

Петро МИКИТЮК

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ

Юлія МИКИТЮК

доктор філософії, ст. викладач кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ

УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНО-ІНВЕСТИЦІЙНИМИ ПРОЕКТАМИ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОДИ

Діяльність з управління будівельно-інвестиційними проектами повинна стати окремою галуззю у воєнний та післявоєнний періоди і здійснюватися у двох напрямках одночасно:

- 1) мережевого планування – *CPM (critical path method)*, або *CPA, PERT*;
- 2) структуризації – *C/SPEC (cost specification)*, або *C/SCSC (cost/schedule control system criteria)*.

Перший напрям зосереджується на простих будівельних об'єктах, і головним завданням є управляти термінами виконання робіт, а другий напрям стосується оборонної промисловості. В центрі уваги необхідно виділити три параметри: обсяги робіт, організація і витрати. Обсягами управляти через створення робочої структури проекту (*WBS*), організацією – за допомогою розробки організаційної структури (*OBS*), витратами – завдяки формуванню затратної структури (*CBS*). Головна мета – виконання будівельно-монтажних робіт вчасно, якісно, у межах запланованих витрат.

В умовах війни необхідне посилення динамізму бізнес-середовища з пошуку нових гнучких методів управління та організаційних структур будівельно-інвестиційних проектів із широким застосуванням комп'ютерних програм опрацювання інформації та використання новітніх технологій у будівництві.

В результаті розгляду специфіки закономірностей, управління будівельно-інвестиційними проектами дасть змогу вирішити такі завдання:

- визначення цілей проекту та його обґрунтування;
- формування структури проекту (підцілі, основні етапи роботи тощо);
- визначення необхідних обсягів і джерел фінансування;
- добір виконавців, наприклад, через процедури торгів і конкурсів;

- підготовка і укладання контрактів;
- визначення термінів виконання проекту, складання графіка його реалізації, обчислення необхідних ресурсів;
- проведення калькуляції й аналізу витрат;
- планування і врахування ризиків;
- аналіз виконання проекту, в тому числі добір «команди» проекту;
- забезпечення контролю за ходом виконання проекту тощо.

Якщо запитати керівника проекту в умовах війни про основне завдання під час його виконання, він радше за все відповість: «Зробити так, щоб роботу було виконано!» Це – універсальне кредо менеджера проекту. Якщо він матиме більше часу на роздуми, то, напевне, додасть: «Моє найголовніше завдання – зробити так, щоб робота виконувалася в заданих обсягах (відповідно до технічного завдання), вчасно і в межах виділених коштів».

Ці три моменти настільки часто визнаються керівниками проектів як найважливіші параметри у процесі управління проектом, що їх почали називати потрійним обмеженням. Саме ці параметри перебувають у центрі уваги керівника будівельно-інвестиційних проектів. Управління будівельно-інвестиційними проектами передбачає виконання проекту якнайефективніше з огляду на обсяг, якість, часову та фінансову обмеженість (і ті ресурси, що їх можна придбати на виділені кошти).

В даний час необхідно розробити інструментарій, як на регіональному, так і державному рівні, покликаний допомогти менеджерам будівельно-інвестиційних проектів справитися з потрійним обмеженням.

Щоб ефективно працювати в умовах воєнного стану, керівники будівельно-інвестиційних проектів встановлюють крайній термін завершення етапів роботи і працюють за графіками. У розпорядженні керівників є певні поглиблені комп'ютеризовані інструменти для складання графіків, наприклад мережевих (*PERT/CPM*), які допомагають ефективніше управляти наданим часом.

Керувати обмеженням коштів можна складанням бюджету. Спочатку визначаються витрати на виконання проектних завдань, а під час здійснення проекту відслідковується дотримання бюджету, щоб запобігти безконтрольним витратам коштів.

Кошти виділяються на придбання ресурсів, і керівники будівельно-інвестиційних проектів розробили інструментарій для управління людськими і

матеріальними ресурсами, наприклад, схеми завантаження ресурсів, графіки Ганта й лінійні схеми відповідальності.

Найскладнішими з трьох основних обмежень є параметри технічного завдання. Це документ, де визначається результат, який має бути отримано від роботи за проектом, і його основні характеристики. Тобто, технічне завдання обумовлює обсяг і зміст робіт, а також вимоги до якості виконання. Якщо, наприклад, ми конструємо модульний будинок для проживання та забезпечення його необхідними комунікаціями, то однією з характеристик, яку маємо забезпечити, є його параметри та технічні умови.

Проблема технічного завдання полягає в тому, що його важко і формулювати, і контролювати. Нижче ми проаналізуємо це питання детальніше. Таким чином, управління інвестиційно-будівельним проектом – це процес управління командою і ресурсами проекту за допомогою специфічних, методів, завдяки яким проект завершується успішно і досягає своєї мети. Назвемо причини чому в теперішній час війни в Україні, управління будівельно-інвестиційними проектами виокремилось у самостійну галузь менеджменту:

1. Необхідність підвищення темпів змін у промисловості, тому управління будівельно-інвестиційними проектами – це один із шляхів досягнення результатів із відновлення житла та будівництва. Під час війни управління проектами характеризуються інтенсивністю змін (як національних, так і інтернаціональних), що підвищує вимоги до організацій скоріше реагувати на зміни потреб на ринку будівельної продукції. Тому перевага віддається гнучким стратегіям, організаційним структурам і культурам, що забезпечують швидке реагування на зміни. Відповідати цим вимогам є необхідність переходу від традиційних оргструктур до гнучких, орієнтованих на інноваційні проекти, де важливим є скорочення термінів будівництва.

2. У зв'язку із масштабною руйнацією житлового фонду умови ринку житла вимагають розробки та реалізації великих проектів, що потребують більшого професіоналізму в управлінні та потребують якнайшвидшого завершення проекту із запланованими витратами. Застосовуються складні системи планування і контролю. Важливого значення набувають проблеми людських ресурсів, так як близько 6 млн. осіб виїхали за межі України, а 8 млн. – внутрішньо переміщені особи.

3. Дуже часто діяльність менеджерів пов'язана з виконанням будівельно-інвестиційних проектів, проте управління будівельно-інвестиційними проектами

відрізняється від іншої управлінської діяльності, вимагаючи спеціальних умінь, інструментів, організаційної структури, а особливо в стані війни країни – це залучення внутрішніх та зовнішніх джерел фінансування будівництва.

4. Поглиблюються проблеми інтеграції іноземних компаній як різних компаній, так і різних видів діяльності у ході виконання будівельно-інвестиційних проектів, із впровадженням нових форм і методів, які дозволяють справлятися з цими інтеграційними процесами.

Список використаних джерел:

1. Микитюк П. П. Інвестиційно-інноваційний менеджмент: навч. посіб. / за заг. ред. П. П. Микитюка. Тернопіль : Економічна думка, 2015. 452 с.
2. Микитюк П. П., Брїч В. Я., Микитюк Ю. І., Труш І. М. Управління проектами: підручник. Тернопіль, 2021. 416 с.
3. Микитюк П. П., Шаповалов Р. А. Підходи до оцінювання ефективності енергозберігаючих інноваційних проектів у забудові територій. *Вісник економіки*. 2021. Вип. 2. С. 90-102. URL: <http://visnykj.wunu.edu.ua/index.php/visnykj/article/view/1242>
4. Микитюк Ю.І. Управління реалізацією інноваційно-інвестиційних проектів у житловому будівництві. *Вісник Тернопільського національного економічного університету*. 2020. Вип. 1. С. 134–147. DOI: <https://doi.org/10.35774/visnyk2020.01.134>.

Григорій МОНАСТІРСЬКИЙ

д.е.н., професор, професор кафедри менеджменту,
публічного управління та персоналу ЗУНУ

АКТУАЛЬНІ ВИКЛИКИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ГРОМАД В УМОВАХ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Майбутня перемога України в віроломній російсько-українській війні обумовлюватиме необхідність кардинальної модернізації системи публічного управління розвитком громад, оскільки існуюча модель не відповідає засадам соборності та унітарності країни, містить пережитки старих прорадянських технологій управління розвитком територій, не вирішує проблему розмежування повноважень між органами державної влади та місцевого самоврядування в контексті синергії системи публічного управління, не містить запобіжників антикризового розвитку, не враховує чинники зовнішньої загрози.

Відповідно до модернізаційної теорії, модернізація є механізмом осучаснення різноманітних процесів та одним із основних чинників розвитку