

структури. Наприклад, перезріла проблема становлення розвинутої системи управлінського консультування. Це питання набуває гостроти при неефективній діяльності деяких кондомініумів. Елементарна відсутність знань і неможливість слідкувати за постійними змінами в нормативних документах додають до зростання платіжної заборгованості значні соціальні витрати. Тому актуалізується як розширення кількості суб'єктів консалтингу, так і створення єдиної інформаційної бази для асоціацій власників квартир під егідою міської ради.

Таким чином, інституціональний підхід до питань реформування ЖКГ підкреслює, по-перше, домінування довгострокових соціальних аспектів над короткостроковими економічними, по-друге, визначення справжнього пріоритету розвитку через демократизацію і поширення інформаційного супроводження всіх заходів. Одночасно додаткового аналізу потребує вплив мегаекономічних чинників, наприклад, перспективи участі України в СЕП і СОТ.

1.Бадилина Л.И., Куликовская Ж.С. Система тарифообразования в условиях перехода жилищно-коммунального хозяйства к рыночным отношениям // Жилищно-коммунальное хозяйство. – 2002. – №10. – С.38-42.

2.Ганущак Ю. Политическая арифметика местного бюджетирования // Зеркало недели. – 2003. – №39. – С.7.

3.Дробноход Н. Устойчивое экологически безопасное развитие: украинский контекст // Зеркало недели. – 2001. – №21. – С.15.

4.Нуреев Р. Теории развития: институциональные концепции становления рыночной экономики // Вопросы экономики. – 2000. – №6. – С. 126-145.

5.Шарипова Т.К. Экономико-правовые проблемы реформирования жилищной сферы // Коммунальное хозяйство городов: Науч.-техн. сб. Серия «Экономические науки». Вып.41. – К.: Техніка, 2002. – С.124-130.

Отримано 15.09.2003

УДК 322.871 : 339.03

В.Ф.БЕРВЕЦЬКИЙ

Управління житлово-комунального господарства

Івано-Франківської облдержадміністрації

В.П.НІКОЛАЄВ, д-р екон. наук

Корпорація „ОКО” (Об'єднані консультанти), м.Київ

ПРОЕКТНИЙ ПІДХІД ДО УПРАВЛІННЯ ПРОГРАМОЮ РЕФОРМУВАННЯ І РОЗВИТКУ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА

Обґрунтовується необхідність використання форм, методів і засобів управління проектами для визначення системи технічних, організаційних і фінансових заходів у складі стратегій розвитку підприємств галузі, розробки на цій основі місцевих та регіональних програм реформування. Пропонується супровід обласних, міських і районних програм реформування групами професійних менеджерів проектів.

Відомі форми організації галузевого, регіонального управління та управління підприємством прийнятні для більш-менш стійких структур, що функціонують у відносно стабільних умовах. Завданням такого управління є підтримання існуючого становища, сталих темпів розвитку, контроль небажаних у цьому плані відхилень. Для ситуацій, які, навпаки, потребують інтенсивних організаційних, технологічних та інших змін, треба застосовувати схему управління, побудовану за *проектним* принципом. Тут власне метою є здійснення заданих змін, відповідно до чого плануються ресурси, вартість і час, організується взаємодія менеджерів у процесі контролю за змінними параметрами [1].

«Загальнодержавна програма реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2003-2010 роки» з точки зору науки «Управління проектами» є великим багаторівневим *мультипроектом* [2]. Його складовими частинами є обласні мультипроекти – програми, що, в свою чергу, складаються з мультипроектів – програм районів і міст обласного підпорядкування, а ті – з проектів технічного, організаційного і фінансового характеру, що формують стратегічні плани галузевих підприємств на даній території (рис.1).

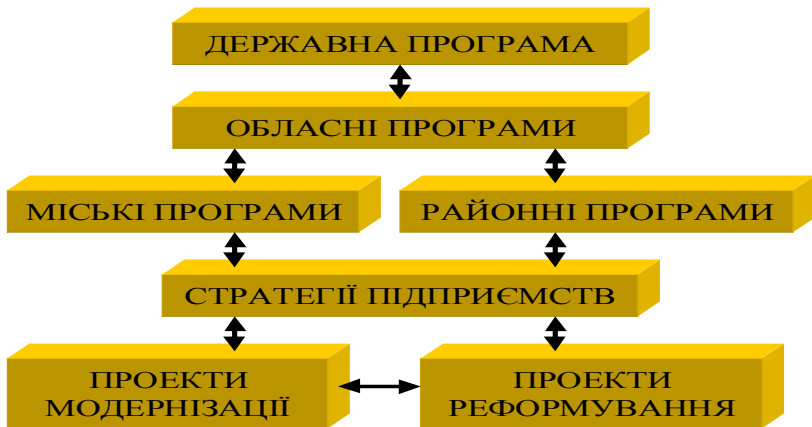


Рис.1 – Ієрархія програм реформування галузі

Відповідно до ієрархії програм необхідно розрізняти різні функції та об'єкти управління на п'яти рівнях (рис.2).

Важливими принципами проектного підходу стосовно програми реформування житлово-комунального господарства в цілому мають бути [3, 4]:

- 1) наскрізний характер (програми, підпрограми, проекти є взаємоузгодженими із наскрізною структурою, вхідними і вихідними параметрами);
- 2) дієвість (програми, підпрограми, проекти служать інструментами планування і управління процесами модернізації і реформування галузі, включаючи фінансове забезпечення;
- 3) ефективність (всі проекти – складові програм є ефективними, з визначеними ресурсами, часом, джерелами фінансування, ефектом, а також менеджментом);
- 4) керованість (управління програмами і проектами здійснюється групами фахівців із застосуванням засобів проектного менеджменту.

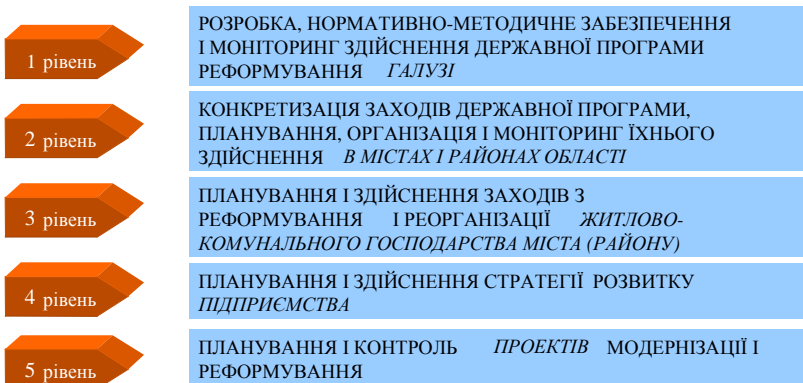


Рис.2 – Функції і об'єкти управління у програмах

Від того, наскільки якісно проекти, стратегії та програми будуть розроблені, які управлінські рішення будуть прийняті керівниками і як буде організовано наскрізний моніторинг і контроль їхнього виконання, такими будуть й кінцеві кількісні та якісні результати реформування житлово-комунальної галузі.

Враховуючи масштаби і складність програм реформування галузі (по Івано-Франківській області – 936,6 млн. грн. на 2003-2010 рр.), потрібні неординарні форми управління на всіх рівнях. Очевидно, що існуюча система органів виконавчої влади, зокре-

ма органів управління житлово-комунальним господарством фізично не здатна виконувати, крім поточних завдань, ще і нові функції, пов'язані з реформуванням.

Вартість виконання нових управлінських функцій (якщо прийняти її мінімальне значення як 1% вартості програми) складатиме для Івано-Франківської області понад 1 млн. грн. на рік. У міжнародній практиці на цілі, пов'язані безпосередньо з підготовкою проектів, спрямовується до 3-5% інвестиційних коштів, при цьому виконуються всебічні й глибокі дослідження та обґрунтування. Звідси можна зробити висновок про мінімальну чисельність висококваліфікованих фахівців, що вимірюється десятками, і оснащеність групи обладнанням та програмним забезпеченням на сотні тисяч гривень, адже результативність проектного управління залежить від кваліфікації управлінців, організації та ресурсного забезпечення їхньої роботи, методів та засобів, що при цьому використовуються.

З іншого боку, це дає державі безпосередній ефект. Так, якщо державну програму розглядати як інвестиційні проекти з обмеженими ресурсами, то потреби в коштах, необхідних для отримання повноцінних кінцевих результатів, набагато перевищують можливості держави й місцевих бюджетів. Тут виникають альтернативи: або здійснювати меншу кількість проектів, обмежитися мінімальними масштабами, або шукати додаткові джерела фінансування. Остання альтернатива виглядає більш бажаною, але вимагає підготовчої роботи. Тому вартість підготовки програм треба розглядати як інвестиції відносно незначних бюджетних коштів для обґрунтування шляхів залучення недержавних капіталів у реалізацію проектів з метою економії великої частини державних фінансових ресурсів і розширення інвестиційної діяльності в галузі. Крім ефекту масштабу, важливим результатом реалізації такої стратегії буде більш достовірне обґрунтування майбутніх бюджетних витрат та надходжень.

Отже винятково важлива роль належить якості й глибині розробки проектів. Результат інвестиційного процесу в програмах закладається саме на цьому етапі. Економія на підготовці небезпечна: вона призводить до нераціонального використання основної маси бюджетних інвестиційних коштів і зрештою до невдачі програми.

Держава й органи управління галуззю на місцях, як ми це визначили, не можуть забезпечувати управління проектами. Функції держави на цьому етапі мають зводитись до регламентуючих процедур,

встановлення правил відбору проектів та контролю їхньої реалізації, визначення участі держави у фінансуванні. У той же час має функціонувати досконала система управління проектами з використанням всього арсеналу необхідних методів і засобів (рис.3).

Ці функції в сьогоdnішніх умовах можуть виконувати тільки спеціалізовані недержавні консультаційні й управлінські фірми з персоналом високої кваліфікації.



Рис.3 – Організація професійного управління програмами в галузі

До основних завдань груп управління програмами (проектами) відповідно до рис.2 відносяться:

- 1) на обласному рівні – розробка моделі управління обласною програмою, аналіз і моніторинг стану реформування галузі по підгалузях, містах обласного підпорядкування і районах, обґрунтування проектів для фінансування з державного бюджету;
- 2) на міському рівні – розробка міської програми і моделі управління, оптимальної організації підприємств ЖКГ міста, аналіз і контроль стану реформування підприємств і його результатів, обґрунтування проектів для фінансування з місько-

- го бюджету, обґрунтування і організація надання гарантій для інвесторів;
- 3) на районному рівні – розробка районної програми і моделі управління, обґрунтування створення об'єднань підприємств (власності) на районному рівні, аналіз і контроль стану реформування підприємств і його результатів, обґрунтування проектів для фінансування з районного бюджету;
 - 4) на рівні підприємства – розробка стратегічного плану розвитку, контроль реалізації стратегії, розробка проектів і організація залучення зовнішніх коштів.

Крім того, групи управління проектами можуть виконувати такі функції, як розробка (планування) проектів, проведення тендерів і закупівель, моніторинг проектів, підготовка документів для керівників вищих рівнів тощо.

На початковій стадії подібні структури потребують витрат на організацію, оснащення, підготовку персоналу. Одна або кілька перших таких груп управління програмою, що створюються в Івано-Франківській області, можуть розглядатися як пілотний проект у системі професійного управління програмою реформування житлово-комунального господарства.

У цілому система управління проектами має утворити нову галузь, конче необхідну для результативної реалізації інших програм та інвестиційної діяльності в Україні.

1. Виступ Президента України Л.Кучми на муніципальних слуханнях „Житлова реформа – першочергове завдання міського і регіонального розвитку” // Урядовий кур'єр, 2003., №182 від 30 вересня.

2. Програма реформування і розвитку житлово-комунального господарства на 2000-2005 роки і на період до 2010 р. (схвалена постановою КМУ №139 від 14.02.2002р.).

3. Мазур І.І., Шапиро В.Д. Управление проектами: Справочник для профессионалов. – М.: Высшая школа, 2001. – 875 с.

4. Товб А.С., Ципес Г.Л. Управление проектами: стандарты, методы, опыт. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2003. – 240 с.

Отримано 15.10.2003

УДК 303.094 : 303.725.33

Е.В.ХАРЛАМОВА

Харьковская государственная академия городского хозяйства

ПУТИ СНИЖЕНИЯ УРОВНЯ МАТЕРИАЛОПОТРЕБЛЕНИЯ В РЕГИОНАЛЬНЫХ ВОДОБЕСПЕЧИВАЮЩИХ КОМПЛЕКСАХ