

2003. – С.16-19.

6.Гасвська В.О., Фролов Р.М., Шур В.А. Концепція побудови інформаційно-керувальних систем для житлово-будівельних кооперативів України // *Технология приборостроения*. – 2000. – №1. – С.55-59.

7.Гасвська В.О. Ресурсне забезпечення функціонування ЖБК в умовах перехідного періоду // *Коммунальное хозяйство городов: Науч.-техн. сб. Вып.24*. – К.: Техніка, 2000. – С. 63-75.

8.Гасвська В.О. Реалізованість планів поточного і капітального ремонтів житлових будинків ЖБК в умовах неповного ресурсного забезпечення // *Коммунальное хозяйство городов: Науч.-техн. сб. Вып.27*. – К.: Техніка, 2000. – С.200-206.

9.Бушуева Н.С. Управление развитием предприятий строительной отрасли путем формирования их стратегического потенциала / *Дисс. ... канд. техн. наук*. – К.: КНУСА, 2001. – 143 с.

Отримано 28.06.2004

УДК 69.05

В.Ф.БЕРВЕЦЬКИЙ

Держжитлокомунгосп України, м.Київ

СТРУКТУРА КОМАНД УПРАВЛІННЯ ОНОВЛЕННЯМ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Розроблено основу на методології управління проектами структуру команд управління обласними та районними/міськими програмами розвитку житлово-комунального господарства (ЖКГ) і вимоги до їх оснащення, що покликані інтегрувати в єдиному комплексі зусилля всіх учасників проектів/заходів регіональних програм.

Актуальність даної роботи полягає в тому, що специфіка обласних, районних чи міських програм реформування та розвитку житлово-комунальної галузі полягає у здійсненні комплексу інституційних, фінансових та технічних заходів (так званих проектів) з оновлення підприємств ЖКГ різних форм власності і вирізняється особливою складністю методів керування.

Особливої актуальності це набуває сьогодні у зв'язку з розробкою та впровадженням загальнодержавної, обласних і міських/районних програм реформування і розвитку ЖКГ України.

Управлінню проектами за допомогою проектних команд, принципам їх формування та діяльності присвячено багато літературних джерел, наприклад, таких як [1-3]. У роботі [4] висвітлено негативний вплив на хід проектів, відмови від застосування методології управління проектами, а також розкрито особливості матричної організації проектних груп та фактори підвищення їх ефективності. Питанням організації управління проектами з врахуванням людського фактору, підготовки членів проектних команд, здатних здійснювати високоефективне колективне планування присвячена робота [5], а інструментарій

обслідування та моніторингу проектів на віддалених підприємствах, що може нагодитися при відстеженні їх з обласного чи районного центру, – в [6].

Але незважаючи на широту висвітлення цієї проблеми, незроз'язаними на даний момент залишаються питання побудови груп управління програмами розвитку – команд, яким доведеться одночасно працювати з багатьма підприємствами різних форм власності та виконувати функції від звичайного збору інформації по одних проектах до безпосереднього управління іншими.

У зв'язку з цим метою даної роботи є розробка принципів формування команд управління обласними, районними і міськими програмами розвитку ЖКГ регіонів.

При організації виконання програм розвитку серед іншого слід вирішити два важливих завдання – формування команди проекту та забезпечення ефективної її роботи. Визначальним для цього є розробка структур команд управління програмами.

Завдання команди (групи) управління програми реформування та розвитку підприємств ЖКГ області включає:

- 1) регулярний моніторинг виконання проектів, що входять до програми реформування та розвитку житлово-комунального господарства області і виконуються на підприємствах ЖКГ. Періодичність здійснення моніторингу визначається органами державного управління області;
- 2) розробка й управління проектами реформування та розвитку житлово-комунальних підприємств області, кошти на здійснення яких було надано з державного, в тому числі обласного, бюджету. В разі, якщо завдання управління такими проектами буде покладено обласними керівними державними органами – власниками наданих коштів безпосередньо на підприємства ЖКГ, підрядні будівельно-монтажні організації чи спеціалізовані управлінські фірми, проектна команда має здійснювати моніторинг виконання проектів, контроль витрати державних коштів за призначенням;
- 3) моніторинг технічного, фінансово-економічного стану та інших показників розвитку підприємств ЖКГ області;
- 4) обрахунок за даними моніторингу сумарних показників, розроблених Держжитлокомунгоспом України, стосовно стану розвитку галузі в області. Формування та аналіз загальних обласних звітів, виявлення тенденцій розвитку ЖКГ області та розробка пропозицій щодо поліпшення його стану.

Будувати роботу команди слід за принципами матричної організації, яка являє собою багатовимірну організаційну структуру, що до-

зволяє максимально збільшити переваги та мінімізувати недоліки двох систем – функціональної структури та структури “під проект”. За матричної організації виконання програми розвитку галузі в області поєднуються побудована за функціональним принципом розподілу праці вертикальна ієрархічна структура окремих підприємств ЖКГ різних форм власності та накладена на неї горизонтальна структура керівника (координатора) програми (рисунок). На відміну від окремо взятого підприємства (де існує жорстка ієрархія функціональних підрозділів, залежність їх від одного керівника), у загальному випадку в областях (де можуть функціонувати підприємства ЖКГ різної приналежності, різних форм власності) такої залежності підприємств від обласного керівництва немає. Тому обов’язковою умовою дієвості матричної організаційної структури в управлінні проектами в цьому разі є застосування продуманої системи економічних чинників впливу на ці підприємства.

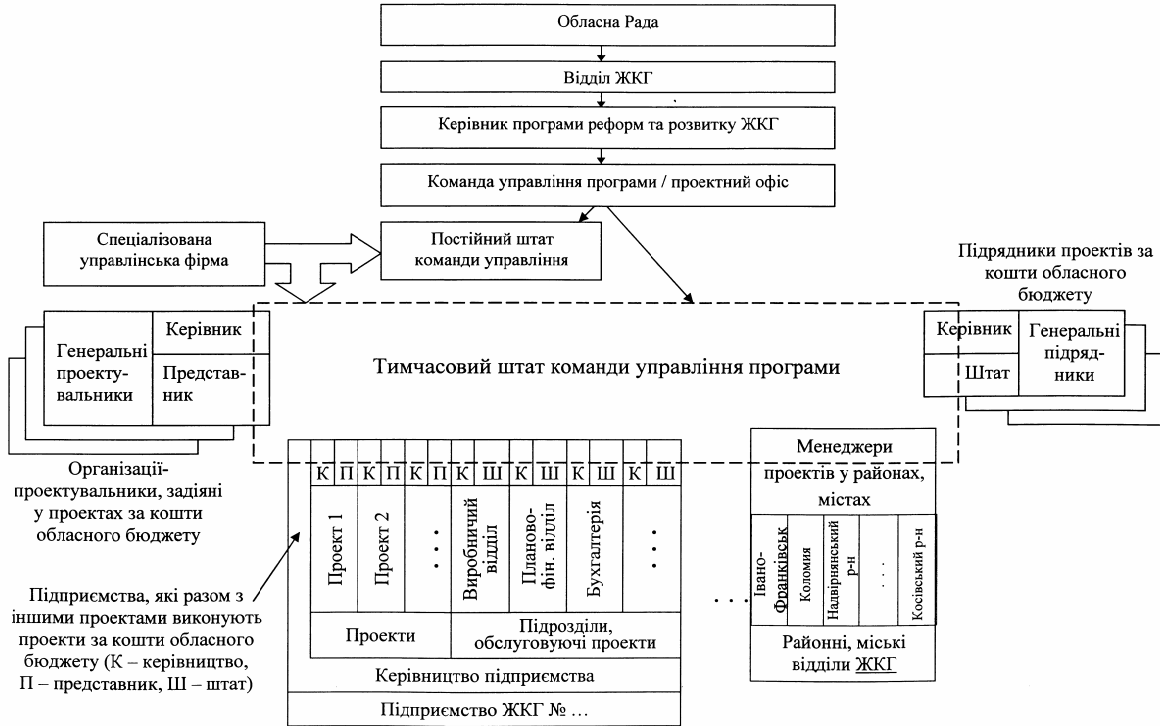
У підпорядкуванні керівника програми є штат, який працює на постійній основі, та тимчасовий штат, що складається з працівників окремих підприємств, зайнятих у проектах програми неповний робочий день, або неповний робочий тиждень (терміни їх зайнятості краще чітко обумовлювати).

Постійні члени обласної проектної команди у відповідності до своїх посадових інструкцій виконують функції, пов’язані з розробкою та управлінням проектів програми, здійснюваних за державні кошти, забезпечують контроль їх витрат за призначенням, а також аналізують інформацію про стан ходу реформування, що надходить від генпідрядника, проектувальників, підприємств ЖКГ обласного підпорядкування та районних і міських відділів ЖКГ, та готують відповідні звіти до Держжитлокомунгоспу України. Команді управління обласною програмою на умовах додаткових договорів може бути переданий весь комплекс питань з розробки та управління проектами на будь-яких підприємствах області, у тому числі й проекти розвитку ЖКГ, що виконуються не обов’язково за державні кошти.

Тимчасові члени проектної команди, працюючи на залучених до проектів підприємствах, певну частину робочого часу мають витрачати на пошук інформації для команди управління програмою щодо ходу реформування своїх підприємств.

У районах та містах до тимчасового штату їх команд управління замість менеджерів районних чи міських відділів ЖКГ (див. рисунок) залучаються безпосередньо представники необхідних підприємств.

Головним недоліком матричних структур є подвійне підпорядкування тимчасових працівників команди. Це виявлятиметься і при збиранні інформації про хід реформування, і тоді, коли команда управлін-



Принцип побудови команди управління програми

ня здійснюватиме на підприємствах області (району, міста) управління проектами, виконуваними за державні кошти. Недопущенням виникнення конфліктних ситуацій може стати залучення до команд управління обласною програмою не лише конкретних виконавців, а й керівників підрозділів і підприємств, причетних до здійснення проектів. У таких умовах координатор проекту буде визначати, що необхідно зробити, а керівництво підприємства чи функціонального підрозділу забезпечуватиме контроль за вчасним і якісним виконанням робіт.

Діяльність власне проектної команди області, району чи міста може бути побудована за принципом функціонування віртуального проектного офісу, розподіленого по місцях виконання проектів програми.

За результатами дослідження стало можливим зробити принципово новий висновок стосовно особливостей команд керування оновленням ЖКГ області/району/міста. Він полягає у дуальності матриці структури управління проектами для досягнення успіху. У відносинах з невинробничими організаціями, залученими до проектної групи, та підприємствами, що здійснюють проекти за власні кошти, чи то за кошти інвесторів, проектна команда повинна виявляти себе, як слабка матриця. У відносинах з підприємствами, що здійснюють проекти за державні кошти, проектна команда має одночасно виступати, як збалансована матриця – на початковій і заключній стадіях проектів, і як сильна – в інвестиційній фазі.

Предметом подальших досліджень має стати питання оснащення команд керування оновленням підприємств ЖКГ областей (районів) міст.

1. Керівництво з питань проектного менеджменту. Комітет з питань стандартів PMI. Інститут проектного менеджменту США (PMI) / Пер. з англ.; За ред. д.т.н., проф. Бушуєва С.Д. – К.: Видавничий дім “Ділова Україна”, 2000. – 198 с.

2. Бушуєв С.Д., Морозов В.В. Динамическое лидерство в управлении проектами. – К.: Українська асоціація управління проектами, 2000. – 312 с.

3. Арчибалд Р. Коллективное планирование проектов: необходимость, методы и преимущества / Мир управления проектами. Под ред. Х.Решке, Х.Шелле – М.: Аланс, 1993. – 304 с.

4. Graham R. Project Management as if People Mattered. - Bala Cynwyd (USA): Primavera Press, 1989. – P. 234.

5. Бурлакова В.В., Абрамова А.И. Совершенствование стилей и методов руководства предприятиями и организациями. – К., 1990. – 100 с.

6. Valadez J., Bamberger M. Monitoring and Evaluating Social Programs in Developing Countries. – Washington, DC: The World Bank, 1994. – P. 519.

Отримано 19.07.2004