ

Розглядається система управління проектами, що визначаються у ресурсах, часі, вартості та ефективності, а також у способі організації управління.

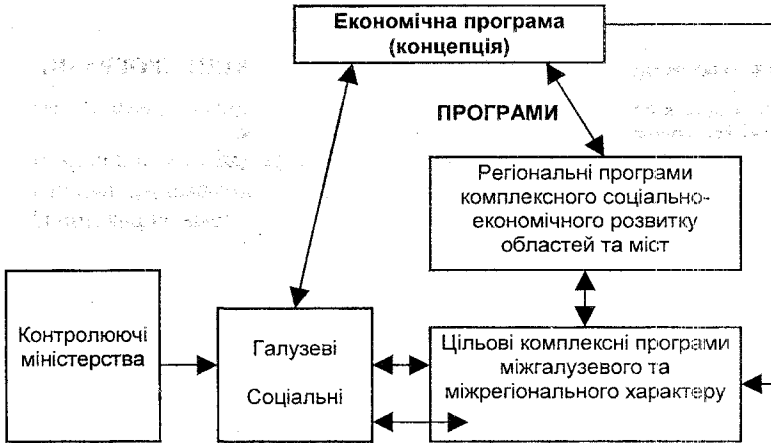
Останнім часом органи виконавчої влади за змістом діяльності все більше трансформуються від галузевого до програмно-цільового управління. Як має виглядати в такому випадку система управління? Перш за все, повинна бути розроблена обґрунтована, тобто реальна концепція розвитку економіки. Вона має конкретизуватися більш детальними *галузевими, регіональними й цільовими комплексними програмами*. Останні являють собою мультипроекти і деталізуються у вигляді *конкретних проектів*, визначених у ресурсах, часі, вартості та ефективності, а також у способі організації управління.

Проектне управління здійснюється у кілька стадій, кожна з яких уточнює і деталізує результати наступної. Фактично йдеться про процес розвитку ідеї досягнення позитивного результату, визначення здійснимості ідеї та її ефективності (прийняття або відхилення), доведення прийнятої ідеї до конкретного плану дій, забезпечення ресурсами, організація виконання плану та досягнення очікуваного результату. Найважливішими й необхідними складовими успіху проекту є баланс мети, ресурсів, вартості, часу і, що особливо важливо, *забезпеченість управлінням* (рисунок).

Остання обставина є найбільш складною для усвідомлення. Мається на увазі, що згідно з проектним принципом для реалізації проекту створюється окрема управлінська структура, яка існує стільки, скільки "живе" проект. Якщо такої структури немає, а проект здійснюється, то можна бути впевненим, що ресурси будуть використані неефективно і мети досягнути не вдасться. Сама ідея проектного управління виявиться спалюженою. Для найбільш ефективного управління команда менеджерів проекту має супроводжувати проект від початку до кінця, від планування до контролю і завершення.

На початковому етапі – *концепції проекту* – закладаються підвалини успіху. Якщо концепція, або стратегія обрані менеджерами неві-

рно, подальші (навіть правильні дії) виявляться неуспішними. Цей етап – найменш звичний для вітчизняних керівників, адже стратегії раніше формувалися директивно, а відтак централізовано забезпечувалися ресурсами. Сьогодні кожному суб'єкту господарювання треба знайти, обґрунтувати стратегію для себе, стратегію свого виживання та розвитку.



Система управління програмами (проектами)

Подальшим етапом у життєвому циклі проекту є *обґрунтування його здійснимості й ефективності*. Якщо фінансові (на рівні суб'єктів господарювання) й соціально-економічні показники (на рівні регіону і держави) є прийнятними з точки зору ефективності інвестицій, то проект приймається до реалізації і фінансується учасниками, і навпаки. Тут важливі дві обставини. По-перше, перед початком дій має існувати повне уявлення про очікувані матеріально-речові й фінансові результати, а по-друге, якщо такого уявлення не існує або воно неповне (сумнівне, негативне), рішення про фінансування, витрату ресурсів і часу не приймається. Іншими словами, дотримання процедур проектного управління – своєрідний запобіжник від неефективного господарювання. Як кожний корисний інструмент, він має вартість, що означає необхідність витрат на концептуальні дослідження і планування проекту (включаючи експертизу). Звідси виходить, що недофінансування підготовчого етапу призводитиме до нерациональних витрат.

Наступним етапом є укладання угод, підписання контрактів тощо між учасниками проекту. Після цього планова модель остаточно уточнюється. (Неминучі відхилення від попередніх розрахунків ефективно-

сті не повинні вплинути на принципове рішення щодо здійснення проекту).

І останнім етапом є супроводження проекту (моніторинг) аж до його завершення і співставлення отриманих результатів з очікуваними. Спеціалізація фахівців на здійсненні функцій управління контрактами та моніторингу проекту дозволяє уникнути нерационального використання ресурсів, надмірних витрат часу і коштів. В умовах дефіциту державних інвестиційних ресурсів особливого значення набуває їх ефективне використання, тобто отримання максимального кінцевого виробничого й соціально-економічного результатів при раціональних витратах централізованих державних коштів. Потреби в коштах, необхідних для отримання повноцінних кінцевих результатів, як правило, набагато перевищують можливості держави.

Нам здається доцільним стадію підготовки державних програм розглядати як інвестиції відносно незначних бюджетних коштів в обґрунтування шляхів залучення недержавних капіталів у реалізацію проектів з метою подальшої економії відповідної частини державних фінансових ресурсів і розширення інвестиційної діяльності. Крім ефекту масштабу, важливим результатом реалізації такої стратегії буде і більш достовірне обґрунтування майбутніх бюджетних витрат та надходжень. Беручи до уваги дефіцит бюджету України, доцільно буде обмежити фінансування проектів з боку держави у межах лише такої частки (або надання відповідних податкових пільг, що рівноцінне державним інвестиціям), які б робили проект привабливим для участі інших інвесторів.

Кваліфікована розробка прибуткових проектів забезпечує обґрунтовану мінімізацію і раціональну форму участі держави та інших суб'єктів у інвестуванні, що виражається сумами, на порядки вищими, ніж вартість стадії інвестиційного проектування. *Наявність грамотно підготовлених проектів є необхідною умовою для їхнього раціонального фінансування та подальшої організації управління.* Це робить у багатьох випадках економічно доцільним фінансування державою стадії розробки проектів або сприяння цьому процесу. Тоді відповідні витрати автоматично виступатимуть державною частиною інвестицій у проект.

Враховуючи значну кількість проектів і змішану форму їх фінансування, держава не може і не повинна повністю забезпечувати управління проектами. Функції держави на цьому етапі мають зводитись до регламентуючих процедур, встановлення правил відбору проектів та контролю їхньої реалізації, визначення участі у фінансуванні тощо. У той же час має функціонувати *досконала* система управління проектами.

ми з використанням всього арсеналу необхідних методів і засобів. Ці функції в сьогоденні умовах можуть виконувати тільки спеціалізовані недержавні консультативні й управлінські фірми з персоналом високої кваліфікації.

Беручи до уваги масштаби, регіональну і галузеву різноманітність державних інвестиційних програм, необхідно буде зберегти тільки функцію *генеральних виконавців* підготовки та моніторингу проектів

Отримано 28.01.2002

УДК 339.063 : 68.015

В.О.ПОКОЛЕНКО, канд. техн. наук

Київський національний університет будівництва і архітектури

ПРО НОВІ КОРПОРАТИВНІ ТЕНДЕНЦІЇ В ІНВЕСТИЦІЙНІЙ СФЕРІ

Розглядаються фінансово-будівельні групи як нові організаційні структури в будівельному бізнесі, що відповідають ринковим умовам господарювання і діють на маркетинговій основі.

Процеси корпоратизації є важливим чинником удосконалення будівельно-інвестиційної сфери, а, отже, й структури та обсягів інвестицій, оскільки саме на будівельний комплекс сьогодні покладено переважний обсяг завдань з трансформації економіки шляхом активізації інвестицій. Подолання будівельною галуззю негативних тенденцій економічного спаду в останні роки досягнуто в першу чергу за рахунок удосконалення економіко-майнових відносин в галузі шляхом створення і розвитку перспективних форм організації діяльності – холдингів, корпорацій, інвестиційно-будівельних, будівельно-комерційних та інших господарських об'єднань, зокрема фінансово-будівельних груп.

Фінансово-будівельні групи (ФБГ) є порівняно новою структурою у будівельній галузі, вони є результатом інтеграції суб'єктів будівельного процесу – підрядних, субпідрядних та обслуговуючих організацій з фінансово-кредитними установами (банками, інвестиційними компаніями), що діють в цій галузі як інвестори й кредитори реальних інвестиційних проектів. Головною ознакою такого корпоративного об'єднання (на відміну від інших) є обов'язкове сполучення інвестиційної та фінансово-кредитної діяльності безпосередньо з процесом створення готової будівельної продукції. Це дає можливість фінансово-будівельній групі виступати в інвестиційному просторі в ролі специфічного учасника інвестиційного процесу – як інвестора (забудовника), кредитора проекту, проектувальника та генерального підрядника. Передумовою ефективної діяльності зазначених об'єднань в інвес-