

УДК 338.244+711.585

Л.И.НЕФЕДОВ, д-р техн. наук

*Харьковская государственная академия городского хозяйства*

## **ПРОБЛЕМЫ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ РЕКОНСТРУКЦИИ ЖИЛОЙ СРЕДЫ**

Рассматриваются проблемы управления проектами при реконструкции жилой среды. Описаны жизненный цикл проекта и его окружающая среда. Проведена структуризация проекта реконструкции, предложена методология управления проектами.

Под жилой средой будем понимать искусственную антропогенную среду со всеми необходимыми для жизнедеятельности объектами: жилыми домами, объектами обслуживания, инженерными сетями, транспортными коммуникациями и т.д. Отсюда проект реконструкции – это целенаправленная деятельность, обусловленная потребностями совершенствования и развития жилой среды. С точки зрения системного подхода управление проектом реконструкции рассматривается как процесс перехода жилой среды из исходного в желаемое конечное состояние, при котором будет достигнута глобальная цель реконструкции – удовлетворение потребностей населения жилой среды в определенных видах жизнедеятельности [1].

Для управления проектом реконструкции необходимо разработать методологию организации, планирования, руководства, координации трудовых, финансовых и материально-технических ресурсов на протяжении проектного цикла, направленную на эффективное достижение его целей путем применения современных методов, техники и технологии управления для получения определенных в проекте результатов по составу и объему работ, стоимости, времени, качеству и удовлетворению участников проекта [2].

Проект реконструкции имеет жизненный цикл – промежуток времени от зарождения проекта до его завершения, который включает следующие четыре фазы :

1) концептуальная – это формулирование целей, анализ инвестиционных возможностей, обоснование осуществимости (технико-экономическое обоснование) и планирование проекта;

2) разработка проекта – определение структуры работ и исполнителей, календарных графиков работ, бюджета проекта, проектно-сметной документации, переговоры и заключение контрактов с подрядчиками и поставщиками;

3) реализация проекта – работы по выполнению проекта, включая маркетинг, обучение персонала, строительство;

4) эксплуатационная, включающая приемку объектов, замену

оборудования, расширение, модернизацию, инновацию.

Проект реконструкции имеет окружающую среду, подразделяемую на:

1) внешнюю среду, к факторам которой относят: политические, социальные, экономические, экологические, технологические, ресурсообеспеченность, конкурентность и др.;

2) внутреннюю среду, которая включает рынки, маркетинг, сбыт, распределение, снабжение, производство, персонал, финансы и др.

Проект реконструкции и процесс его реализации относятся к сложной системе, в которой сам проект выступает управляемым объектом, а управление проектом является управляющей подсистемой. При этом одна из главных проблем – это выбор управляемых параметров проекта реконструкции. Для их конкретизации и детализации с целью повышения эффективности проекта процесс его управления должен быть хорошо структурирован (декомпозирован), т.е. разбит на следующие составляющие:

1) фазы жизненного цикла проекта, этапы, работы, задачи, единичные процессы;

2) отдельные пакеты работ, увязанные между собой в структуру работ по проекту;

3) организационная структура исполнителей по проекту;

4) структура распределения ответственности и обязанностей исполнителей при выполнении работ по проекту;

5) подсистемы по областям управления проектом, функционирующие практически в течение всех фаз управления проектом;

6) общие системные функции, выполняемые на всех фазах реализации проекта и во всех подсистемах.

Реализация проекта реконструкции осуществляется в рамках организационной структуры под руководством главного менеджера проекта специальной группой исполнителей, называемой командой проекта, которая относится к "трансверсальному" виду, так как охватывает широкий круг участников, многие сферы деятельности, различные службы и их взаимодействие.

Рассмотрим методологию управления проектом реконструкции жилой среды с широким кругом участников, которая содержит такие основные этапы:

1. Определение возможных проблем и выбор из них единственной. Здесь решаются следующие вопросы: выявление возможных проблем; ранжирование их по порядку первоочередности; выбор единственной главной проблемы и ее утверждение.

2. Постановка проблемы, включающая: описание реальной ситуа-

дции по собранным фактам; уточнение неудовлетворительных моментов и границ проблемы; определение сути проблемы и ее четкой формулировки; проверка правильности формулировки. Существуют два типа проблем: проблема причин и проблема цели. Проблема причин требует рассмотрения настоящего и прошлого, чтобы проанализировать причины, т.е. найти и проверить причины, затем предложить решение проблемы. Проблема цели не требует отыскания причин в прошлом. Надо найти и внедрить новые функциональные решения, соответствующие определенным потребностям, т.е. строить будущую удовлетворительную ситуацию, анализируя потребности. Таким образом, различие между проблемой причин и проблемой цели заключается в следующем. Большинство слабых сторон требует проведения причинного анализа этих слабостей. Зато инновационная деятельность, проводимая с целью развития, не требует анализа причин. Если поставлена проблема цели, то переходим к этапу 4, для проблемы причин необходимо выполнить этап 3.

3. Определение диагноза путем отыскания и проверки причин: установление возможных причин; выявление главных причин; исследование глубинных причин; проверка предположений по поводу причин.

4. Выбор главной цели проекта и ее декомпозиция на локальные с построением их иерархической структуры. В соответствии с иерархией цели производится декомпозиция проекта на иерархические подсистемы. Здесь выделяют два основных типа подсистем – стратегические и оперативные. Рассмотрим более подробно первый тип.

Стратегия проекта занимает центральное место в выработке направлений действий по достижению выбранных целей и желаемых результатов проекта. Стратегия проекта включает три этапа: стратегический анализ; разработка и выбор стратегии; подготовка и реализация стратегии.

Стратегический анализ начинается с анализа внешней и внутренней среды. Внешняя среда может создавать либо угрозы, либо возможности для реализации проекта. Для этого надо провести SWOT-анализ [2], т.е. установить преимущества, слабые стороны, возможности и угрозы.

На основе SWOT-анализа разрабатывается и выбирается стратегия, которая осуществляется на трех различных организационных уровнях: корпоративная стратегия, определяющая общее направление развития; деловая стратегия – стратегия конкурентности объектов реконструкции на рынке недвижимости; функциональная стратегия, разрабатываемая для каждого функционального подразделения с целью конкретизации выбранной стратегии проекта. При разработке страте-

гии проекта необходимо учесть все возможные решения, из которых выбирается эффективная стратегия с определением ее показателей.

Подготовка и реализация стратегии включает план мероприятий и реализацию проекта, где решаются такие задачи: определение основных работ, необходимых объемов и источников финансирования; подбор и подготовка кадров, чтобы гарантировать выполнение работ; определение сроков выполнения проекта, составление графиков его реализации с расчетом необходимых ресурсов; расчет сметы и бюджета проекта, планирование и учет рисков; контроль за ходом выполнения проекта.

Оперативные проекты строятся аналогично стратегическому.

Полученные результаты проекта необходимо оценить и сопоставить с выбранными целями. При неудовлетворительных результатах надо скорректировать поставленные ранее цели. Если цель проекта достигнута, то следует его завершение.

1. Нефедов Л.И., Тимошенко В.В., Пономарев Г.И. Системный анализ социально-экологических аспектов реконструкции жилых кварталов. – Харьков: Основа, 1992. – 152 с.

2. Мазур И.И., Шапиро В.Д., Титов С.А. и др. Управление проектами: Спр. пособие. – М.: Высшая школа, 2001. – 875 с.

Получено 21.01.2002

УДК 656.224 / 225.003.12

М.В.АНДРЕЄВА

Українська академія залізничного транспорту, м.Харків

### **АКТУАЛЬНІСТЬ СТВОРЕННЯ ПРОЄКТІВ УПРАВЛІННЯ ВИТРАТАМИ ЗАЛІЗНИЧНОГО ТРАНСПОРТУ**

Розглядається значення залізничного транспорту в розвитку економіки міст. Обґрунтовується необхідність підвищення управління витратами залізниць, особливо щодо пасажирських перевезень.

Ще з далеких часів люди намагалися будувати свої селища у районах, через які проходили транспортні шляхи. Транспорт – це основа для освоєння нових районів, забудови міст. Він є базою для зв'язку, обміну продукцією. Транспорт – один з найважливіших ресурсів у формуванні економіки та соціальних відносин як всієї країни, так і окремих міст. Наявність транспорту впливає навіть на підвищення культурного рівня життя населення.

В економіці України основним видом транспорту є залізничний. Він забезпечує транспортно-економічні зв'язки й потреби населення в перевезеннях. Внаслідок загальноекономічного кризового стану за