

3. Пейн Эдриан. Руководство по CRM. Путь к совершенствованию менеджмента клиентов / Пер. с англ. – К.: Издательство "Гревцов Паблшер", 2007. – 452 с.

4. Томпсон К.Т. Автоматизация продаж. Умный подход. / Пер. с англ. – К.: Вершина, 2006. – 272 с.

Уилсон Р. Планирование стратегии Интернет-маркетинга / Пер. с англ. – К.: Изд-во: "Гребенников Бизнес Букс", 2006. – 360 с.

УДК 69.059.7

Бабаєв В. М.

доктор наук з державного управління,
професор, завідувач кафедри управління
проектами в міському господарстві і будівництві
Харківської національної академії міського господарства

Фесенко Т. Г.

аспірант кафедри управління проектами
в міському господарстві і будівництві
Харківської національної академії міського господарства

ОРГАНІЗАЦІЯ РМО В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ БУДІВЕЛЬНИМИ ПРОЕКТАМИ І ПРОГРАМАМИ «ЄВРО-2012» (НА ПРИКЛАДІ М. ХАРКОВА)

© Бабаєв В. М., Фесенко Т. Г.

Розглядається РМО як організаційна форма управління будівельними проектами в рамках реалізації Програми «Євро-2012». Запропонована системна модель управління Програмою на регіональному рівні, декомпозовано її елементи: об'єкти, суб'єкти, процеси управління. Охарактеризована процедура створення офісів управління будівельними проектами.

RMO considered as a form of organizational management in construction projects in the framework of «Euro-2012». The proposed system model management program at the regional level, decomposed its elements: objects, subjects, processes management. The procedure of create a management office building projects is described.

Актуальність. Євроінтеграційний контекст Програми «Євро-2012» зумовлює трансформації вітчизняної системи управління будівельними проектами (як на регіональному рівні, так і на рівні окремого об'єкту) у напрямку активного впровадження міжнародних стандартів проектного менеджменту. Проектний «формат» управління, орієнтуючись на дотримання

чітких параметрів за часом, фінансовими, матеріальними і трудовими ресурсами, передбачає обов'язкове створення офісу управління проектом (Project management office, РМО) як організаційної одиниці, що здійснює централізацію і координацію управління окремим проектом або портфелем проектів [1, с.17]. Питання організації РМО набуває особливої актуальності через необхідність покращення керованості будівельними проектами в складних організаційних умовах підготовки до «Євро-2012»: обмеженості у часі, зниження фінансової стабільності, максимальної оптимізації у використанні ресурсів (людських, фінансових, матеріальних).

Так, «Програма підготовки та проведення матчів фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу у Харківській області» (далі Програма) включає завдання з реалізації цілого комплексу будівельних проектів [2]. Станом на квітень 2009 року стратегічні об'єкти футбольної інфраструктури здійснюються відповідно до запланованих термінів. Разом з тим у «зоні ризику» знаходяться проекти з будівництва та реконструкції готелів, пам'яток архітектури і культури тощо. Серед зовнішніх загроз цих проектів виділяються як фінансові (спільні джерела фінансування – державні кошти, кошти обласних і місцевих бюджетів, приватних інвесторів, спонсорів тощо), так і організаційно-технічні (обмеженість регіональних ресурсів у наданні специфічних послуг, бо множинність унікальних проектів вимагає залучення організацій, здатних розробити відповідну проектно-технічну документацію і виконати підрядні роботи).

«Виклик» «Євро 2012» вимагає адекватної «відповіді» від вітчизняної системи управління будівництвом у напрямку підвищення керованості проектами, що у свою чергу передбачає вирішення науково-практичного завдання щодо створення інтегрованої моделі офісу управління будівельними проектами (ОУБП) із урахуванням багатьох критеріїв і різного ступеню невизначеності вихідної інформації. До теперішнього часу організаційно-технічні можливості РМО у вітчизняній практиці управління будівельними проектами використовуються локально.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Фундаментальні теоретичні положення, що стосуються осмислення феномену РМО, представлені стандартами Інституту управління проектами (США) [1], дослідженнями Р. Арчибальда, И. Кендалла, К. Роллінза, В. Ільїна [3–5]. Зростає науковий інтерес до РМО й серед українських вчених (В. Бабаєв, Н. Бушуєва, Г. Лагутін, В. Торкатюк та ін.), які представляють різні дослідницькі перспективи – організаційні, інформаційні, техніко-економічні, державного управління [6–9]. Разом з тим у вітчизняній науці відсутні розробки інтегрованих моделей організації ОУБП, залишаються невирішеними організаційно-технічні питання функціонування офісу управління будівельними проектами, що зумовлює необхідність подальших поглиблених досліджень.

Метою даного дослідження є обґрунтування теоретико-методичних основ організації ОУБП через моделювання організаційних і технічних елементів системи управління.

Виклад основного матеріалу. Вихідною задачею для розробки моделей організації ОУБП є структурна декомпозиція системи управління будівельними проектами Програми, що містить три основних елементи: суб'єкти управління, об'єкти управління і процеси управління (рисунк).





Рисунок. Структурна модель системи управління будівельними проектами
Програми

Суб'єктами управління «будівельної складової» Програми виступають основні учасники проектів – це особи або організації, які беруть активну участь у проекті, а також ті, на чий інтерес можуть вплинути результати виконання проекту. Ключовими учасниками Програми виступають УЄФА, держава – Україна, Харківська обласна державна адміністрація (ХОДА), місцеві громади, інвестори й підрядники. Кожний учасник Програми має структури, що відповідають за хід реалізації проектів Програми. Наприклад, в ХОДА було організовано Управління з підготовки до Євро, в МВК м. Харкова теж існує відповідний підрозділ. Враховуючи, що Програма є міжнародною, то хід її виконанням контролює УЄФА.

З точки зору проектного менеджменту Управління з підготовки до Євро ХОДА можна розглядати як РМО, бо саме він наділений повноваженнями головного координатора Програми [10]. Разом з тим схема управління програмою має передбачати створення окремого ОУБП при реалізації кожного проекту.

На рівні управління окремим будівельним проектом ОУБП представлений командою управління проектом (Project Management Team), яка безпосередньо включена в управління операціями проекту [1, с. 26]. До складу команди управління проектом мають входити фахівці-представники від основних учасників проекту. Штат ОУБП включає наступні посади: менеджер портфелю проектів (МПП), менеджер проекту (МП), менеджер з капітального будівництва (МКБ), проектно-технічний менеджер (ПТМ), виробничо-технічний менеджер (ВТМ), ризик-менеджер (РМ), маркетинг-менеджер (ММ). Інвестор проекту, всі менеджери команди управління проектом і всі фахівці, що виконують роботи за проектом, вважаються командою проекту (Project Team) [1, с. 358].

Об'єкти управління Програми поділяються на такі групи:

I. Будівництво, реконструкція, ремонт об'єктів, що підлягають обов'язковому контролю з боку УЄФА:

1) головних об'єктів: стадіону КП ОСК «Металіст»; міжнародного аеропорту та обслуговуючого терміналу для пасажирів; трьох спортивних баз для розміщення команд-учасниць «Євро-2012»;

2) готелів: (існуюча мережа та нові 4- та 5-зіркові); медичних установ; мереж і споруд централізованого водопостачання та водовідведення у м. Харкові; ліній електропередач.

II. Будівництво, реконструкція, ремонт об'єктів, що реалізуються за ініціативи ХОДА (у тому числі культурних пам'яток).

Алгоритм декомпозиції самого будівельного проекту складається з розбивки на структурні елементи (процеси, процедури, операції), меншими за розміром і більш керованими. Декомпозиція продовжується доки рівень деталізації результатів (елементів) не буде прийнятним для ефективної підготовки, планування, виробництва і введення об'єкту до експлуатації.

Процеси управління керуючої системи представлені трьома вимірами: за рівнем управління, областями знань з управління проектами і стадіями управління проектами.

На першому рівні управління вирішуються питання, пов'язані з окремими проектами і принципами їх моніторингу тощо. Другий рівень управління передбачає формування портфелів проектів, а також їх взаємозв'язок і раціональне наповнення. Питання стратегічного (політичного) характеру вирішуються на вищому – третьому рівні управління.

На кожному з трьох рівнів управління здійснюються специфічні управлінські процеси за областями знань РМВОК® та у відповідності із стадією управління проектом (ініціація, планування, виконання, моніторинг, завершення). Міжнародними стандартами РМВОК® визначені дев'ять областей знань з управління проектами: інтеграція управління, управління змістом, терміном, вартістю, якістю, людськими ресурсами, комунікаціями, ризиками і поставками проекту. Области знань з проектного менеджменту включені до процесу управління проектом у різній мірі, залежно від етапу життєвого циклу проекту.

Першим організаційним завданням формування ОУБП є вибір організаційної структури управління проектом/портфелем проектів. ОУБП може бути інтегрованим у будь-яку організаційну структуру управління, діапазон яких представлений від функціональної до проектної, при чому між ними розміщуються різні підвиди матричних структур (слабка, збалансована, сильна). Пропонується здійснювати вибір місця (ролі) ОУБП в системі управління проектом/портфелем проектів виходячи з «класичних» ключових характеристик його участі у проекті: повноваження менеджера проекту; наявність ресурсів; хто контролює бюджет проекту (функціональний керівник, менеджер проекту і т.ін.); роль менеджера проекту; адміністративний персонал проекту (часткова або повна зайнятість) [1, с. 28].

Наступне завдання формування ОУБП – вибір менеджерів команди управління будівельним проектом – передбачає врахування специфіки управлінських робіт за будівельним проектом. Методи підбору команди управління проектом мають ґрунтуватися на концепції РМВОК® про експертні знання. За РМВОК® компетентність команди управління проектом охоплює знання і навички з п'яти експертних сфер: 1) Керівництво зведених знань з управління проектами; 2) знання, стандарти та нормативні акти, що відносяться до конкретної сфери застосування; 3) розуміння оточення проекту; 4) знання та навички загального менеджменту; 5) навички міжособистісних відносин [1, с.12].

Правильні кадрові рішення можуть бути знайдені тоді, коли будуть чітко сформульовані вимоги до посад та співвіднесені із вимогами до кандидата на цю посаду. Тому методика відбору фахівців має спиратися на принципи максимальної відповідності конкретній посаді в команді управління будівельним проектом.

Розробка моделей вибору менеджерів команди управління будівельним проектом має враховувати вимоги до конкретної посади (рівень компетентності) для виконання процесів, процедур, операцій конкретного проекту/портфелю проектів. До теперішнього часу вітчизняні науково-практичні рекомендації вибору менеджерів для будівельних проектів з урахуванням вимог РМВОК® практично не розроблені. Пропонується обирати менеджерів ОУБП шляхом оцінювання претендентів за наступними характеристиками: кваліфікаційні вимоги; знання і навички з управління проектами; знання процесів, процедур, операцій будівельного проекту; навички міжособистісних взаємовідносин [1, с. 15]; вартісні.

Слід зазначити, що командна робота в ОУБП може бути значно посилена шляхом використання інформаційних технологій. Сьогодні будівельно-проектні компанії використовують обладнання для накопичування і обробки інформації, копіювання і роздрукування документів, програмні засоби для часткової автоматизації бізнес-процесів. Застосовуються програмні засоби в будівельних проектах за трьома напрямками:

1) розробка проектно-кошторисної (будь-якої технічної) документації (AutoCAD 2000, AutoCAD 200i, CoreDraw 9, CoreDraw 10, ArhiCAD, Photoshop, «Сметные технологии», АВК тощо);

2) створення баз даних (електронні таблиці Exel, MS Accessxp, MS Offis тощо);

3) для управління підприємством і підтримки прийняття рішень – автоматизовані системи управління (MS Project, Sure Trak Project Manager, Primavera Project Planner, Open Plan, Spider Project, 1C: Project management tool, Building Manager, Система «ПУСК» тощо).

Однак застосування комп'ютерних технологій в будівельній галузі реалізується локально і не в повній мірі. У вітчизняній практиці комплексні інформаційно-технічні системи, які поєднують необхідні програмні засоби, обладнання, внутрішню і зовнішню інформаційні системи, для будівельних

проектів, ще не представлені спеціальними науково-практичними дослідженнями.

Задача технічного забезпечення ОУБП може розглядатись через підбір «офісної техніки»: персональної електронно-обчислювальної машини (ПЕОМ), багатофункціонального приладу/принтер, сканер, ксерокс, засобів зв'язку (мобільний і стаціонарний телефони, факс, Інтернет). Разом з тим ОУБП має бути обладнаний специфічними технічними засобами (ТЗ): web-камерою, мультимедійною установкою (проектором), інтерактивною дошкою. Це пояснюється особливим призначенням ОУБП – на відміну від традиційного офісу – координувати усі роботи за будівельним проектом в режимі реального часу. Тому невід'ємною складовою сучасного ОУБП є віртуальний офіс – розподілена комп'ютерна система на базі телекомунікаційних мереж, що дозволяє користуватися єдиними програмними засобами, єдиними базами даних і знань, здійснювати єдиний облік контролю, моніторинг робіт за проектом, проводити відеоконференції, телекомунікаційні наради в реальному режимі часу [11, с. 94].

Одним із новітніх інструментів організації управління будівельним виробничим процесом є web-спостереження. Сьогодні досліджуються технічно-організаційні можливості web-камери, що пов'язані із удосконаленням системи контролю. Разом з тим нагальною потребою залишається розробка концепції системного використання web-камери у проектному менеджменті – залучення до усіх управлінських бізнес-процесів (за життєвим циклом і областями знань з управління проектами). Системи спостереження за об'єктом в режимі on-line вже встановлені на будмайданчиках стадіонів у Донецьку, Дніпропетровську, Харкові.

Висновок. Таким чином, осмислення питання організації ОУБП спрямовує координаторів Програми у напрямку формування проектно-орієнтованого середовища для управління усіма будівельними проектами. Створення ОУБП зумовлює посилення організаційно-впорядкованих відносин і зв'язків між ланками та рівнями системи управління будівельними проектами.

Структурна модель управління будівельними проектами Програми, представлена багаторівневим описом системи управління (суб'єкти, об'єкти, процеси), дозволяє вирішувати комплексну задачу створення ОУБП шляхом: вибору рольового призначення ОУБП в системі управління будівельним проектом; формування команди управління будівельним проектом; програмного і технічного забезпечення командної роботи офісу.

У підсумку впровадження офісів у відповідні управлінські структури Програми має забезпечити зменшення ризиків реалізації проектів, підвищення організаційної гнучкості, і як наслідок – позитивно впливати на якісні показники проекту.

1. *Руководство к своду знаний по управлению проектами (Руководство РМВОК®). 3-е изд. – США: Project Management Institute, 2004. – 388 с.*

2. *«Програма підготовки та проведення матчів фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу у Харківській області», затверджена*

Рішенням Харківської обласної ради від 28 лютого 2008 року на XXIV сесії V скликання.

3. Арчибальд, Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами; под ред. Баженова А.Д., Арефьева А.О. / Р.Арчибальд. – М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2004. – 472 с.

4. Кендалл, И. Современные методы управления портфелями проектов и офис управления проектами: Максимизация ROI: Пер. с англ. / И. Кендалл, К.Роллинз. – М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2004. – 576 с.

5. Ильин, В.В. Проектный офис – Центр управления... проектами. Системный подход к управлению компанией / В.В.Ильин. – М.: Вершина, 2007. – 264 с.

6. Бабаєв, В.М. Управління міським господарством: теоретичні та прикладні аспекти: Монографія / В.М. Бабаєв. – Харків: Вид-во ХарРШУФДУ «Магістр», 2004. – 204 с.

7. Бушуева, Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития: Монография / Н.С. Бушуева – К.: Наук. світ, 2007. – 199 с.

8. Лагутін, Г.В. Організаційні основи інтеграції будівельних організацій у фінансово-будівельні групи. Дис. к.т.н.05.13.22 – управління проектами та розвиток виробництва / Г.В. Лагутін. – К.: КНУБА, 2002. – 159 с.

9. Математический аппарат и методы формирования оптимальных параметров управления процессом функционирования строительного предприятия: Монография / Торкатюк В.И., Шутенко Л.Н., Дмитрук И.А., Дудолад А.С. – Харьков: ХНАГХ, 2007. – 824 с.

10. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Типового положення про управління (відділ) з питань підготовки та проведення в Україні фінальної частини чемпіонату Європи 2012 року з футболу обласної державної адміністрації» (від 03.12.2008 № 1063).

11. Мазур И.И., Шати́ро В.Д., Ольдерогге Н.Г. Управление проектами: Учебное пособие / Под общ. ред. И.И. Мазура. — 2-е изд. — М.: Омега-Л, 2004. — с. 664.

УДК 339.138

Бочко О. Ю.

асистент

Проскура В. Ф.

кандидат економічних наук, професор
Мукачівського державного університету

ОПТИМІЗАЦІЯ ПЛАНУВАННЯ МАРКЕТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В СІЛЬСЬКОГОСПОДАРСЬКИХ ПІДПРИЄМСТВАХ

© Бочко О. Ю., Проскура В. Ф.

Стаття призначена вивченні розвитку маркетингового планування сільськогосподарських підприємств у сучасних умовах. Визначено