

2. Беляева Е.Л. Архитектурно-пространственная среда города как объект зрительного Восприятия – М.: Стройиздат, 1977.– 127 с.
3. Елизаров В. Региональные аспекты формирования города // Колористика города: Материалы Междунар. семинара. – Т. 2. – М.: [Б.и.], 1990. – С. 260-276.
4. Ладовский Н. Психотехническая лаборатория архитектуры /Аснова, 1926.– №1– 45 с.
5. Крикункова Т. История Тулы языком граффити [Электронный ресурс] // Тульский государственный университет [_//http://tsu.tula.ru/news/all/4014](http://tsu.tula.ru/news/all/4014) (Дата обращения: 12.09.2013).
6. Филин В.А. Видеоэкология и архитектура. – М: МЦВ, 1995. – 52 с.
7. Филин В.А. Закономерности саккадической деятельности глазодвигательного аппарата: Автореф. дисс... д-ра биол. наук. – М., 1987. – 44 с.
8. Doxiadis C. Ekistics: an introduction to the science of human settlements. L.: Hutchinson, 1968. – 528 с.

УДК 721

ТЕОРИЯ И ПРАКТИКА УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В УСЛОВИЯХ РЕГИОНАЛЬНОГО КОНТРОЛЯ

Магистрант Алказали Мохамед Х.М.

Научный руководитель – Шульженко Н.А.

Тульский государственный университет

Тула, Россия

Под *управлением проектом* в сфере строительства следует понимать комплексную систему мер по проектированию, материально-техническому, финансовому и другому обеспечению процесса возведения, реконструкции и модернизации, по капитальному ремонту зданий и инженерных сооружений, производству строительного-монтажных, пусконаладочных и других работ, обеспечивающую получение конечной продукции строительства с заданными параметрами потребительских ее качеств при заданных ограничениях по расходу финансов, условиям подключения к источникам энергоснабжения и др.

Управление строительными проектами предполагает исполнение следующих функций:

- планирование, состоящее в определении технологических этапов и комплексов строительного-монтажных работ, сроков их выполнения и потребных для этого материальных, технических и трудовых ресурсов;

- организация, состоящая в определении исполнителей работ, разработке и организации функционирования системы их материально-технического обеспечения;

- контроль за ходом работ, состоящий в сравнении плановых параметров выполнения работ по объему и составу с фактическими и выработке корректирующих воздействий.

Методологическую основу управления проектом составляет планирование и контроль хода работ по вехам. Ее суть состоит в разбиении всего объема работ на комплексы, результатом которых является промежуточная строительная продукция, открывающая фронт работ последующими исполнителями, в установлении последовательности и продолжительности их выполнения с учетом технологических и организационных зависимостей и в определении критических работ, определяющих срок реализации проекта.

Результатом этих процедур является построение логической структуры проекта в виде укрупненного сетевого графика, линейной диаграммы Г.Л. Ганта, реже циклограммы. В соответствии с этой логической структурой проекта производится выполнение работ по времени, их материально-техническое обеспечение, осуществляется контроль выполнения.

Процесс планирования строительного проекта является непрерывным. Он начинается до начала работ и продолжается в ходе его осуществления и внесения в него изменений, обусловленных различными причинами (сбои в выполнении намеченных планов, внесение изменений в проектные решения по инициативе заказчика либо подрядчика).

При управлении проектами разрабатываются:

- *концептуальный план*, определяющий общие контуры и общую схему выполнения работ по очередям и пусковым комплексам стройки (разрабатывается при реализации только очень крупных проектов);

- *комплексный укрупненный план-график* реализации проекта;

- *детальные текущие планы* производства работ.

Исходными данными для разработки этих планов являются требования договора подряда, данные о производственных мощностях подрядных организаций - участников проекта, о наличии технических и материальных ресурсов, а также нормы потребности и стоимости производственных ресурсов.

При разработке календарных планов производства работ по проекту соблюдается следующая последовательность:

- разработка общей концепции и определение конечной цели

проекта;

- построение структурной схемы разбиения работ; определение исполнителей комплексов и технологических этапов работ;

- определение основных вех создания промежуточной законченной проектной или строительной продукции, открывающих фронт работ последующим исполнителям (между основными могут быть предусмотрены меньшие вехи, определяющие результаты работы отдельных участников);

- разработка организационно-технологической модели выполнения работ по проекту в соответствии с принятой структурой их разбиения и прикрепления к организациям-исполнителям;

- составление исходного опорного календарного плана производства работ;

- анализ календарного плана по ограничениям на имеющиеся производственные ресурсы и финансовому обеспечению производственного процесса и его корректировка.

При организации управления проектом его руководству и участникам необходимо:

- понимание конечной и промежуточных целей при осуществлении процесса реализации проекта,

- понимание общей схемы, этапов и последовательности выполнения работ на стройке в целом и отдельных объектах;

- понимание распределения выполнения работ по времени и между исполнителями;

- знание объемов и сроков потребностей в производственных ресурсах для выполнения соответствующих работ.

Эффективность регионального управления проектами обеспечивается четким разделением ролей и форм взаимодействия между менеджером проекта и руководителями функциональных служб команды управления проектом. Иными словами должно быть четко определено: кто несет ответственность за выполнение соответствующих функций управления, кто получает ту или иную информацию, кто анализирует эту информацию и оценивает состояния выполнения соответствующих частей плана, кто принимает те или иные решения по корректирующим воздействиям. Уровни ответственности и власти должны быть определены не только для команды управления проектом, но и для организаций - исполнителей работ.

Эта задача решается в рамках принятия организационной струк-

туры управления проектом, которая может быть: функциональной; проектной; матричной.

При *функциональной структуре* менеджер проекта осуществляет общую координацию работ по управлению реализацией проекта, которые выполняются существующими службами и работниками организации.

Например, в Ираке проектная структура предполагает создание отдельной команды по управлению проектом без использования функциональных служб организации.

При *матричной структуре*, которая является целесообразной в условиях инвестирования зарубежных фирм все функциональные службы и сотрудники организации могут быть привлечены для выполнения работ по управлению проектом, но несут разную ответственность за выполнение работ, в связи с чем, различают слабую, сбалансированную и жесткую матрицу отношений.

При *слабой матрице* менеджер проекта осуществляет координацию работ по проекту, имея ограниченную власть по распоряжению ресурсами, а потому и неполную ответственность за результаты работ по проекту.

При *сбалансированной матрице* менеджер проекта - координатор работ по нему и руководители функциональных служб организации несут одинаковую ответственность за результаты реализации проекта.

При *жесткой матрице* менеджер проекта несет полную ответственность за результаты работ по нему, а назначенные функциональными службами работники для выполнения управленческих работ полностью подчиняются ему.

Так как запланированное и фактическое выполнение работ по проектам обычно не совпадает, то необходимы контроль за ходом работ, а также постоянный мониторинг осуществления проектов и внесение корректив в планы их реализации. Для этого в рамках функционирования команды управления проектом создается соответствующая система, принципами построения которой являются:

- четкие планы выполнения работ по проектам, объемам и стоимости;
- ясная система учета и отчетности в части выполнения работ;
- эффективная система и методы анализа фактических показателей выполнения плана работ и определения тенденций;
- эффективная система реагирования на возникающие отклоне-

ния в части выполнения плана реализации проекта.

При осуществлении мониторинга проекта отслеживаются следующие параметры и показатели:

- сроки выполнения комплексов работ, оканчивающихся вехами;
- сроки исполнения поставок технологических комплектов строительных конструкций на объекты;
- объемы поставок строительных материалов;
- сроки выполнения поставок комплектов технологического и другого оборудования;
- показатели стоимости и себестоимости выполненных работ;
- показатели фактических затрат на приобретение оборудования.

При анализе отклонений фактических показателей от запланированных, устанавливаются их причины (ошибки и просчеты в составленных планах; изменения в контрактах; технологические и другие нарушения при производстве работ; срывы поставок материалов, конструкций, оборудования; изменения конъюнктуры на рынке строительных материалов и конструкций и др.). Изучение причин отклонений необходимо для выработки мер по их устранению и прогноза их наличия в будущем.

По результатам анализа фактических показателей исполнения намеченного плана вырабатываются и реализуются корректирующие воздействия, касающиеся пересмотра сроков выполнения работ, сроков поставки строительных материалов, конструкций, оборудования на строительную площадку, методов возведения зданий и сооружений, технологии производства работ, источников приобретения строительных материалов и конструкций, проектных решений зданий и сооружений и др.

Таким образом, мониторинг проектов и оперативное управление строительным производством в строительном-монтажных организациях тесно связаны и переплетаются между собой в зависимости от вида крупности проекта и объема инвестированных потоков по каналам региональных зарубежных структур.

Литература

1. Грошев И.В., Емельянов П.В. Каков руководитель - такова организация // Проблемы теории и практики управления. – 2003. – 57 с.
2. Гвишиани Д.М. Организация и управление. - М.: Изд-во МГТУ, 1998. – 276 с.
3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. - М.: ИНФРА-М, 2002.