

## УПРАВЛІННЯ ЗАЦІКАВЛЕНИМИ СТОРОНАМИ ПРОЕКТУ БУДІВНИЦТВА

*І. І. Становська, С. В. Кошулян*

Сучасна проектна діяльність іноді стикається із проблемами, які не можуть бути розв'язані за допомогою існуючих методів та моделей, що використовуються в управлінні проектами та програмами. Це, в першу чергу, відноситься до управління зацікавленими сторонами будівельних проектів, результати якого безпосередньо відбиваються на техніко-економічних характеристиках продукту останнього.

В рамках управління сторонами безпосередньо здійснюється також розробка розкладу – процес аналізу послідовностей окремих операцій, їхньої тривалості та дати завершення, потреб в ресурсах і обмежень розкладу для створення моделі розкладу проекту. Найбільшої актуальності таке управління набуло останнім часом, коли в проектній діяльності приходиться відмовлятися від класичного, водоспадного проектного менеджменту, в якому зміст проекту залишається практично незмінним на всьому його протязі.

В сучасних проектах, навіть таких консервативних, як будівництво, все частіше звертаються до гнучких ітеративно-інкрементальних технологій управління, в яких ініціація проекту та початкове планування має відношення до всього проекту в цілому, а наступні етапи проводяться вже для кожного підпроекту окремо. В будівництві такий підхід виглядає найбільш ефективним у тих випадках, коли частина проектних робіт (підпроектів) виконується за межами будівельного майданчика із наступним постачанням результатів цих робіт к місцю будівництва вже в якості додаткових спеціальних ресурсів.

Особливість спеціальних будівельних вантажів (важка дорожня техніка; великогабаритні конструкції та обладнання; труби; негабаритні ємності; складні архітектурні композиції, тощо) полягає в тому, що за своїми технічними характеристиками вони не завжди можуть перевозитися звичайним транспортом і по дорогах загального користування.

При реалізації подібного підпроекту в деяких випадках необхідно перекривати шляхи сполучення, піднімати лінії електропередач або навіть змінювати ландшафт. Труднощі такого перевезення полягають ще й в тому, що для цього підпроекту повинен бути розроблений дуже точний план, оскільки від кожного зайвого метра залежить об'єм збитків і результат перевезення в цілому. Тому для перевезення спеціальних вантажів, як правило, розробляється спеціальний маршрут.

Кількість зацікавлених сторін цього підпроекту зростає, менеджменту проекту в цілому все складніше підтримувати злагоду між ними, – просто, для цього не вистачає адміністративного ресурсу. І, хоча, всі учасники усвідомлюють необхідність завершення проекту, активна протидія між ними на підґрунті зростаючих взаємних збитків здатна навіть зупинити виконання проекту в цілому. Все це змінює якісну структуру ризиків, які спіткають управління такими підпроектами. Поряд із «звичайними» ризиками з'являються

принципово нові – «інтелектуальні», за якими стоять не невраховані закономірності або випадки, а цілеспрямована дія антоганістично налаштованої групи людей з числа зацікавлених сторін підпроєкту.

Все це потребує створення та розвитку принципово нових підходів до управління зацікавленими сторонами проєктів, учасники яких схильні до взаємо-антогоністичних рішень та дій.