УДК 332.1

Фісун К.А., к.т.н.
Харківська національна академія міського господарства

ПЛАНУВАННЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ЦІЛЬОВИХ ПРОЕКТІВ РОЗВИТКУ РЕГІОНУ

Визначено поняття економічного потенціалу. Наведені типові проблеми та методи керування цільовими проектами розвитку регіону

До основних елементів організаційно-економічного механізму керування проектами, як правило, відносять наступні: погоджений між замовником і розроблювачем проекту фонд фінансування; вимоги до споживчих властивостей кінцевого продукту, що забезпечують одержання достатнього інтегрального економічного ефекту (прибутку); встановлені інтенсивності виконання робіт, рівновигідні для виконавців; економічно доцільний варіант реалізації проекту, що враховує змінні інтенсивності виконання робіт; гнучкі організаційні структури колективів виконавців етапів проекту. Однак будь-який механізм керування будується з урахуванням обмежених ресурсів при даних тимчасових параметрах. Якщо говорити про планування цільових проектів розвитку регіону, то неминучий етап попередньої оцінки економічного потенціалу регіону. Економічний потенціал можна розглядати як узагальнену характеристику рівня розвитку (стану) економіки регіону. Іншими словами – економічний потенціал регіону являє собою сукупність усіх наявних у його границях ресурсів: матеріальних, природних, трудових – як уже втягнутих у процес відтворення, так і тих, що можуть бути реалізовані і використані при плануванні цільових проектів. У регіоні, як правило, розробляються одночасно кілька проектів, що стосуються різних аспектів соціально-економічної сфери розвитку території. У цьому зв'язку можна виділити типові проблеми, з якими приходиться зіштовхуватися регіональним органам влади при керуванні проектами: не дотримуються споконвічно встановлені терміни; по ходу виконання вноситься занадто багато змін; відсутні або спізнюються необхідні ресурси; йде постійна боротьба за те, який проект більш приоритетний; перевищується бюджет; деякі роботи приходиться виконувати повторно. Зазначені проблеми неминуче ведуть до того, що споконвічно багато зобов'язань, які беруть на себе розроблювачі проектів, виявляються в конфлікті між собою.

Традиційний метод керування проектом визначається в такий спосіб: весь проект розбивається на окремі етапи, для кожного з яких встановлюється тривалість і виділяються ресурси. Учасники проекту повинні забезпечити, щоб кожне окреме завдання було закінчено вчасно, і, таким чином, вчасно завершити проект. Даючи оцінку того, скільки часу може піти на виконання своїх робіт, кожний з учасників прагне підстраховувати себе. Тобто йде "боротьба" за локальний оптимум: кожний переживає за термін виконання свого завдання і вірить, що цим допоможе всьому проектові. А якщо проект спізнюється або перевищує бюджет, всі починають доводити, що це відбулося через те, що їм не дозволили закласти у свою оцінку достатнього підстрахування на не передбачені обставини. Складність керування і кількість конфліктів при розподілі ресурсів в умовах мультипроектного середовища, в яких ті самі ресурси, задіяні в декількох проектах, зростають на порядок. Яким чином можна розв'язати цю ситуацію?

Останнім часом до числа популярних теорій керування додалася так називана теорія обмежень систем (Theory of Constraints (TOC)). Успіх цієї теорії в західному світі обумовлений її винятковою прагматичністю. Методологія TOC визначає загальний шлях мислення, що дозволяє проаналізувати

© Фісун К.А., 2006

поточну ситуацію розвитку подій і змоделювати шляхи поліпшення. Застосування ТОС як методу планування проектів дозволяє використовувати потужності і підстрахування, споконвічно закладені в план, таким чином, щоб виконати всі три зобов'язання по проекту (термін, бюджет, зміст). Передбачувані ресурсні і тимчасові підстрахування проекту просто "викидаються на вітер" при застосуванні традиційного методу, що вимагає встановлювати терміни закінчення кожного окремого завдання, замість того, щоб захистити від невизначеності весь проект.

Перший крок рішення – зрозуміти те, що нам необхідно скоротити час, який іде на завершення етапу або проекту в мультипроектному середовищі. Потрібно не проштовхувати нові проекти в систему, а притримати їх і працювати тільки над якоюсь конкретною їх кількістю. Повинні бути встановлені пріоритети щодо черговості виконання проектів за часом (ступінчастий графік). Необхідно ввести в дію механізм синхронізації проектів. Потрібно визначити, якого ресурсу найбільше не вистачає, тобто необхідно виділити найбільш задіяний і "завантажений" ресурс щодо всіх проектів. Цей ресурс – обмеження системи керування. Із-за нього відбувається запізнення термінів виконання проектів. Оскільки він використовується паралельно в багатьох етапах, бажано вирівняти навантаження самого завантаженого ресурсу і перепланувати етапи проектів так, щоб усунути конфлікти "боротьби" за даний ресурс. Образно кажучи, "розгрібаються завали" за часом і після цього всі проекти зрушуються відповідно до графіка роботи самого завантаженого ресурсу.

Після того, як домоглися, щоб проекти не заважали один одному, необхідно шукати можливості подальшого поліпшення і синхронізації етапів, робіт. Отже, наступні кроки будуть давати можливість підвищувати ефективність виконання всіх завдань. Тобто кожне наступне обмеження дає можливість визначити "вузьку ланку" у виробництві і стає координуючим механізмом керування.

Таким чином, планування механізму керування проектами необхідно побудувати так, щоб ця система працювала в циклічному режимі, включаючи п'ять основних кроків: встановлення обмежень системи; ухвалення рішення про максимальне використання обмеження; настроювання всіх етапів і робіт у часі і ресурсах на ці обмеження; перебування способу усунення обмеження (перевести в розряд керуючих впливів); повернення до початку процесу (пошук нового обмеження).

ФІСУН К.А. – кандидат технічних наук Харківської національної академії міського господарства