

СИСТЕМА ВИБОРУ ПРОЄКТНИХ ДОГОВІРНО-ОРГАНІЗАЦІЙНИХ МОДЕЛЕЙ (COMPAS)

Ключовими драйверами, на які орієнтований будь-який будівельний проєкт, є час, витрати, якість і ризики. Вдала організаційно-контрактна стратегія має усвідомлено відповідати їх доречному специфічному балансу в контексті вимог замовника щодо певного проєкту. Задачею кожного замовника будівництва є визначення максимально доцільної стратегії для реалізації його проєкту, що обумовлює актуальність і важливість розроблення удосконаленого інструментарію прийняття рішень з цього питання [1].

Структура концептуальної моделі вибору стратегії виконання проєкту має ґрунтуватись на типології таких стратегій. Успіх проєкту залежить від раціонального врахування зрілості компанії-замовника, наявного стану ринку і застосованій організаційно-контрактній стратегії (яка орієнтована на визначені проєктні пріоритети) [2].

Пропонована класифікація, виокремлює наступні типи систем виконання проєктів:

- *Система залучення низки підрядників.* В цій системі робоча документація розробляється на окремі пакети робіт (пакет за пакетом), і відразу після її готовності по певному пакету робіт до їх виконання залучається відповідний спеціалізований підрядник (і так далі, по черзі, поки не будуть пройдені всі пакети робіт).
- *Модель залучення підрядника на управління будівництвом та субпідрядників на виконання окремих комплексів робіт.* Цей профіль передбачає укладення контракту з управляючим підрядником, який долучається до підготовки робочої документації та засновує систему планування, організації і контролю за роботою субпідрядників. Субпідрядні тендери проводяться по черзі, у міру готовності документації з відповідних комплексів робіт.
- *Система залучення підрядника на управління будівництвом з відповідальністю за ризики, яку часто називають “Управління будівництвом під ризиком” (Construction Management At Risk – CMAR).* Ця стратегія за процедурою дуже схожа на попередню, проте тут управляюча організація стає також і головним підрядником, який з певного моменту несе значну частину ризиків по проєкту.
- *Традиційна система.* Вона передбачає залучення генерального підрядника для виконання всіх будівельних робіт по об’єкту, частково – силами субпідрядних організацій. Тендерна документація по всьому переліку будівельних робіт тут готується єдиним пакетом, що передбачає наявність всіх креслень і специфікацій вже перед оголошенням тендеру, через що цю систему часто називають “Проєкт-тендер-будівництво” (Design-Bid-Build – DBB).
- *Проектно-будівельна модель (Design-Build – DB).* В цій схемі підрядник залучається на проєктування і будівництво. А у варіанті «під ключ», він несе відповідальність і за інжиніринг, і за комплектацію, і за зведення об’єкту, отже за всі роботи починаючи від підписання контракту до моменту введення будівлі в експлуатацію.
- *Система поетапного девелопменту.* В цій моделі команда проєкту етап за етапом (впродовж п’яти послідовних етапів) знаходить оптимальні рішення в трикутнику цілей «час – витрати – цінність», а підрядник на тендері надає цінову пропозицію не тільки на весь комплекс будівельних робіт, але і на доопрацювання робочої документації.
- *Стратегія проєктного менеджменту.* Цей багатоваріантний підхід передбачає призначення проєктного менеджера, який координує роботу експертів щодо визначення та оцінки альтернатив, формує команду проєкту, виходячи з місії і завдань проєкту рекомендує замовникові той чи інший організаційно-контрактний профіль. Далі процедура іде відповідно до однієї з вищезазначених систем.

Зазначені вище стратегії є інституціональними механізмами раціональної організації ринкових взаємин замовника, проєктанта і підрядника (постачальника), кожен з яких піклується

насамперед про свої власні інтереси. Для того, щоб зміцнити співпрацю цих зацікавлених сторін і зосередити їх консолідовану увагу на місії самого проекту, світова практика запропонувала підходи інтегрованого здійснення проектів.

Таким чином, пропонується концептуальна модель (Contract-Organizational Models for Projects: Assessment System – COMPAS) [3] на першому етапі аналізу має на меті дати відповідь на питання: “Чи варто застосовувати схему Проектного менеджменту?” Пошук належного рішення на цьому етапі ґрунтується на наступному правилі: чим менш розвинутою є організація в контексті управління проектами, тим доцільнішим є залучення нею незалежного менеджера проекту.

На другому етапі концептуальна модель COMPAS дає відповідь на питання: “Чи варто застосовувати підхід IPD?” Пошук рішення тут методологічно ґрунтується на правилі: чим слабшою є інтегрованість ринку, тим меншою є можливість отримати користь від застосування IPD (а впровадити цей підхід буде складніше).

На третьому етапі концептуальна модель COMPAS дає відповідь на питання: “Яку конкретно із стратегій здійснення проекту застосовувати?” Пошук рішення тут ґрунтується на багатокритеріальній оцінці альтернатив у чотирьохвимірному просторі “час-витрати-цінність-ризик”. Потім, на основі векторів проектних пріоритетів і матриці властивостей моделей розраховується бальна оцінка стратегій щодо їх відповідності місії проекту.

Модель COMPAS було апробовано в проекті будівництва Льодової арени в м. Києві. Цей проект влітку 2018 року отримав статус державного інвестиційного проекту в Україні.

Отже, кожен замовник будівництва повинен прийняти раннє і важливе рішення стосовно стратегії, за якою об’єкт буде спроектовано і збудовано – він має обрати метод виконання проекту. Розроблення і вдосконалення аналітичного інструменту, який би як компас вказував замовникові на найбільш доцільний стратегічний шлях до успіху його проекту, несе в собі значний потенціал соціально-економічного розвитку.

Список літератури

1. Owner’s Guide to Project Delivery Methods [Text]. – CMAA. – 2012. Available at: <https://cmaanet.org/sites/default/files/inline-files/owners-guide-to-project-delivery-methods.pdf>.
2. Бугров О. В. Інституціональні механізми досягнення цілей будівельних проектів [Текст] / О. В. Бугров, О. О. Бугрова // Управління розвитком складних систем. – 2012. – №12 – С. 30 – 34.
3. Bugrov O., Bugrova O. Formalization of selection of contract-organizational project delivery strategy // Eastern-European Journal of Enterprise Technologies. 2018. Vol. 6, Issue 3 (96). P. 28–40. doi: <https://doi.org/10.15587/1729-4061.2018.151863>.

Бураковський І.В.

Національний університет «Києво-Могилянська академія»,
д.е.н., проф., професор кафедри економічної теорії

ІНОВАЦІЇ ЯК ВИКЛИК ДЛЯ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ. ОСМИСЛЕННЯ НОВИХ РЕАЛІЙ

На нашу думку взаємозв’язок між державою як інститутом та інноваціями як драйверами слід розглядати в двох вимірах – економічному та політичному.

Вихідним пунктом економічного аналізу є теза про те, що інновації виступають як чинник економічного зростання. При такому підході держава має вирішувати два взаємопов’язані завдання. Перше завдання – це створення умов для розвитку інноваційного процесу як особливої сфери економіки. Його результатом є створення інноваційного продукту. В цьому випадку