

УДК 65.014.1

DOI: 10.30838/J.BPSACEA.2312.010721.27.764

ОБҐРУНТУВАННЯ ЗМІСТУ І МЕЖ ПРОЕКТІВ ДЕВЕЛОПМЕНТУ НА ОСНОВІ ЄДИНОЇ СИСТЕМИ ЦІЛЕЙ

БІЛОКОНЬ А. І.^{1*}, *докт. техн. наук, проф.*,
КОВТУН-ГОРБАЧОВА Т. А.², *канд. техн. наук, доц.*,
КОЦЮБА Т. В.³, *ас.*

^{1*} Кафедра технології будівельного виробництва, Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, вул. Чернишевського, 24-а, 49600, Дніпро, Україна, тел. +38 (056) 756-34-76, e-mail: belokon0604@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7332-1177

² Кафедра металевих, дерев'яних і пластмасових конструкцій, Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, вул. Чернишевського, 24-а, 49600, Дніпро, Україна, тел. +38 (056) 756-34-61, e-mail: kovtun-horbachova.tetiana@pgasa.dp.ua, ORCID ID: 0000-0002-0948-1299

³ Кафедра металевих, дерев'яних і пластмасових конструкцій, Придніпровська державна академія будівництва та архітектури, вул. Чернишевського, 24-а, 49600, Дніпро, Україна, тел. +38 (056) 756-34-61, e-mail: kotsiuba.tetiana@pgasa.dp.ua, ORCID ID: 0000-0002-4404-8896

Анотація. Постановка проблеми. Пропонується розв'язання актуальної науково-прикладної задачі – підвищення ефективності та якості концепцій розвитку територій шляхом застосування об'єктивних методів обґрунтування цілей, змісту і меж проектів. Показано, що комплексну реконструкцію житлових територій необхідно розглядати як закономірний процес оновлення і вдосконалення планування і забудови міст, підвищення якості середовища проживання і системи життєзабезпечення людини, ефективності використання територій і житлового фонду. Уміння правильно визначити мету, розміри проекту, узгодити власні інтереси девелопера з інтересами майбутніх власників дозволяє досягти максимальних результатів. Показано, що в розвитку девелоппменту та управлінні девелоперськими проектами залишається ще низка невирішених проблем, в тому числі: інтеграція діяльності девелоперських компаній з оточенням і потребами зовнішнього середовища, а також не отримали ще достатнього розвитку об'єктивні методи обґрунтування концепцій, змісту і меж багатоаспектних девелоперських проектів. Як *об'єкт дослідження* розглядаються концептуальні рішення проектів девелоппменту. *Мета дослідження* – підвищення ефективності і якості проектів девелоппменту за допомогою об'єктивних методів обґрунтування змісту і меж проектів. У результаті дослідження: виконано аналіз оточення проектів девелоппменту та визначено основні категорії зацікавлених груп осіб і коло їх інтересів; визначено систему цілей і пріоритетів для розроблення та оцінювання можливих альтернатив проектів; запропоновано алгоритми дій та інструментарій для обґрунтування змісту і меж проектів девелоппменту на основі єдиної системи цілей і пріоритетів. Результати дослідження дозволять підвищити ефективність проектів розвитку і збільшити прибутковість від використання територій.

Ключові слова: *проекти девелоппменту; розвиток; реконструкція та вторинна забудова житлових територій; об'єктивні методи обґрунтування концепцій, змісту і меж проектів девелоппменту*

DEVELOPMENT OF THE THEORETICAL BASIS AND PRACTICAL EVALUATION OF RESULTS MANAGEMENT OF STAKEHOLDERS IN PROJECTS

BILOKON A.I.^{1*}, *Dr. Sc. (Tech.), Prof.*,
KOVTUN-HORBACHOVA T.A.², *Cand. Sc. (Tech.), Assoc. Prof.*,
KOTSIUBA T.V.³, *Ass.*

^{1*} Department of Construction Production Technology, Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture, 24-a, Chernyshevskoho Str., 49600, Dnipro, Ukraine, tel. +38 (0562) 47-08-44, e-mail: belokon0604@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-7332-1177

² Department of Metals, Woods and Plastics Constructions, Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture, 24-a, Chernyshevskoho Str., 49600, Dnipro, Ukraine, tel. +38 (056) 756-34-61, e-mail: kovtun-horbachova.tetiana@pgasa.dp.ua, ORCID ID: 0000-0002-0948-1299

³ Department of Metals, Woods and Plastics Constructions, Prydniprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture, 24-a, Chernyshevskoho Str., 49600, Dnipro, Ukraine, tel. +38 (056) 756-34-61, e-mail: kottany@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4404-8896

Abstract. Problem statement. The paper proposes a solution to the current scientific and applied problem – improving the efficiency and quality of concepts of territorial development through the use of objective methods to justify the objectives, content and boundaries of projects. It is shown that the complex reconstruction of residential areas should be considered as a natural process of renewal and improvement of urban planning and development, improving the quality of habitat and human life support system, efficiency of use of territories and housing. The ability to correctly determine the goals, size of the project, the coordination of the developer's own interests with the interests of future owners leads to maximum results and efficiency. It is shown that in the development of development and management of development projects there are still a number of unresolved issues, including: integration of development companies with the environment and the needs of the environment, and not yet sufficiently developed objective methods of substantiation of concepts, content and boundaries of multifaceted development projects. Conceptual solutions of development projects are considered as an object of research. *The object of the study* is to increase the efficiency and quality of development projects through objective methods of substantiation of the content and boundaries of projects. As *a purpose of the study* the following tasks were identified and solved: an analysis of the environment of development projects was performed and the main categories of stakeholders and their range of interests were identified; the system of the purposes and priorities at development and an estimation of possible alternatives of projects is defined; algorithms of actions and tools for substantiation of the maintenance and borders of development projects on the basis of uniform system of the purposes and priorities are offered. The results of the study will increase the efficiency of development projects and increase the profitability of land use.

Keywords: *project environment; persons which interested in the project; factors that determine the success of the project; assessment of the achievement of the project objectives; opportunities to achieve the objectives of each of the stakeholders*

Постановка проблеми. На сучасному етапі розвитку однією з проблем для багатьох обласних центрів України (і не тільки) стало перетворення (оновлення) масової житлової забудови міст, що належить до середини минулого століття.

Цей житловий фонд морально і фізично застарів, не задовольняє сучасним естетичним і споживчим якостям (нормам) і не відповідає громадському уявленню, яке змінилося, про зовнішнє середовище.

Проблема перетворення і комплексної реконструкції масової житлової забудови може бути вирішена за допомогою вторинної забудови території.

Таким чином, підвищується ефективність використання сформованих територій і одночасно вдосконалюються система громадського обслуговування, просторові зв'язки, містобудівні архітектурно-планувальні рішення.

Комплексну реконструкцію житлових територій, включаючи вторинну забудову, слід розглядати як закономірний процес оновлення і вдосконалення планування і забудови міст, підвищення якості середовища проживання і систем

життєзабезпечення людини, ефективності використання територій і житлового фонду.

Діяльність, пов'язана з розвитком територій і перетворенням земель (нерухомості) до нового використання, в англійській літературі називається девелопмент.

Девелопмент (англ. development – розвиток) – область управління бізнесом, нерухомістю, будівництвом, орієнтована на збільшення вартості об'єктів і принесених ними доходів за допомогою урахування ситуації, що змінюється, оцінювання ризиків, використання можливостей розвитку, вдалого вкладення капіталу [6].

Із визначення випливає, що девелопмент – це вид діяльності, спрямований на якісне перетворення об'єктів нерухомості (земельних ділянок, будівель, споруд) з метою отримання максимальної прибутковості від використання територій.

Безліч інтересів і цілей різних зацікавлених груп осіб, унікальність розташування і забудови тієї чи іншої території зумовлюють концептуальне рішення і можливі альтернативи проекту девелопменту.

Прийнято вважати, що девелопмент тільки тоді досягає максимальних результатів, коли орієнтований на задоволення потреби стейкхолдерів (кінцевого споживача та інших учасників), чий інтереси безпосередньо й опосередковано порушені результатами проекту.

Завдання девелопера полягає у:

– правильному визначенні конкурентоспроможної концепції (концептуального базису проекту);

– реалізації даної концепції в межах узгодженого обмеження (бюджету, термінів, якості), а також в інтересах і до загального задоволення очікувань учасників.

Ключ до якісної концепції розвитку території – якісний простір, комфортний для проживання, роботи та відпочинку людей; організація якісного обслуговування і управління об'єктами нерухомості.

Для цього необхідно приділяти велику увагу якості концептуального опрацювання проектів, у т. ч. і розвитку інструментарію обґрунтування прийнятих рішень.

Обдуманий і професійний підхід до вибору ділянки в структурі міста, скрупульозне розроблення концепції об'єкта (продукту) девелопменту, ґрунтовне проектування і продумане, поетапне будівництво – це фактори успіху створюваної нерухомості в довгостроковій перспективі, її інвестиційної привабливості та окупності.

Основу концепції становить погляд на проект як на зміну вихідного стану будь-якої системи (наприклад, забудови території), пов'язану з витратами часу, коштів і спрямовану на задоволення кінцевого споживача шляхом просування і виведення на ринок девелопером конкурентних продуктів і послуг.

Девелопмент нерухомості – це безперервні зміни (реконструкція, новий розвиток) навколишнього середовища для задоволення потреб суспільства.

Потреба суспільства в девелопменті нерухомості постійна, оскільки технології, споживчі смаки і уявлення суспільства про якість середовища постійно змінюються.

Ці безперервні зміни навколишнього середовища повинні бути кимось ініційовані, інноваційні ідеї втілені в концепції, хтось повинен забезпечити інвестування, проектування, координацію завдань, будівництво. Причому так, як треба не тільки власникам (власнику) проекту, або як це бачить архітектор або чиновник, а й зовнішньому середовищу.

Хтось повинен мотивувати вкладати кошти, курувати виробництвом і обслуговуванням нового середовища існування, в якій суспільство живе, працює, відпочиває.

І цей «хтось» для цього повинен володіти відповідними компетенціями та інструментарієм. Наприклад, визначення масштабу і меж проекту, необхідних і достатніх для інвестиційної привабливості та окупності.

Звідси основне і вкрай важливе завдання в девелопменті – керувати не тільки проектами, й інтеграцією компанії (девелопера) з оточенням, потребами зовнішнього середовища.

Уміння правильно визначити мету, розміри проекту (масштаб, межі), узгодження власних інтересів з інтересами майбутніх власників, користувачів – шлях до успіху, досягнення максимальних результатів і ефективності.

Застосування сучасних методів управління проектами та програмами в девелопменті постає визначальним фактором у підвищенні ефективності використання капіталу в процесі створення і управління об'єктами нерухомості.

Девелопер самостійно розглядає можливості реалізації проекту на можливій земельній ділянці, в т. ч. з існуючою на ньому нерухомістю.

Якщо проект схвалений і прийнятий, починається робота із землевідведення, розроблення концепції, отримання фінансування, проектування, отримання дозволів, будівництва (реконструкції, перепрофілювання), приймання об'єкта з подальшим обслуговуванням та управлінням створюваною нерухомістю.

При цьому підрядні організації (будівельники) займають тут пасивну позицію, спрямовану на реалізацію своїх вузьких завдань (виконати відповідно до контракту свою роботу і піти з об'єкта).

Ефективне просування в цілому всього проекту і досягнення кінцевих цілей підрядників не цікавить.

Відповідальність за кінцеві результати, ризики, ефективність приймає на себе девелопер.

Отож предметною областю нашого дослідження став девелопмент (табл. 1).

Під об'єктом девелопменту будемо розуміти як окрему будівлю, споруду, так і їх цілісний функціональний комплекс, що являє результат розвитку території.

Початковий стан кожного об'єкта характеризується повною розбіжністю між бажаним станом середовища й існуючим фактичним станом, що стає поштовхом до розвитку цієї території.

Під продуктом проекту девелопменту будемо вважати корисний продукт, пов'язаний з об'єктом нерухомості суспільно, або корпоративно, або індивідуально, як результат роботи нерухомості, що створюється (наприклад, ефективність використання території, енергоспоживання або прибуток девелопера).

Таблиця 1

Предметна область девелопменту нерухомості

Предметна область	Вид діяльності
Девелопмент нерухомості	Масштабна зміна території
	Комплексна забудова
	Житлова нерухомість
	Торгова та офісна нерухомість
Стратегія девелопера	Розвиток організаційної структури
	Фінансова та економічна стратегія
Процеси управління девелопментом	Розробка концепції
	Вибір кращої альтернативи

Аналіз публікацій за темою дослідження. Проблеми девелопменту та вторинної забудови території сьогодні активно розглядають й обговорюють

архітектори, будівельники, економісти, фахівці з планування та управління [2–8].

Аналіз літературних джерел дозволяє виділити ряд напрямків діяльності, які підпадають під визначення «девелопмент» (див. табл. 1), в т. ч.:

– проекти девелопменту нерухомості та вторинної забудови територій;

– стратегії розвитку девелоперських компаній;

– процеси управління проектами девелопменту.

Велика частина публікацій за темою належить до загальних питань територіального планування [5], розглядає приклади концепцій перетворення масової житлової забудови [8].

Представлені проектні і планувальні рішення реконструкції забудови територій, як правило, мають індивідуальний описовий або візуальний характер.

Публікації не містять аналітичних оглядів, відсутні і спроби хоч будь-якого аналізу, узагальнення, систематизації.

Зроблені висновки мають тривіальний характер і мало що дають для практиків.

Під час ознайомлення з ними складається враження, що тут взагалі не можуть бути будь-які загальні наукові підходи, принципи, прийоми, алгоритми дій.

Кожен представляє свої авторські індивідуальні або колективні проекти, без будь-яких спроб серйозного аналізу і обґрунтування прийнятих концепцій.

Автори не розглядають можливі альтернативи вибору рішень виходячи з цілей, масштабу, меж проектів, змісту та ідей розвитку і вторинної забудови територій. А якщо немає спільного розуміння (загальних підходів, принципів, зв'язків) – то немає і системи знань.

Значить, засвоєний особистий досвід (помилки), кращі практики, знання не накопичуються, не аналізуються і не використовуються, що взагалі не дає розвитку.

Якщо визначити закономірності, загальні підходи, прийоми, тоді все це можна використовувати і враховувати,

обґрунтовуючи правильний вибір рішень, і цього можна навчити інших.

Головний висновок – що, незважаючи на велику кількість публікацій, спільного в них мало, особливо в частині розроблення концепцій, обґрунтування цілей і меж проектів.

Інша частина робіт і публікацій присвячена розвитку девелоперських компаній [2; 4], в т. ч.: організаційним структурам; функціям; компетенціям; їх зрілості і положенню на ринку.

Показані відмінності девелопера і підрядної організації відносно проекту, результату, продукту (табл. 2), функціональні відмінності.

Показано, що в ході реалізації проектів досягається поєднання двох напрямків діяльності в девелопменті:

– виробництво товарів проектів девелопменту (суспільно - корисного результату);

– забезпечення власної стійкості (положення на ринку) і життєздатності самої компанії (девелопера).

Таблиця 2

Відмінності девелопера від підрядної організації

Девелопер	Підрядник
а. Ставлення до проекту	
Ініціатор і головна зацікавлена особа в результатах проекту	Зацікавлений отримати контракт на виконання будівельних робіт
б. Ставлення до продукту	
Зацікавлений	Не зацікавлений
в. Ставлення до процесу	
Чим швидше і якісніше в межах бюджету – тим краще	Чим дорожче і довше – тим краще
г. Отримає від проекту	
Продукт. Реалізує його з максимальною прибутковістю	Роботу і премію

У розвитку девелопера й управлінні девелоперськими проектами, при цьому, залишається низка невирішених проблем:

– це проекти реструктуризації та розвитку самої девелоперської компанії й інтеграція її структури і діяльності з оточенням, з потребами зовнішнього середовища;

– і також не отримали досі достатнього розвитку об'єктивні методи для обґрунтування концепції, цілей, змісту і меж багатогаспектних девелоперських проектів.

Ще одна частина публікацій, досить нечисленна, присвячена розвитку систем управління девелопментом, наприклад, керування вимірами під час реалізації девелоперських проектів [8].

Безліч можливих впливів навколишнього середовища і тих відхилень проекту, що їх можуть спричинити ці дії, змушують вносити зміни в планах і в системах управління на всіх стадіях розгортання і просування проекту девелопменту: розроблення концепції, проектування, узгодження, вибору земельної ділянки, отримання дозволів, будівництва, приймання, експлуатації та управління активами.

За наявності системних відхилень у проектах рекомендується вносити зміни в системи управління проектами. Системи, що мають здатність враховувати рухливість (динаміку) оточення, отримували назву «мобільні».

Незважаючи на всі ці досягнення, все ж, на думку авторів, найважливішою стадією постає розроблення концепції, а відсутність тут зрозумілих і загальноприйнятих методичних підходів до обґрунтування концепції спричинює небажані наслідки.

Нездатність, а також відсутність об'єктивних систем обґрунтування концепцій (цілей, місії), змісту і меж проектів девелопменту зумовлює неефективні базові рішення щодо цілей створення і перетворення об'єктів нерухомості, включення комплексу непотрібних робіт, виникнення проблем під час реалізації нерухомості, недосягнення цілей, втрати очікуваного прибутку, невиконання кредитних і договірних зобов'язань, а то і зовсім прямі збитки.

Вихід – це ефективна організація управління девелопментом, і компанія, яка володіє необхідними компетенціями та відповідним інструментарієм, що забезпечує необхідний результат і ефективність,

здатність до координації спільних зусиль і врахування спільних інтересів.

Як об'єкт дослідження розглядаються концептуальні рішення проектів девелопменту.

Предмет дослідження – методичні прийоми і підходи до обґрунтування концепцій, змісту і меж проектів девелопменту.

Метою – підвищення ефективності і якості проектів девелопменту за рахунок об'єктивних методів обґрунтування змісту і меж проектів.

Для досягнення поставленої мети необхідно:

– виконати аналіз оточення проектів девелопменту нерухомості, визначити основні категорії зацікавлених груп осіб і коло їх інтересів;

– визначити ієрархію цілей для розроблення та оцінювання (порівняно) можливих альтернатив проекту;

– визначити алгоритм дій для обґрунтування змісту і меж проектів девелопменту на основі єдиної системи цілей.

Таблиця 3

Основні категорії зацікавлених сторін

Цільові групи	Їх інтереси
I. Компанія (девелопер)	<ul style="list-style-type: none"> – робота; – доходи від продажу, оренди; – доходи від управління нерухомістю; – збільшення клієнтської бази обслуговування; – зниження витрат на експлуатацію, обслуговування; – енергоефективність; – розширення ринку; – стійкість на ринку.
II. Групи осіб, зацікавлених у придбанні (оренді) площ нового будівництва в межах вторинної забудови території	<ul style="list-style-type: none"> – придбання житла, оренда; – якісне обслуговування; – об'єкти соціальної сфери; – час, витрачений на здійснення покупок і транспорт; – об'єкти сфери побутового обслуговування і проведення дозвілля.
III. Групи осіб, будинки яких підлягають реконструкції за програмою вторинної забудови території	<ul style="list-style-type: none"> – поліпшення умов середовища; – поліпшення технічного стану нерухомості; – збільшення житлової площі; – поліпшення планувальних рішень; – додаткові робочі місця; – якісне обслуговування нерухомості; – збільшення вартості нерухомості; – поліпшення сфери побутового обслуговування, торгівлі, дозвілля; – поліпшення інженерно-транспортних мереж; – енергоефективність.
IV. Групи осіб (підприємства, організації, жителі будинків), розташованих поблизу, на межі зони (району) вторинної забудови території	<ul style="list-style-type: none"> – поліпшення умов середовища; – оренда офісних, торгових приміщень; – робочі місця; – збільшення вартості своєї нерухомості; – поліпшення умов обслуговування дозвілля; – наближення об'єктів торговельної та побутової сфери.

Результати дослідження. Процес аналізу оточення проекту починається з вивчення всіх дійових осіб и факторів, що

впливають, чи тих, що можуть вплинути на успіх проекту.

До навколишнього середовища належить практично все (сукупність речей,

умів і груп впливу), що не входить до проекту, в т. ч. фактори внутрішнього середовища; власники компаній, керівництво, керівники функціональних відділів, координатори інших проектів, тимчасовий персонал проекту і персонал, який передається на постійній основі, та ін., а також чинники і дійові особи в зовнішньому оточенні:

- державні інститути і громадські організації;
- законодавство і норми регулювання;
- політика, економіка, екологія, безпека, культура, мораль, релігія;
- технології;
- умови території.

Решта учасників проекту – в особі: замовника, постачальника, споживачів, конкурентів, підрядників, фінансових організацій, власників земельних ділянок, нерухомості та ін.

Але не всі учасники із зовнішнього оточення проекту становлять інтерес для виконання поставлених завдань і постановки мети в даному виді.

Дотримуючись класичного уявлення, «стейкхолдером може бути індивідуум або група, що підтримує (забезпечує) діяльність організації аналогічно тому, як це роблять власники акцій» [12].

У британському керівництві (частина стандарту BS 6079 1996) з управління проектами дається більш розгорнуте визначення стейкхолдера: «особи або група осіб, кровно зацікавлені в успіху організації (проекту) і навколишнього середовища, в рамках якої існує організація (проект)».

Стейкхолдери, які мають взаємовідносини, але не несуть ризики за кінцеві результати проекту, в подальшому дослідженні не розглядаються.

Тому основні цільові групи (категорії) зацікавлених сторін у проектах розвитку територій – це (табл. 3):

- компанія (девелопер);
- групи осіб, зацікавлені в придбанні (оренді) житлової, офісної, торгової нерухомості за рахунок нового будівництва в межах вторинної забудови території;

– групи осіб, будинки яких підлягають реконструкції за планом вторинної забудови території;

– групи осіб (підприємства, організації, жителі будинків), розташовані поблизу, на межі зони (району) вторинної забудови території.

У дослідженнях і публікаціях, присвячених реконструкції житлового фонду та розвитку територій, в основному розглядають дві перші категорії зацікавлених груп осіб: компанія девелопер, зацікавлена в отриманні максимального прибутку за рахунок продажів і договорів оренди новостворюваної нерухомості, а також за рахунок її утримання та обслуговування; а також категорія осіб, зацікавлених у придбанні або оренді новостворюваної нерухомості.

На момент розроблення концепції проекту ця категорія не визначена, і велика частина публікацій тут обмежується обчисленням вартості реалізованої нової нерухомості, орієнтовно її вигідного розташування відносно об'єктів соціальної сфери (дитячі садки, школи, аптеки, поліклініки тощо).

У проектах реконструкції житлової нерухомості і розвитку територій додаються, крім названих вище, ще дві важливі категорії зацікавлених осіб: групи людей, будинки яких підлягають реконструкції; і групи осіб (юридичних і фізичних), житлові та нежитлові приміщення яких розташовуються поблизу, по межі зони вторинної забудови території.

Площі вторинної забудови стають привабливими для інвесторів (фізичних осіб, організацій, підприємств), розташованих поблизу кварталів, що реконструюються, і які купують житлові, офісні, торгові приміщення для своїх працівників, а також для реалізації їх на вторинному ринку житла.

Можливими джерелами фінансування реалізації проектів і програм розвитку територій бачаться також кошти мешканців нерухомості, що реконструюється, які вносяться за додатково надані житлові площі.

Ці цільові категорії в достатньому ступені визначені на стадії розроблення концепцій проектів, а їх інтереси можуть і повинні бути враховані у визначенні змісту та меж проектів.

Вважається, що проекти і програми розвитку територій належать до складних багатоаспектних видів діяльності.

Їх відрізняє:

- різноманіття елементів (нове будівництво, реконструкція, знос, перепрофілювання нерухомості);
- багатовекторність (різні категорії зацікавлених груп осіб);
- комплексність (житло, виробництва, інфраструктурні об'єкти, соціальні);
- масштаб змін і межі розповсюдження;

– невизначеність.

Кращим інструментом системного управління територіями на основі проектів можна вважати прийнятий в Японії стандарт Р₂М: «Керівництво з управління інноваційними проектами і програмами» [9].

Інноваційні механізми реалізації програм розвитку будуються на ціннісному підході.

Нижче (рис. 1) наводиться характеристика споживчих цінностей проектів девелопменту нерухомості, що відображає переваги III і IV категорій зацікавлених груп і їх уявлення про якість середовища.

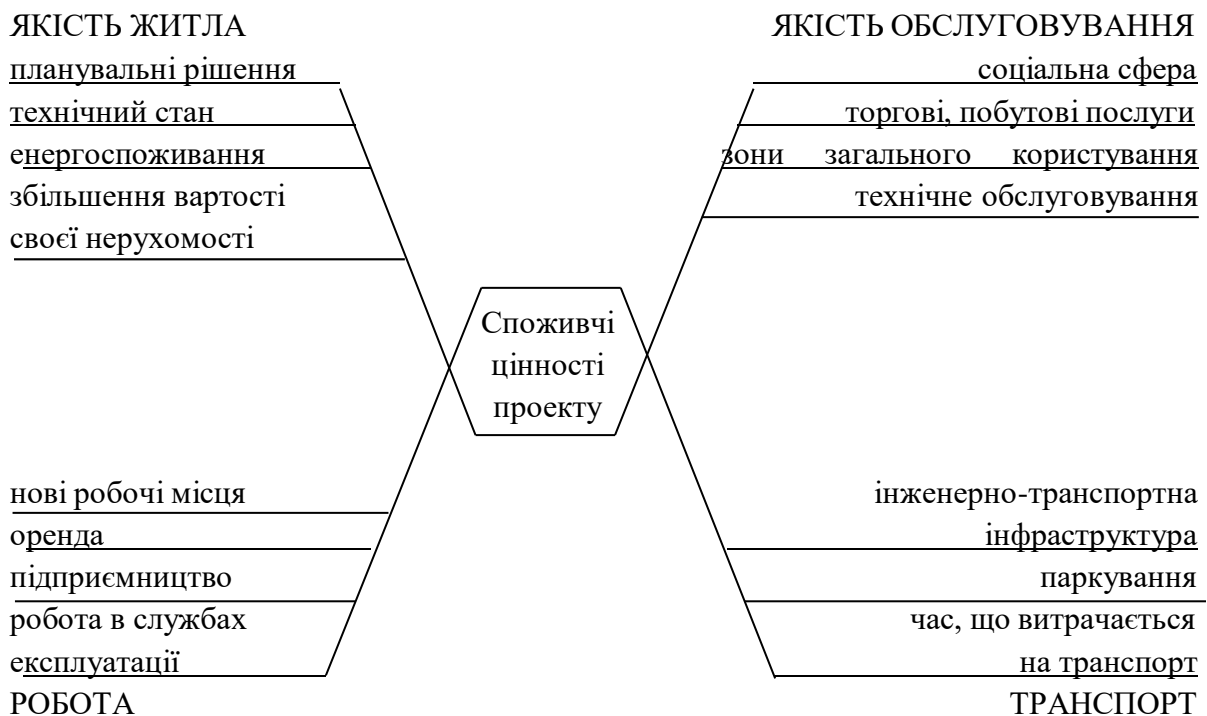


Рис. 1. Характеристика споживчих цінностей проектів розвитку територій

Попередній аналіз досліджень і публікацій з даної теми дозволив визначити основні цільові групи, а їх інтереси, пов'язані з реконструкцією та вторинною забудовою території, об'єднати в три напрямки:

- поліпшити якість житла (ЖП);

- поліпшити системи громадського обслуговування (СО);

- а також задовольнити очікування зацікавлених груп осіб, пов'язаних із роботою і транспортом (РТ).

Робота і транспорт виділені в одну групу як пов'язані речі.

Поняття про якість житлових умов (ЖУ) пов'язані з очікуванням поліпшення:

- планувальних рішень (ПЛ) і збільшення житлової площі;
- ефективності енергоспоживання (ЕС);
- поліпшення технічного стану будівлі і систем (ТС);
- збільшення вартості власної нерухомості (ВН);
- наявності зон індивідуального користування (ІЗ).

Поняття про якість системи громадського обслуговування (СО) пов'язані:

- з наявністю зон (ГК) громадського користування (паркових, пішохідних зон; ігрових майданчиків та ін.);
- якістю технічного обслуговування (ТО) будинків;
- близькістю об'єктів соціального призначення (ОС) (школи, аптеки, поліклініки та ін.);
- розвиненістю торгової і побутової сфери (ТП) послуг;
- наявністю достатньої кількості паркувальних місць (ПМ) для приватного автотранспорту.

Очікування, які зацікавлені групи осіб пов'язують із пропозиціями роботи та економією часу на транспорт (РТ), перш за все виражаються:

- у можливості приватного підприємництва та оренди офісних і торгових приміщень (ОП);
- у появі великої кількості нових робочих місць (РМ);
- в економії часу, що витрачається на транспорт і його очікування (ЧТ);
- у поліпшенні стану інженерно-транспортної (ІС) інфраструктури;
- у можливості отримання роботи в керівній компанії з утримання та обслуговування будинків і території (РУ).

Припустимо можливі три варіанти (альтернативи) А1, А2, А3 вторинної забудови території, з числа яких потрібно вибрати оптимальний варіант із міркувань можливості забезпечити максимальну ефективність використання території і при цьому максимально врахувати інтереси

(об'єднати, збалансувати) різних категорій зацікавлених груп осіб.

Щоб максимально врахувати інтереси зацікавлених груп осіб (об'єднати і збалансувати їх) можемо застосовувати метод аналізу ієрархій [10].

Метод застосовується для вирішення слабоструктурованих і неструктурованих проблем.

У результаті рішення визначається числово виражений відносний ступінь взаємодії елементів в ієрархії.

У методі аналізу ієрархій елементи порівнюють попарно відносно їх впливу (більшої чи меншої важливості) на загальні для них характеристики (цілі, підцілі), що має на меті проект девелопменту.

Для отримання позитивних результатів у порівняннях необхідно:

- вибрати числову (або ж нечітку) шкалу порівнянь;
- визначити ступінь неузгодженості суджень.

Таблицю парних порівнянь можемо записати у вигляді зворотно симетричної матриці:

$$\begin{bmatrix} 1 & a_{12} & a_{13} & \dots & a_{1n} \\ 1/a_{12} & 1 & a_{23} & \dots & a_{2n} \\ 1/a_{13} & 1/a_{23} & 1 & \dots & a_{3n} \\ \dots & \dots & \dots & \dots & \dots \\ 1/a_{1n} & 1/a_{2n} & \dots & \dots & 1 \end{bmatrix},$$

в якій $a_{ij} = 1/a_{ji}$.

Коли задача наведена у вигляді ієрархічної структури, матриця складається для парного порівняння критеріїв (цілей) на другому рівні відносно спільної мети, розташованої на першому рівні.

Такі ж матриці будують для парних порівнянь кожної альтернативи на третьому рівні відносно критеріїв (цілей) другого рівня і т. д., якщо кількість рівнів більша трьох.

Після формування матриць парних порівнянь за всіма критеріями (цілями) і альтернативами необхідно визначити власні вектори матриць, перевірити узгодженість матриць за допомогою їх власних чисел і провести аналіз пріоритетів альтернативних рішень щодо основної мети.

Оцінювання впливу альтернатив на спільну мету виконується в три етапи:

- оцінювання впливу альтернатив на підкритерії (підцілі);
- оцінювання впливу альтернатив на критерії (цілі);
- оцінювання впливу альтернатив на спільну мету.

Створення ієрархічної моделі

У цій задачі варіанти проектних рішень вторинної забудови території є альтернативами, що різняться між собою вмістом і межами проекту і утворюють четвертий (нижчий рівень ієрархії) (рис. 2).

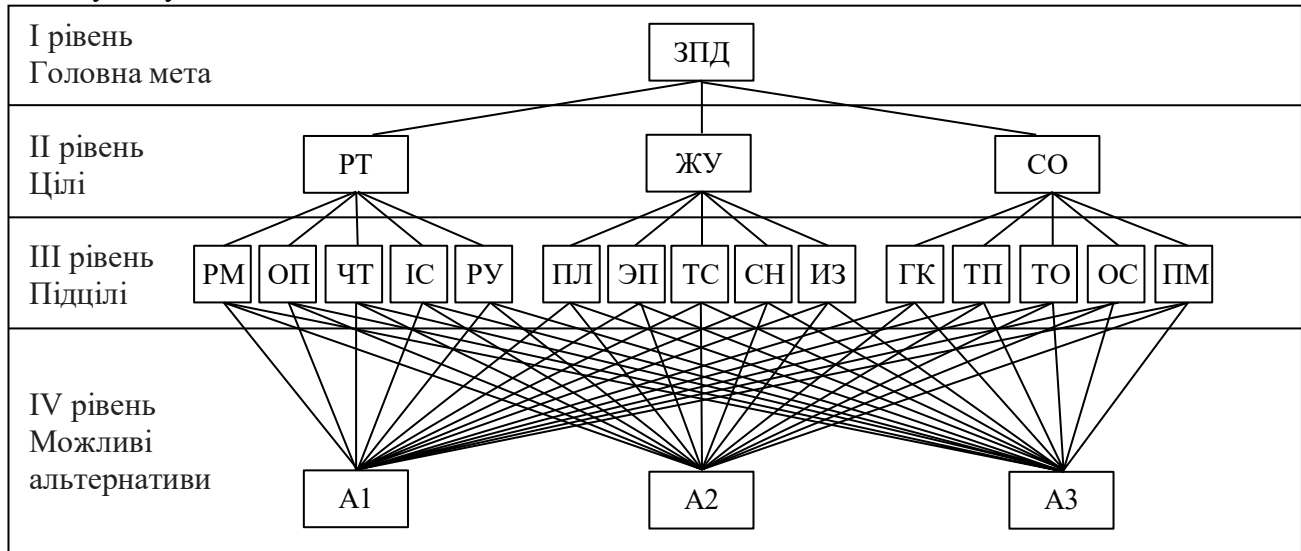


Рис. 2. Ієрархія цілей у розгляді альтернатив і обґрунтуванні змісту проекту девелопменту (ЗПД)

Цілі (якість житла, якість обслуговування, робота і транспорт) утворюють другий рівень ієрархії.

У свою чергу цілі залежать від підцілей. Наприклад: якість житла залежить від планувальних рішень, енергоспоживання, технічного стану будівлі, доданої вартості житла, наявності індивідуальних зон.

Підцілі утворюють третій рівень ієрархії.

Вершиною ієрархії постає головна мета – вибір ефективного, з точки зору зацікавлених груп осіб, середовища, комфортного для роботи, проживання та відпочинку людей.

Ієрархічна модель задачі показана на рисунку 2. Задача розв'язується поетапно:

1. Подання проблеми у вигляді ієрархії.

2. Встановлення пріоритетів критеріїв, оцінювання кожної альтернативи за критеріями і вибір із них найбільш важливої.

Унікальність середовища, розташування і характер забудови території, представництво і ступінь зацікавленості

різних категорій і груп осіб визначають пріоритети цілей і доцільність вибору альтернатив проекту, які між собою відрізняються масштабом і змістом.

Алгоритм дій для обґрунтування змісту і меж проектів розвитку територій на основі єдиної системи цілей і пріоритетів пропонується виконати в такій послідовності:

1. Розробити базову концепцію розвитку території.

2. Запропонувати 2–3 варіанти можливих альтернатив змісту проекту і меж поширення.

3. Оцінити різноманіття елементів, багатовекторність, комплексність, масштабність і невизначеність альтернатив.

4. Застосовуючи метод аналізу ієрархій, побудувати систему цінностей, визначити пріоритети цілей, спираючись на переваги і уявлення зацікавлених груп осіб про якість середовища (те, чому слід відповідати).

5. Розглянути альтернативи на відповідність пріоритетам основних

категорій зацікавлених осіб. Залишити кращу.

6. Скорегувати (уточнити) кращу альтернативу, посилюючи її орієнтуванням на пріоритет цілей.

Висновки

Пропонується розв'язання актуальної науково-прикладної задачі – підвищення ефективності і якості концепцій розвитку територій шляхом застосування об'єктивних методів обґрунтування цілей, змісту і межі проектів.

Комплексну реконструкцію житлових територій необхідно розглядати як закономірний процес оновлення і вдосконалення планування і забудови міст, підвищення якості середовища проживання і систем життєзабезпечення людини, ефективності використання територій і житлового фонду.

Уміння правильно визначити цілі, розміри проекту, узгодження власних інтересів девелопера з інтересами майбутніх власників сприяє досягненню максимальних результатів і ефективності.

Показано, що в розвитку девелопменту та управлінні девелоперськими проектами залишається ще низка не вирішених проблем, у т. ч.: інтеграція діяльності девелоперських компаній з оточенням і потребами зовнішнього середовища, а також не отримали ще достатнього розвитку об'єктивні методи обґрунтування концепцій, змісту і меж багатаспектних девелоперських проектів.

В результаті дослідження:

1. Виконано аналіз оточення проектів девелопменту та визначено основні категорії зацікавлених груп осіб і коло їх інтересів.

2. Визначено систему цілей і інструментарій обґрунтування пріоритетів для розроблення та оцінювання можливих альтернатив проектів.

3. Запропоновано алгоритм дій та інструментарій для обґрунтування змісту і меж проектів девелопменту на основі єдиної системи цілей і пріоритетів.

Результати дослідження дозволять підвищити ефективність проектів розвитку і збільшити прибутковість від використання територій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Білоконь А. І., Маланчій С. О., Коцюба Т. В. Аналіз зовнішніх і внутрішніх сил в оточенні проекту. *Вісник Придніпровської державної академії будівництва та архітектури*. 2018. № 3. С. 15–28.
2. Білоконь А. Організаційні аспекти підготовки та реалізації проектів девелопменту. *Управління проектами та розвиток виробництва* : зб. наук. пр. Східноукр. нац. ун-т. ім. В. Даля. 2008. № 2 (26). С. 50–56.
3. Білоконь А. І. Особливості прийняття рішень у проектах девелопменту. *Управління проектами та розвиток виробництва* : зб. наук. пр. Східноукр. нац. ун-т. ім. В. Даля. 2008. № 2 (26). С. 60–64.
4. Бушуев С. Д., Чонви Обари Мгбере. Организационные формы управления девелоперскими проектами в динамическом окружении. *Управління проектами та розвиток виробництва* : зб. наук. пр. Східноукр. нац. ун-т. ім. В. Даля. 2010. № 9 (33). С. 5–13.
5. Глебушкина Л. В., Перетолчина Л. В. Реконструкция жилой застройки : уплотнение или разуплотнение. *Системы. Методы. Технологии*. 2016. № 3 (31). С. 182–191.
6. Ежикова Г. С. И все же, что такое девелопмент? (25.03.2006) URL : <https://metrosphera.ru/articles/text/?id=76>
7. Кравчуновская Т. С., Заяц Е. И., Епифанцева С. В. Методические подходы к оценке объектов недвижимости при комплексной реконструкции и вторичной застройке жилых микрорайонов. *Містобудування та територіальне планування*. 2013. Вип. 48. С. 222–266. URL : https://www.nbu.gov.ua/UJRN/MTP_2130_48_3P
8. Мгбере Ч. О. Мобильные системы управления девелоперскими проектами. *Східно-Європейський журнал передових технологій*. 2010. № 3/5 (45). С. 56–60.
9. Руководство по управлению инновационными проектами и программами (Р₂М). Т. 1, версія 1.2. Пер. на русск. яз. под ред. С. Д. Бушуева. Київ : Наук. світ, 2009. 173 с.
10. Саати Т. Принятие решений. Метод анализа иерархий. Пер. с англ. Р. Г. Вачнадзе. Москва : Радио и связь, 1993. 278 с.
11. Білоконь А. І. Левчинский Д. Переустройство организаций в направлении создания проектно-ориентированных систем. *Вісник Дніпропетровського національного університету залізничного транспорту*.

2005. № 6. С. 212–215.

12. Freeman R. E. The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts-und unternehmen-sthik*. 2004. Vol. 5, № 3. Pp. 228–241.

REFERENCES

1. Bilokon A.I., Malanchiy S.A. and Kotsiuba T.V. *Analiz zovnishnih i vnutrishnih sil v otochenni proektu* [Analysis of external and internal forces in the environment of the project]. *Visnyk Prydniprovskoi dergavnoi akademii budivnytstva ta arkhitektury* [Bulletin of Pridneprovsk State Academy of Civil Engineering and Architecture]. 2018, no. 3, pp. 15–28. (in Ukrainian).

2. Bilokon A. *Organizacijni aspekti pidgotovki ta realizacii proektiv developmentu* [Organizational aspects of preparation and implementation of development projects]. *Upravlinnja proektamy ta rozvytok vyrobnyctva : zb. nauk. pr.* [Project management and production development : coll. of sc.c works]. Shidnoukrainskiy natsionalniy universitet imeni V. Dalja, 2008, no. 2 (26), pp. 50–56. (in Ukrainian).

3. Bilokon A. I. *Osoblivosti prijnattja rishen' u proektah developmentu* [Features of decision making in development projects]. *Upravlinnja proektamy ta rozvytok vyrobnyctva : zb. nauk. pr.* [Project management and production development : coll. of sc. works]. Shidnoukrainskiy natsionalniy universitet imeni V. Dalja, 2008, no. 2 (26), pp. 60–64. (in Ukrainian).

4. Bushuyev S.D. and Mhber Chonvy Obar. *Organizacionnye formy upravlennja developerskimi proektami v dinamicheskom okruzenii* [Organizational forms of management of development projects in a dynamic environment]. *Upravlinnja proektamy ta rozvytok vyrobnyctva : zb. nauk. pr.* [Project management and production development : coll. of sc. works]. Shidnoukrainskiy natsionalniy universitet imeni V. Dalja, 2018, no. 9 (33), pp. 5–13. (in Russian).

5. Hlebushkyna L.V. and Peretolchyna L.V. *Rekonstrukcija zhiloy zastrojki : uplotnenie ili razuplotnenie* [Reconstruction of residential buildings : compaction or de-compaction]. *Sistemy. Metody. Tehnologii* [Systems. Methods. Technology]. 2016, no. 3 (31), pp. 182–191. (in Russian).

6. Ezhykova G.S. *I vse zhe, chto takoe development?* [But still, what is development?]. (25.03.2006). URL : <https://metrosphera.ru/articles/text/?id=76>. (in Russian).

7. Kravchunovskaia T.S., Zaiats E.I. and Epyfantseva S.V. *Metodicheskie podhody k ocenke ob'ektov nedvizhimosti pri kompleksnoj rekonstrukcii i vtorichnoj zastrojke zhilyh mikrorajonov* [Methodological approaches to the assessment of real estate objects in the course of complex reconstruction and secondary development of residential neighborhoods]. *Mistobuduvannja ta terytorial'ne planuvannja* [Urban planning and spatial planning]. 2013, no. 48, pp. 222–266. URL : http://www.nbu.gov.ua/UJRN/MTP_2130_48_3P. (in Russian).

8. Mhber C.O. *Mobil'nye sistemy upravlennja developerskimi proektami* [Mobile management systems for development projects]. *Shidno-Evropskij zhurnal peredovih tehnologij* [Eastern European Journal of Advanced Technology]. 2010, no. 3/5 (45), pp. 56–60. (in Russian).

9. *Rukovodstvo po upravleniju innovacionnymi proektami i programmami (P₂M)* [Guidelines for the management of innovative projects and programs (P₂M)]. Vol. 1, version 1.2, Kyiv : Naukovij svit Publ., 2009, 173 p. (in Russian).

10. Saati T. and Kerns K. *Analiticheskoe planirovanie. Organizatsiya system* [Analytical planning. Organization of systems]. Moscow : Radio i svyaz' Publ., 1991, 224 p. (in Russian).

11. Bilokon A.I. and Levchynskyi D. *Pereustrojstvo organizacij v napravlenii sozdannja proektno-orientirovannyh sistem* [Reorganization of organizations towards the creation of project-oriented systems]. *Visnyk Dnipropetrovs'kogo nacional'nogo universitetu zaliznichnogo transportu* [Bulletin of Dnipropetrovsk National University of Railway Transport.]. 2005, no. 6, pp. 212–215. (in Russian).

12. Freeman R.E. The stakeholder approach revisited. *Zeitschrift für Wirtschafts-und unternehmen-sthik*. 2004, vol. 5, no. 3. pp. 228–241.

Надійшла до редакції: 12.05.2021.