69. Про затвердження Національної рамки кваліфікацій. Постанова КМУ №1341 від 23.10.2011 р. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-%D0%BF.

Рецензент статті
д.т.н., проф. Бабаєв.І.А.

Стаття рекомендована до публікації 15.09.2017 р.

УДК 005.8

О.С. Шарова

ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ ДЕВЕЛОПМЕНТУ: АНАЛІЗ В РЕТРОСПЕКТИВІ ДЕСЯТИРІЧЧЯ

Проаналізовано результати досліджень автора десятирічної давнини з точки зору їх практичного застосування у реальних девелоперських та інвестиційно-будівельних проектах, зроблено висновки стосовно їх подальшого поширення. Запропоновано дорожню карту управління будь-яким комерційним інвестиційно-будівельним проектом, яка дає можливість адаптувати процеси управління проектами девелопменту для девелоперської компанії в залежності від її організаційної структури та організаційної структури управління окремим проектом. Рис.1, табл. 1, дж. 9.

Ключові слова: проект девелопменту, інвестиційно-будівельний проект, продукт проекту девелопменту, гнучка стадія бачення продукту проекту девелопменту.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Будівельна галузь є «стовпом» розвитку економіки України. Починаючи з 2008 року, ця галузь знаходиться у стані, який важко назвати розвитком. При цьому успішна підготовка до проведення Євро-2012, стрімке виведення широкого спектру житлових площ протягом періоу з 2012 року по 2017 рік на первинний ринок Києва, Київської області, Львова, Одеси, Харкова та Дніпра не дає стверджувати, що галузь стагнує. В наявності певне перетягнення у бік пропозицій житла різного класу, спрямованих на різні цільові групи потенційних покупців, та відсутність інфраструктурних проектів, проектів модернізації виробництва і т.д. Змінилася і структура гравців ринку. З ринку зникли одні компанії, їх місце зайняли інші. При цьому спостерігається «колообіг» професійних проектних менеджерів та спрацьованих команд між компаніями.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. З плином часу настає момент, коли виникає бажання перевірити, чи використовуються на практиці результати досліджень 10-річної давнини, виконаних у науковій школі професора В.А. Рача [1-6]. 10 років – саме той термін в часі, коли можна проаналізувати, які результати досліджень підтверджені практикою і що цьому сприяло, які результати не використовуються, і за яких умов їх використання буде простішим або успішнішим. Для автора, яка має власний 15-річний досвід керівника інвестиційно-будівельних проектів і консультанта з управління проектами та продовжуючи практичну діяльність, інтерес викликає аналіз сучасного застосування методології управління проектами в практичній площині, актуальність та практичність використання результатів власних досліджень та

тенденції розвитку вимог щодо керівників проектів як з боку девелоперських компаній, так і з боку ринку.

Метою статті є аналіз застосування на практиці отриманих в дисертаційному дослідженні автора результатів та міркування щодо подальших кроків в удосконаленні цих результатів при практичному використанні.

Методи та методики дослідження. При підготовці публікації були використані методи аналізу при порівнянні теоретичних результатів та фактичного їх впровадження у практику управління проектами.

Виклад основного матеріалу. Матеріал статті являє собою ретроспективний аналіз висновків і положень, цілісно представлених в роботі [7] та опублікованих в [1-6, 8]. Коментарі автора по кожному положенню являють собою аналіз їх актуальності протягом десяти останніх років та перспективи використання/подальшого розвитку.

Положення 1. «Відсутність систематизації норм законодавства у будівельній сфері України призводить до неоднозначного тлумачення його норм. Наслідком необґрунтованого змішаного уживання понять «проект девелопменту» та «інвестиційно-будівельний проект», через брак розуміння сутності продуктів та результатів цих проектів, є складність управління указаними типами проектів. Аналіз уточнених та введених визначень термінів категоріального апарату проектів девелопменту нерухомості показав, що інвестиційно-будівельний проект є підпроектом проекту девелопменту».

На сьогоднішній день систематизація норм законодавства у будівельній сфері України як і раніше потребує систематизації. За останні 10 років законодавство у будівельній сфері України зазнало деяких суттєвих змін, пов'язаних з підвищенням контролю процесів планування та забудови територій, починаючи від розробок генеральних планів населених пунктів, зонування територій, розробки детальних планів територій до змін цільових призначень конкретних земельних ділянок з подальшою їх забудовою об'єктами нерухомості різного функціонального призначення. Серйозні зміни у процесах проектування та будівництва житлової та громадської забудови відбудуться після затвердження та введення в дію нового ДБН Б.2.2-12 "Планування і забудова територій", який замінить цілу низку існуючих нормативних актів в будівництві, в т.ч. ДБН 360-92. Він суттєво вплине на містобудівні умови та обмеження будь-якого об'єкту нерухомості житлового та громадського призначення та суттєво обмежить апетити забудовників стосовно, наприклад, поверховості житлових кварталів, щільності мешканців, виділення площ під різні функції в межах житлової та громадської забудови. При цьому існуючі норми, як і раніше, мають певне коло колізій юридичного спрямування, але питання визначення, розрізнення та змістовного наповнення вищеозначених понять щодо проектів девелопменту та інвестиційно-будівельних проектів, їх продуктів, розділення бІльшого проекту на підпроекти є досі актуальним.

Положення 2. «Розроблено системну модель продукту проекту девелопменту, яка поєднує існуючі властивості об’єкту нерухомості в аспектах фізичних та економічних характеристик, правових і соціальних відносин».

На сьогоднішній день сучасні девелопери активно використовують поняття «продукт», маючи на увазі комерційні квадратні метри, які приносять прибуток. При цьому серйозна увага приділяється усім чотирьом складовим характеристикам продукту проекту девелопменту та з точки зору їх

взаємозв'язку й взаємовпливу з одного боку й відповідності чинному законодавству та вимогам/очікуванням ключовим стейкхолдерів.

На думку автора, ця тенденція є позитивною, свідчить про використання професійної термінології та буде поширюватися надалі.

Положення 3. «Існуючі моделі життєвих циклів проектів девелопменту та інвестиційно-будівельних проектів у сучасних ринкових умовах та в умовах невизначеності не задовольняють потреби осіб, що приймають рішення (ОПР), про реалізацію проекту девелопменту (ПД), у впевненості щодо бачення продукту проекту девелопменту (ППД), і як наслідок, в отриманні очікуваної конфігурації продукту проекту девелопменту. Виділення в життєвому циклі проектів девелопменту стадії формування бачення продукту девелопменту (ФБ ППД) на фазі проектування дозволило поглибити теорію їх життєвого циклу та розробити моделі для уточнення конфігурації продукту проекту девелопменту в рамках єдиного методологічного підходу».

Застосовуючи усталену термінологію сьогодення, «стадія формування бачення продукту проекту девелопменту на фазі проектування» мала б назву на кшталт «agile vision of deliverable development project stage" (гнучка стадія бачення продукту проекту девелопменту) або її похідні. 10 років назад в Україні термін «agile» (гнучкість) щодо застосування сучасних гнучких підходів до управління проектами, девелоперськими у тому числі, взагалі не використовувався. Це зараз гнучкі методології не тільки мають широке розповсюдження, а й нарешті знайшли відображення у останній редакції Стандарту з управління проектами [9] у введенні адаптивного та змішаного життєвого циклу проекту.

Положення 4. «Дослідження процесу виконання стадії формування бачення продукту проекту девелопменту фази проектування дало можливість визначити спіральну модель її виконання шляхом введення результатів етапів робіт, що дозволило визначити перелік та взаємозв'язок пакетів робіт цієї стадії з урахуванням їх циклічності до моменту досягнення ОПР очікуваної конфігурації ППД».

За минулі 10 років вийшло три редакції PMBoK: четверта у 2010 р., п'ята у 2014 р. та шоста у 2017 р., при чому відображення застосування гнучких методологій у практиці управління проектами запізнилося як мінімум на три редакції.

Термін «спіральна модель» у поточній редакції Стандарту не використовується. Натомість Стандарт містить уточнення щодо адаптивного життєвого циклу проекту і використовує поняття «ітеративний» та «інкрементальний» життєвий цикли. Для цілей цієї роботи цілком коректно використовувати термін «ітеративної» моделі на стадії ФБ ППД, тому що під час неї відбувається циклічне виконання та повторення однакової послідовності дій по визначенню конфігурації ППД до того часу, поки ППД не буде мати характеристики, максимально наближені до очікуваних ключовими стейкхолдерами.

Вищезазначений результат десятирічної давнини лише підкреслює, що методологія управління проектами є суто практичною дисципліною, а потреби практики та застосовувані інструменти випереджають теоретичні обгрунтування.

Положення 5. «Розроблена функціональна модель стадії ФБ ППД враховує циклічний процес отримання узгодженої ОПР очікуваної конфігурації ППД. Результат застосування функціональної моделі полягає у визначенні

відповідальності кожного з учасників проекту за отримані проміжні і остаточні результати виконання робіт в процесі уточнення конфігурації ППД, що надало можливість розробити рекомендації до укладання контрактів з виконавцями з урахуванням інтересів сторін».

Сутність об'єкту нерухомості (ОН) полягає в двох аспектах: як благо і як джерело доходу. Об'єкти житлової та комерційної нерухомості (фізичні характеристики) як благо становлять основні умови забезпечення життєдіяльності людей (об'єкт соціальних відносин), і одночасно вони виступають як джерело доходу для власника (економічні характеристики) за умови наявності у останнього прав на ОН (об'єкт правових відносин).

За минуле десятиріччя суттєво змінились ринкові умови, що сприяло бурхливому розвитку маркетингової складової в характеристиках об'єктів нерухомості. Причиною цього явища стало поступове зростання насиченості ринку певними видами нерухомості. Девелопери стикнулися з необхідністю прикладати професійні зусилля з просування та реклами ОН з метою підвищення продажів та/або збільшенню їх привабливості для цільових аудиторій. У свою чергу це призвело до розвитку сучасних інструментів маркетингу на ринку нерухомості: створення та підтримка професійних сайтів, неймінг ОН, диджіталізація, більш якісне позиціонування ОН та його просування, створення професійних маркетингових концепцій, маркетингових планів, рекламних заходів і т.д. У зв'язку з цим автор пропонує деякі уточнення щодо опису характеристик нерухомості як об'єкту (уточнення виділено курсивом):

Таблиця 1

Характеристики нерухомості як об'єкта

Фізичний об'єкт	***Економічний об'єкт***	***Об'єкт соціальних відносин***	***Об'єкт правових відносин***
– Місце розташування – Розмір (площа, межі, об'єм) – Форма – Ландшафт – Тип земельної ділянки – Фізичні характе ристики – Зовнішнє оточення	– Товар – Капітал, актив – Корисність – Дохідність – Витрати утримування – Ліквідність – Вартість – Ціна – Інвестиції – Податки – ***Маркетинг*** – ***Реклама***	– Місце існування – Престижність володіння – Умови життєдіяльності – Джерело благ – Місце здійснення діяльності	– Право власності – Право розпорядження

Щодо «рекомендацій до укладання контрактів з виконавцями з урахуванням інтересів сторін», то з точки зору попередження виникнення можливих ризиків у процесі виконання робіт за проектом та захисту інтересів сторін, закладення інструментів планування, контролю виконання робіт та взаємодії сторін конкретні положення в контракти на виконання проектних, підрядних, спеціальних та інших видів робіт є одним із найцінніших розробок з точки зору практичного використання та не втратили своєї актуальності й досі.

Положення 6. «Шляхом поєднання існуючих представлень об'єкту нерухомості (фізичний, економічний об'єкт, об'єкт правових відносин, об'єкт

соціальних відносин) розроблено системну модель стадії ФБППД фази проектування, що дало можливість виявити наявність взаємозв'язку елементів моделі, сформувати системне уявлення про конфігурацію ППД та визначити концептуальну модель продукту проекту девелопменту».

Положення 7. «Використовуючи теорію корисності, положення якої дають можливість врахувати різне ставлення ОПР до ризику, розроблено критерій закінчення стадії ФБ ППД на фазі проектування. Використання отриманого критерію дає змогу ОПР прийняти рішення про отримання очікуваної конфігурації ППД».

Положення 8. «Природна складність, пов'язана з процесом прийняття ОПР рішення, зокрема, щодо отримання підсумкової конфігурації продукту проекту девелопменту, спричинила потребу в наявності інструментарію, який дозволив би візуалізувати підсумкову інформацію при прийнятті ОПР рішення. Для вирішення цього завдання розроблено та впроваджено на практиці систему підтримки прийняття рішень у вигляді комп'ютерної програми, яка дозволяє під час фази проектування ПД будувати лінію байдужості значень функції корисності для ОПР, схильної до ризику за грошовим параметром та часом, із метою визначення множини прийнятних для ОПР значень, які набуває конфігурація ППД під час формування його бачення, та отримати відповідні рекомендації».

Стосовно використання на практиці результатів, зазначених у п.6, п.7 та п.8, слід уточнити, що широкого поширення розроблений методичний підхід не знайшов з наступних причин.

1. «Закритість» ОПР. Використання методики передбачає інтерв'ювання ОПР стосовно визначення їх схильності до ризику за грошовим параметром та часом, проведення якого не завжди можливе на практиці.
2. Рівень складності запропонованої методики передбачає наявність базових знань з теорії корисності у ОПР, що в свою чергу є сверхвимогою щодо ОПР.
3. Волюнтаризм ОПР. Швидкість прийняття рішень та неспроможність притримуватися вже прийнятих на попередньому етапі рішень, на жаль, є класичним явищем у ОПР в девелоперських проектах та заважає розробці та виконанню єдиної бази правил реалізації проектів.
4. Кількість ОПР. Базова методика враховує наявність однієї ОПР, а практика доводить, що як правило, кількість осіб, що приймають рішення, більша, ніж 1. Тому запропонована методика потребує доопрацювання для множини ОПР та апробації.

Отримані в [8] результати знайшли відображення у практичній діяльності автора в управлінні та інвестиційно-будівельними проектами. Єдиного наочного документу в письмовій або візуальній формі, який би описував або увесь процес реалізації інвестиційно-будівельного проекту, в нашій країні не існує. На рис.1 наведено дорожню карту управління будь-яким комерційним інвестиційно-будівельним проектом, яку складено на основі визначених підходів та правил у законах України, розпорядженнях Кабінету Міністрів по будівельній галузі та в державних будівельних нормах. Ця дорожня карта описує весь процес реалізації інвестиційно-будівельного проекту від отримання пакету документів на земельну ділянку з цільовим призначенням, якому буде відповідати майбутній об'єкт нерухомості, до аналізу фінансової діяльності від продажу або здачі в оренду комерційних площ. Дорожня мапа наведена без врахування

часового параметру. Тривалість тих чи інших складових технологічного процесу чи пакетів робіт не вказана.

Цінність цієї карти саме в такій візуальній формі полягає в наступному:

1. Весь процес реалізації інвестиційно-будівельного проекту «розкладений» по функціональних процесах, укрупнених пакетах робіт та зонах відповідальності, які здійснюють різні учасники проекту, а саме особи, що приймають ключові рішення по проекту, фінансисти, проектувальники та будівельники, комерсанти, які реалізують або здають в оренду площі, менеджери з маркетингу та реклами.

2. Всі укрупнені пакети робіт та поява/наявність ключових документів, що дозволяють реалізувати проект, пов'язані між собою логічними та технологічними зв'язками. Це дає змогу визначити, які саме дії, у тому числі отримання дозволів сприяють реалізації проекту.

Наявність ключових точок прийняття рішення «go – no go», в яких на основі наявних уточнених даних про техніко-економічні показники проекту (які включають і показники ефективності), особами, що приймають рішення, приймається відповідне рішення про подальшу реалізацію проекту або про його дострокове припинення. Автор наводить три таких точки «go – no go» (після отримання містобудівного розрахунку, після затвердження замовником ескізного проекту та перед поданням стадії «Проект» (або затверджувальної частини стадії «Робочий проект») в державну експертизу як мінімальна кількість необхідних точок прийняття рішення, але припускає, що на практиці їх може бути більше.

3. Жорсткий взаємозв'язок між варіантом техніко-економічних показників та фінансовою моделлю проекту. Такий підхід суттєво знижує ризики невідповідності даних, за якими приймаються рішення, та покращує ефективність взаємодії співробітників в компанії.

4. Представлена дорожня карта дає змогу адаптувати процеси управління проектами девелопменту для девелоперської компанії в залежності від її організаційної структури та організаційної структури управління окремим проектом.

Додатково слід відмітити, що в роботі [8] було визначено умови розвитку проектно-орієнтованих підприємств під час кризи та виходу з неї, а саме:

1. Наявність інвестиційних коштів як умова планування та реалізації проектів.

2. Унікальна можливість формувати команди проектів з найдосвідченіших спеціалістів.

3. Наявність на ринку конкурентних умов для будь-яких учасників проектів та посилення такої конкуренції з плином часу.

Висновки. Дійсність підтверджує тези вищезазначених пунктів 2 та 3. Стосовно наявності інвестиційних коштів та прозорості, доступності та коректності цієї інформації слід відзначити наступне. Минуле десятиліття сприяло створенню та розвитку професійних товариств, що складаються з різних спеціалістів сучасного ринку нерухомості, а саме: девелоперів, керівників проектів, маркетологів, архітекторів, будівельників, аналітиків. І саме аналітики ринку нерухомості на регулярних зустрічах своєї спільноти відзначають, що продажі житлової та комерційної нерухомості відбуваються, але повна, достовірна, коректна та актуальна інформація про кількість угод на ринку нерухомості відсутня і поки що не існує механізму на вітчизняному ринку, щоб ця інформація стала саме такою, якою її очікують спеціалісти. З цього можна

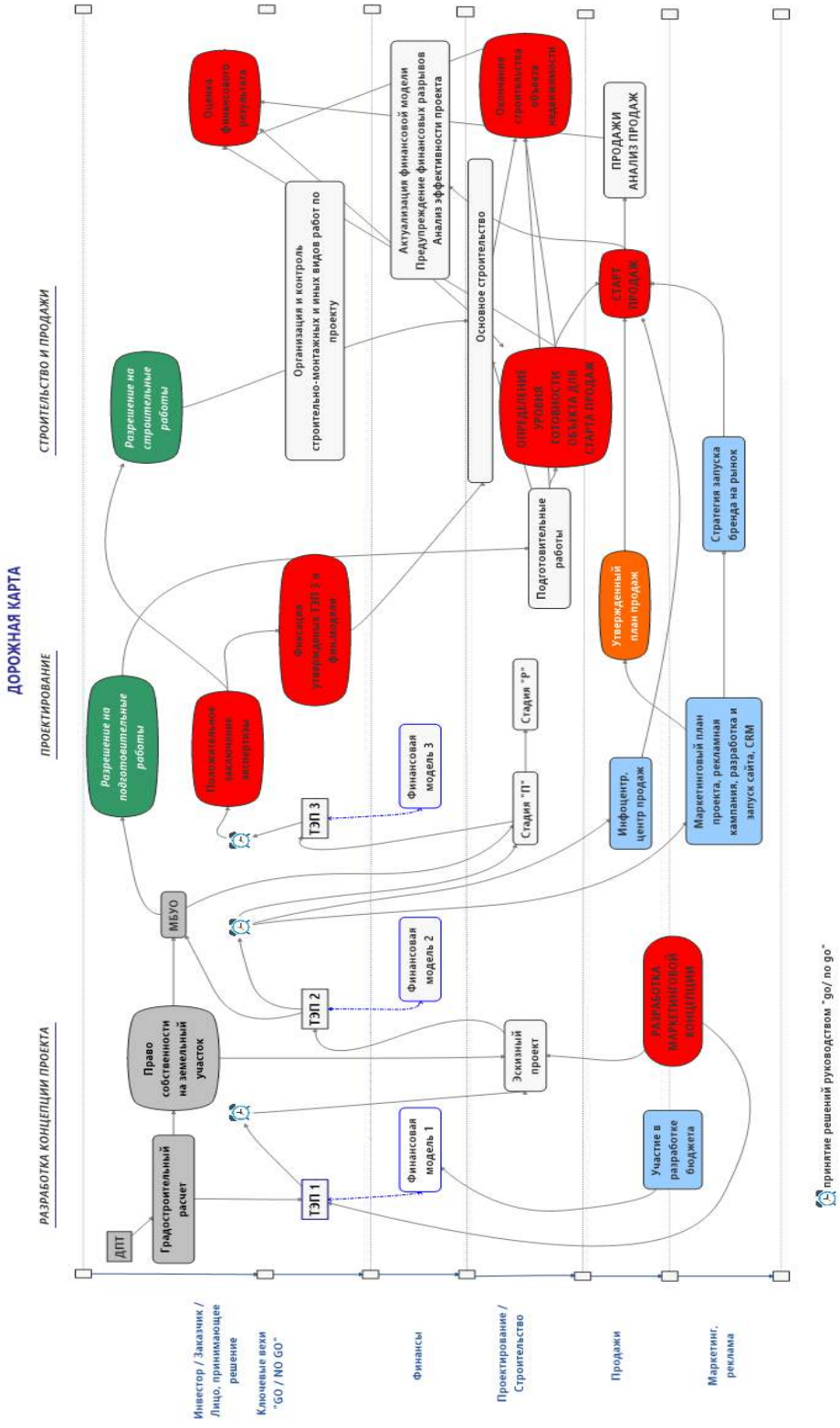

Рис.1. Дорожня карта реалізації інвестиційно-будівельного проекту

зробити висновок, що поки в державі не будуть змінені правила гри для іноземних інвестицій та поки в державі не запрацюють прозорі та зрозумілі іпотечні механізми, в умовах системної недовіри населення до українських банків вітчизняні інвестори або будуть й надалі тримати заощадження в банках скляних, або будуть продовжувати вкладати їх в різну нерухомість як в єдине джерело збереження своїх надбань.

ЛІТЕРАТУРА

1. Шарова О.С. Управління формуванням бачення продукту проекту девелопменту на фазі проектування: дис. канд. тех. наук: 05.13.22 / Шарова Олена Степанівна. – К., 2009. – 171 с.
2. Рач В.А. Категорійний апарат проекту девелопменту нерухомості / В.А. Рач, О.С. Шарова // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2008. – № 2 (26). – С. 40 – 50.
3. Рач В.А. Критерії визначення появи фази формалізації продукту проекту в проектах розвитку нерухомості / В.А. Рач, О.С. Шарова // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2006. – № 3 (19). – С. 114 – 123.
4. Шарова О.С. Системна модель управління фазою формалізації продукту проекту / О.С. Шарова // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2007. – № 2 (22). – С. 168 – 172.
5. Шарова О.С. Критерій закінчення фази формалізації продукту проекту девелопменту / О.С. Шарова // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2007. – № 4 (24). – С. 93 – 101.
6. Шарова О.С. Система моделей та критерій закінчення стадії формування бачення продукту проекту девелопменту фази проектування / О.С. Шарова // Управління проектами та розвиток виробництва. – 2008. – № 3 (27). – С. 10 – 27.
7. Шарова О.С. Управління формуванням бачення продукту проекту девелопменту на фазі проектування: дис. … канд. техн. наук: спец. 05.13.22 «Управління проектами і програмами» / О.С. Шарова. – К., 2009. – 175 с.
8. Шарова Е.С. Развитие проектно ориентированных предприятий строительной отрасли в условиях кризиса / Е.С.Шарова // Вчені записки Університету «КРОК», Університет економіки та права «КРОК». – Вип.27: у 2-х т. – К., 2011. – Т.2. Держава та суб'єкти підприємництва: актуальні виклики та економічна безпека. Глобалізація, реформи національних систем вищої освіти та професіоналізація університетського менеджменту. – 185 с. – С.126-131.
9. Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство PMBoK) [6 видання]. – Project Management Institute, 2017. – 762 с. – (Американський національний стандарт).

Рецензент статті
к.т.н., проф. Морозов В.В.

Стаття рекомендована до публікації 21.09.2017 р.