

# СИСТЕМА ЗАДАЧ УПРАВЛЕНИЯ ДЕВЕЛОПЕРСКИМИ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ УКРАИНЫ

*Рассмотрены особенности реализации девелоперских проектов в мире. Выделены основные проблемы управления девелопментом в Украине. Предложена система задач, решение которых обеспечит эффективное управление девелоперскими проектами*

А.Б. Лисицин

Аспирант

Кафедра «Управления проектами»

Киевский национальный университет строительства и  
архитектуры

Воздухофлотский проспект, 31, г. Киев, Украина, 03039

Контактный тел.: (044) 241-88-88

## 1. Постановка проблемы

В связи с тем, что реализация девелоперских проектов является не только способом умножения доходов собственника или источником получения прибыли девелопером или инвестором, но и оказывает реальное влияние на экономические процессы, доходы бюджета, социальные отношения, развитие недвижимости и ведет к качественному позитивному изменению не только самих объектов, но и их окружения развитие методологии управления этими специфическими проектами имеет большое значение для Украины.

Необходимо, через создание научно-методологического базиса управления девелоперскими проектами в условиях Украины дать толчок развитию отечественной строительной отрасли, развивать ее территории, привлекать значительные зарубежные инвестиции и тем самым создавать новые рабочие места. Западные инвесторы должны видеть, что мы знаем как управлять девелоперскими проектами, что это мы делаем так же эффективно, как и западные компании. Переориентация отечественных девелоперов на эту концепцию, а также разработка и использование научно-методических основ «отечественного» управления девелоперскими проектами позволит быстро и с успехом пройти этот сложный этап развития нашей страны. Таким образом, существует потребность в поиске новых форм организации управления девелопментом. Организации, которая бы характеризовалась разумной экономичностью в финансовом и ресурсном управлении, осторожностью в принятии решений и четкостью в их исполнении. А это потребовало создания нового научно-методического базиса

управления девелоперскими проектами в условиях Украины. Это и обуславливает актуальность и ценность таких исследований для отечественных девелоперских компаний.

## 2. Анализ последних исследований и публикаций

Вопросам управления девелоперскими проектами уделялось значительное внимание в проектном менеджменте [1-5]. Разрабатывались новые методы и средства, концепции и принципы проектного управления в девелопменте. В некоторой степени этот научный багаж применим и в условиях Украины. Но существует специфика переходного периода которая накладывает определенные условия на развитие отечественных девелоперских проектов. Научные идеи, методы, модели и средства управления девелоперскими проектами разработанные, под нормально функционирующую экономику, можно использовать в Украине только после их адаптации к нашим условиям.

## 3. Нерешенная ранее часть проблемы

Таким образом возникает научная задача создания методов, моделей и средств управления девелоперскими проектами в условиях Украины. Необходимо, через создание научно-методологического базиса управления девелоперскими проектами в условиях Украины на практике перейти от концепции «реактивного управления», присущей практически всем сторонам деятельности Украинской экономики к концепции «проактивного управления» [6]. Переориентация от-

ечественных девелоперов на эту концепцию, а также разработка и использование научно-методологических основ «отечественного» управления девелоперскими проектами, позволит с наименьшими потерями выйти на уровень развитых экономических стран. Все это обуславливает актуальность и ценность проводимых автором исследований для отечественных девелоперских компаний.

#### 4. Постановка задания

Необходимо выполнить всесторонний анализ особенностей реализации девелоперских проектов в Украине. Это позволит сформулировать основные задачи развития методологии проектного менеджмента, ориентированной на специфику деятельности отечественных девелоперских компаний. А это в свою очередь позволит создавать эффективные системы управления инвестиционной деятельностью, которые будут учитывать жесткие требования западных инвесторов к техническому уровню и качеству девелоперских проектов и обеспечивать достижение допустимого уровня рисков и заданного уровня стоимости и сроков реализации таких проектов в условиях Украины. Достижение таких результатов возможно не только через специализацию и профессионализацию управленческой деятельности, но и через разработку оригинальных научно-обоснованных организационных форм, методологии и техники управления проектами. Это и есть задание данной работы.

#### 5. Основной материал исследований

Исследования, посвященные поставленной задаче будем проводить в соответствии со следующей схемой:

1. Выполнить анализ специфики девелопмента в отечественной и передовой зарубежной практике.
2. Выявить основные характерные черты отечественного управления проектами, в том числе и управления проектами в девелопменте.
3. Сформулировать основные задачи управления девелоперскими проектами в Украине, решение которых позволит удовлетворить западных инвесторов в отношении технического уровня и качества управления этими проектами с достижением допустимого уровня рисков и заданного уровня стоимости и сроков их реализации в условиях Украины

**Подобие и отличия в девелопменте в Украине и развитых западных странах.** Девелопменту всегда уделялось много внимания и в отечественной, и в зарубежной литературе [1-5,7]. Анализ источников показал, что подходы к девелопменту в нашей стране и в развитых западных странах отличались.

На Западе давно уже сложилась и успешно себя от-рекомендовала схема, по которой и владельцы земельных участков, и инвесторы каждый со своей стороны обращаются в девелоперские компании. Заставить деньги и землю принести максимальную прибыль при минимально возможном риске, найти отсутствующую составную при наличии хотя бы одной (участка или

капитала) - миссия специалистов инвестиционного бизнеса - девелоперов.

Болевая точка украинского девелопмента - крайне непрозрачный рынок земли. Земля является основным ресурсом девелопмента, поэтому ситуация на рынке недвижимости очень тесно связана с тенденциями на рынке земли. В частности, продолжение действия моратория на продажу земель сельскохозяйственного назначения существенным образом ограничивает легальный рынок земли за пределами населенных пунктов, делает невозможным развитие большого количества проектов. Кроме того, земельные участки под строительство большеформатных объектов, которые затребованы рынком, фактически отсутствуют. Среди других проблем украинских девелоперов нужно отметить сложную и длительную процедуру оформления всех необходимых разрешений на строительство, невозможность точно предусмотреть затраты проекта и точные сроки его реализации через частые колебания цен, отсутствие достаточных финансовых ресурсов.

О недостатках украинского девелопмента свидетельствует разность в подходах к механизмам инвестирования. Например, западные девелоперы не начинают проект до того, как заключен хотя бы один договор с будущим большим арендатором недвижимости. Или до нахождения стабильного источника финансирования. В Украине же девелоперы, как правило, развивают проекты на начальной стадии их реализации самостоятельно, и только потом ищут финансовых партнеров, арендаторов или покупателей.

Характерной особенностью отечественного девелопмента есть не совсем рациональный подход к реализации проектов. Если на Западе в основу идеи создания объекта недвижимости относится потребность рынка, то в украинской практике очень часто применяется подход, когда функциональное назначение объекта разрабатывается под существующий участок, что не всегда эффективно, поскольку участок может иметь немало недостатков, которые усложняют воплощение проекта в полном объеме.

#### Характерные черты отечественного управления девелоперскими проектами.

Несмотря на свою рискованность и нестабильность рынок украинского девелопмента насчитывает уже 10 лет развития. Это множество девелоперских компаний и реализованных проектов. Безусловными лидерами девелоперского рынка стали такие компании, как XXI Столетие, Т.М.М., ICD Investments, SV Development, УТГ, НЕСТ, Real Estate Solutions, Colliers, DTZ, Euroholding Invest, Лекс-Холдинг, и др.

Процесс девелопмента в его классическом понимании включает в себя полный цикл работ: от поиска земельного участка, оформление необходимой документации, применение эффективных механизмов финансирования, выбора подстрочников, формирование маркетинговой стратегии и системы продаж. В основу такой схемы положена идея создания того или другого типа недвижимости, которая возникла в результате маркетинговых исследований. В основе же украинской схемы девелопмента лежит наличие земельного участка, под который разрабатывается концепция проекта, и с учетом всех недостатков земельного участка возникает объект коммерческой

недвижимости, который будет наиболее эффективным именно в данном месте. Поэтому в украинских реалиях девелоперский проект включает реализацию следующих основных фаз: идея (этапы: замысел, инициирование), концепт (разработка концепции), разработка проекта (этапы: предпроект, проект, рабочий проект, планирование, закупки), реализация проекта (строительство), эксплуатация/продажа.

Каждая из перечисленных фаз требует участия в проекте высококвалифицированных менеджеров и специалистов, как правило, работников собственно девелоперской компании. Так, ключевыми участниками предпроектной стадии являются риелтеры (в случае поиска земельного участка), маркетологи (анализ участка, маркетинговые исследования), консультанты (разработка концепции объекта), юристы (оформление права пользования), оценщики (оценка объекта для привлечения кредитных средств банка), брокеры (для реализации площадей якорным арендаторам) и инвесторы. На следующих стадиях основную часть работ выполняют архитекторы, проектировщики, строители, дизайнеры, рекламисты, брокеры, которые реализуют проект на рынке.

Один из ключевых принципов девелопмента в развитых странах – создание сильной команды консультантов, которые будут работать на разных стадиях проекта – от маркетингового исследования до реализации площадей и эксплуатации здания. Привлечение профессионалов стоит денег, но, как показывает опыт, окупается. Это справедливо для любой стадии девелоперского проекта. Создание сильной команды консультантов проводится с целью удовлетворить суровые требования инвесторов к техническому уровню и качеству проектов. Привлечение профессионалов позволяет получить следующий экономический эффект от внедрения систем профессионального управления девелопментом (по сравнению с традиционными формами организации инвестиционного процесса): снижение продолжительности проектов на 7-25%; сокращение трудоемкости на 5-15%; удешевление строительства на 10-20%.

Рассмотрим особенности национального управления проектами в девелопменте относительно ключевых элементов развития проектного менеджмента в мире [7]:

1. Управление проектом или управление строительством?

В проектном менеджменте выделяют 3 группы процессов:

1.1.Процессы формирования продуктов проектов (например, процессы строительства объекта недвижимости).

1.2.Процессы управления формированием продуктов проектов (например, управление строительством).

1.3.Процессы управления процессами управления формированием продуктов проектов. Это и есть процессы управления проектами.

К сожалению, в Украине функции, связанные с реализацией процессов 1.2 приписываются проектному менеджеру. Это в корне неверно. Проектный менеджер управляет не строительством, а управляет проектом в девелопменте. То есть, реализует функции, связанные с реализацией процессов 1.3.

2.Уровень использования методов проектного менеджмента в девелопменте.

В девелопменте Украины можно выделить 3 подхода к управлению девелопментом:

2.1.Управление строительством и сопутствующими видами деятельности, а не проектами. Отсутствие проектных менеджеров в организационно-ролевой структуре девелоперской компании.

2.2.Привлечение к управлению девелопментом проектных менеджеров без изменения системы управления девелопментом. То есть, проектные менеджеры, как и в первом варианте, управляют строительством, а не проектами.

2.3.Привлечение команд проектных менеджеров (создание собственной структуры управления проектами, или аутсорсинг) с изменением системы и технологии реализации управленческой деятельности в девелоперской компании.

Именно путь 2.3 является правильным. В развитых Западных странах реализуется часто. В Украине редко по двум основным причинам – требует капиталовложений и из-за отсутствия в достаточном количестве компетентных в области создания систем управления проектами руководителей проектов.

3.Уровень доверия проектному менеджеру.

На Западе в основе профессионального управления лежит принцип: кто управляет – тот принимает решения, кто принимает решения – тот и отвечает за результат. В теории и практике (западной) проектного менеджмента – это руководитель проекта.

В практике проектного менеджмента Украины чаще всего руководителем проектов руководят разные лица. Это и владельцы, и топ-менеджеры, и функциональные менеджеры. Которые принимают различные решения по проектам и вынуждают проектных менеджеров выполнять их.

4.Действительно ли руководители проектов являются профессиональными проектными менеджерами?

Ни один западный инвестор не привлечет для управления проектом любителя. Чаще всего в девелоперские проекты привлекаются инжиниринговые компании, в которых работают профессионалы в маркетинге, бизнес планировании, проектировании, строительстве, управлении проектами и т.д.

В большинстве отечественных девелоперских проектов работают проектные менеджеры, которые не прошли необходимой подготовки в западных или отечественных школах проектного менеджмента. Не имеют необходимой, подтвержденной соответствующими квалификационными документами компетенции. Их понимание проектного менеджмента воспитывалось владельцами компаний и соответствуют выше описанному уровню доверия к проектным менеджерам.

5.Неопределенности и риски.

В основе управления девелоперским проектом всегда находится информация. Нет нужной информации – увеличивается неопределенность проекта. Соответственно увеличиваются риски, снижается качество принятых решений. Ни один профессионал не пойдет на управление проектом без достаточной информации.

В Украине слабая законодательная база, отсутствует юридическая культура взаимоотношений участников проектов, существует поспешность в реализации

проектов (до получения комплекта рабочей документации начинаются работы, потом эта документация выпускается или изменяется и оказывается, что много чего надо переделывать). Все это ведет к увеличению рисков, увеличению неопределенности в проектах.

Развитие отечественного профессионального управления девелопментом требует постоянного научно-обоснованного поиска наиболее прогрессивных форм организации и управления инвестиционной деятельностью, которые разрешили бы соединить жесткие требования инвесторов к техническому уровню и качеству проектов с достижением допустимого уровня рисков и заданного уровня стоимости и сроков их реализации. Выполнение этих условий требует не только специализации и профессионализации управленческой деятельности, но и разработки специальных организационных форм, методологии и технологии управления проектами. В этом разрезе, а также с учетом приведенных особенностей украинского управления проектами для успешной деятельности на отечественном рынке каждая девелоперская компания должна решить следующие задачи:

В разрезе организации управления проектами:

- создать рациональную организационную структуру управления девелоперскими проектами;
- сформировать команды проектов, обучить их, создать систему постоянного обучения и контроля за профессиональным уровнем членов команд проектов;
- реализовывать на практике понимание того, что управление девелопментом есть управление проектами, а не управление строительством;
- отказаться от приведенных национальных особенностей управления проектами в девелопменте и основывать свою деятельность на мировой практике проектного менеджмента;
- организация управления девелоперскими проектами должна возлагаться на офисы управления проектами – специфические организационные структуры, концентрирующие в себе функции обеспечения управления проектами и являющиеся основными помощниками руководителей проектов;
- привлекать профессионалов к управлению проектами;
- в структуре и в подчинении руководителя проекта создавать команды профессионалов (рабочие группы управления проектом), для эффективного управления всеми процессами в девелопменте;
- сконцентрировать внимание на создание системы управления проектами, которая должна включать: компетентных специалистов, ориентированную на компанию методологию управления девелоперскими проектами, информационную систему управления проектами.

В рамках методологии управления проектами:

- разработать и внедрить ориентированный на компанию стандарт управления девелоперскими проектами;
- создать профессиональную, базирующуюся на современных методах и средствах, распределенную систему планирования девелоперских проектов;
- создать такую систему мониторинга проектов, которая позволит получать своевременную, полную, точную информацию о ходе реализации проектов и своевременно реагировать на отклонения в них;

• создать такую систему управления документооборотом, которая позволит оперативно доводить заявки до исполнителей, оформлять площадки для строительства, документально сопровождать процесс строительства, и обеспечивать в соответствии с потребностями девелоперской компании использование построенных объектов;

• разработать экономически выгодную для девелоперской компании и стимулирующей производство работ систему учета выполненных физических объемов работ, потребляемых материально-технических и финансовых ресурсов, труда и зарплаты.

В рамках информационной технологии управления проектами:

• разработать и внедрить информационную технологию управления проектами (ИТУП), позволяющую решать в автоматизированном режиме задачи планирования, мониторинга, учета, бюджетирования и формировать в процессе решения этих задач информационный стандарт девелоперской компании;

• создать такую систему информационной поддержки девелоперских проектов, которая позволит отражать в средствах ИТУП своевременную, актуальную, полную информацию о необходимых действиях в проектах;

• создать систему информационного взаимодействия в процессах проектов, позволяющую в автоматизированном режиме вести формализованный информационный обмен между участниками управления проектами.

Решение приведенных задач обеспечит достижение целей проекта в процессе реализации инвестиционных проектов девелоперской компании. Для этого девелоперским компаниям должны помочь ученые, компетентные специалисты, которых они должны привлекать в свои ряды не только для управления девелоперскими проектами, но в первую очередь для создания эффективных систем управления девелоперскими проектами. А руководители девелоперских компаний должны понимать, что в основе эффективного управления девелопментом лежит принцип «кто владеет информацией, тот владеет миром». И поэтому главнейшая задача в управлении девелоперскими проектами формирования такой системы взаимодействий в проекте, которая дает возможность всем участникам проекта получать своевременную, полною, качественную информацию о проекте и эффективно ее использовать.

## 6. Выводы

Разработана система задач управления девелоперскими проектами, решение которых позволит повысить эффективность создания объектов недвижимости в Украине. А, следовательно, и повысит экономический потенциал нашей страны. Конечно, их решение, требует времени, воплощения в практику системы подготовки проектных менеджеров, накопления критической массы проектных менеджеров в девелоперских проектах Украины. Но эти задачи должны быть решены, если мы хотим эффективно управлять девелоперскими проектами.

## 7.Перспективы дальнейших исследований в данном направлении.

После определения системы задач, решение которых повысит научно-методологический потенциал проектного управления в девелопменте, необходимо перейти к созданию стандартов методологии и технологии управления девелоперскими проектами. Этому будут посвящены последующие работы автора.

### Литература

1. Клайэм Р., Лудин И. Ноев проект: Секреты практического проектного менеджмента. – СПб: Весь, 2002. – 320 с.
2. Монзеес Р., Ребман А., Масенко А.П. Менеджмент проектов в строительстве. - Брауншвайг (ФРГ), TWA, 1994. – 212с.
3. Назаренко А., Колесник Р. Проджект-менеджмент в недвижимости: теорема или аксиома? Commercial Property, № 11(15), ноябрь 2004. - С.28-38.

4. Лісицін О.Б. Моделі інноваційного розвитку девелоперських компаній//Тези доповіді на V міжнародній конференції «Управління проектами в розвитку суспільства», Київ. 2008. - С.107-108.
5. Бабаев И.А. Инновационные технологии в управлении региональными проектами // Управление проектами: Сб.науч.тр. - Москва: Издательский дом Гребенникова, 2005. - № 4(04). - С. 19-30.
6. Бушуева Н.С. Модели и методы проактивного управления программами организационного развития. – К.: Наук. світ, 2007. - 200 с.
7. Тесля Ю.Н. Оптимизация взаимодействия власти, бизнеса и профессионального менеджмента проектов в условиях Украины// Материалы V международной научно-практической конференции „Управление проектами в развитии общества”, Киев, 2008, с.178-180.

УДК 004.9:007:159.955

# КОМПЛЕКС ІНФОЛОГІЧНОГО МОДЕЛЮВАННЯ ОБРАЗНОГО МИСЛЕННЯ ЛЮДИНИ

О. В. Бісікало

Кандидат технических наук, доцент  
Кафедра экономической кибернетики и информатики  
Винницкий государственный аграрный университет  
ул. Солнечная, 3, г. Винница, Украина, 21008  
Контактный тел.: (0432) 43-93-70  
e-mail: bisikalo@vsau.org

*Розглянуто принципи побудови та структуру комплексу інфологічного моделювання образного мислення (КІМОМ) людини. Запропоновано підхід до застосування КІМОМ з метою формалізації пізнавальної діяльності людини. Визначено очікувані результати впровадження КІМОМ для підтримки навчального процесу*

### 1. Вступ

Актуальність математичного моделювання в області комп’ютерної лінгвістики ні у кого вже сьогодні, напевно, не викличе сумнівів, оскільки вагомо підтверджується потужними ресурсами – від наукових до фінансових, що вкладаються в усьому світі в даний напрям досліджень. Бурхливий розвиток високотехнологічного програмного і апаратного забезпечення, особливо Інтернет-технологій, призвів до появи уні-

кальної сфери впровадження для інтелектуальних моделей підтримки багатомовного інтерфейсу.

Відсутність значних успіхів у розв’язанні основних проблем комп’ютерної лінгвістики примушує говорити про труднощі створення теоретичної бази досліджень. Таке положення, не зважаючи на багатомільярдні інвестиції, склалося, в першу чергу, із-за складності і далеко не повної вивченості об’єкту моделювання – природного інтелекту. В теперішній час не існує єдиної теорії мислення і свідомості людини