

УДК 005.8

М.К. Сухонос, А.Ю. Старостина, А. Г. Райгородецкая

*Харьковская национальная академия городского хозяйства,  
Харьков*

## МЕХАНИЗМ ФОРМИРОВАНИЯ СООБЩЕСТВА ПРОГРАММ СТАБИЛИЗАЦИИ КОММУНАЛЬНЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ПО ВОДОСНАБЖЕНИЮ И ВОДООТВЕДЕНИЮ

*Рассмотрены основные проблемные аспекты, сопровождающие процесс создания сообщества программ стабилизации для коммунальных предприятий водоснабжения и водоотведения Украины. Предложен механизм формирования данного вида сообществ, позволяющий учитывать специфику деятельности предприятий данной отрасли.*

**Ключевые слова:** программа стабилизации, программное сообщество, платформа, механизм, коммунальное предприятие

### Постановка проблемы

Сегодняшние условия, в которых вынуждены функционировать коммунальные предприятия водоснабжения и водоотведения (КП ВС и ВО) Украины сформировали для руководства КП ряд специфических проблем, решение которых становится возможным благодаря внедрению современных инновационных подходов к управлению, а именно методологии Р2М.

Так как большинство коммунальных предприятий Украины находятся в сложной ситуации, которая характеризуется нестабильностью поступающего денежного потока, что зачастую приводит к сбоям в текущей деятельности предприятия. А это, как правило, является причиной снижения качества предоставляемых услуг, что в свою очередь негативно сказывается на желании абонентов своевременно оплачивать данные услуги, а это является одним из источников формирования входящего денежного потока для предприятия.

Данный пример ярко демонстрирует необходимость в комплексной стабилизации деятельности коммунального предприятия, что на сегодняшний день наиболее целесообразно реализовывать через внедрение программ стабилизации, базирующихся на методологии Р2М.

Согласно Р2М управление программой состоит из двух компонентов – управление интеграцией программы и управление сообществом программы. В свою очередь управление сообществом

**МЕХАНИЗМ ФОРМУВАННЯ  
СПІЛЬНОТИ ПРОГРАМ  
СТАБІЛІЗАЦІЇ  
КОМУНАЛЬНИХ  
ПІДПРИЄМСТВ З ВОДОПО-  
СТАЧАННЯ ТА ВОДОВІДВЕ-  
ДЕННЯ**

*Розглянуто основні проблемні аспекти, які супроводжують процес створення спільноти програм стабілізації для коммунальних підприємств водопостачання та водовідведення України. Запропоновано механізм формування даного виду спільнот, що дозволяє враховувати специфіку діяльності підприємств даної галузі.*

**MECHANISM OF COMMUNITY  
STABILIZATION PROGRAM  
UTILITIES WATER SUPPLY  
AND SEWERAGE**

*The main problematic issues that accompany the process of creating a community stabilization programs for municipal water utilities in Ukraine. The mechanism of the formation of this type of community, allowing companies to take into account the specifics of the industry.*

программы, базируется на человеческой, культурной и информационной платформах.

Принимая во внимание тот факт, что на КП ВС и ВО Украины, как правило нет квалифицированного персонала в области управления проектами, и для создания и сопровождения программы стабилизации КП, а также для обучения персонала программному менеджменту, необходимо привлечение внешних профессионалов. Процесс формирования сообщества программы является достаточно сложным и имеет ряд специфических характеристик.

### Анализ последних исследований и публикаций

Возможность внедрения программного подхода основанного на методологии Р2М в различных областях рассмотрена в научных трудах С.Д. Бушуева, Х. Танака, М.Я. Азарова, Р.Ф. Ярошенко, К.В. Кошкина, Ю.М. Тесли, Н.С. Бушуевой, В.А. Рача, И.В. Кононенко. Но, тем не менее, вопросы формирования сообщества программ стабилизации для коммунальных предприятий водоснабжения и водоотведения Украины, в силу наличия ряда специфических аспектов, являются до конца не изученными, и потому требуют более глубокого рассмотрения и доработки.

## Цель исследования

Цель данного исследования заключается в разработке механизма формирования сообщества программ стабилизации для коммунальных предприятий водоснабжения и водоотведения Украины, с учетом специфических характеристик данных программ.

## Изложение основного материала

Первым этапом механизма формирования сообщества программы (рисунок) является проведение анализа предприятия в целом, на предмет определения направлений стабилизации деятельности предприятия.

На втором этапе определяется требуемый объем трудовых ресурсов для управления и реализации программы стабилизации. Данную информацию целесообразно представлять в процентном соотношении к общему числу сотрудников предприятия, это позволяет руководству объективно оценить масштабность программы с точки зрения ее ресурсоемкости.

На третьем этапе производится персональная оценка компетенций сотрудников в области программного менеджмента и выводится суммарная оценка по всей группе путем проведения тестирования персонала. Как правило, суммарная оценка для КП ВС и ВО Украины находится на уровнях «средний», «ниже среднего» и «низкий». Это связано в первую очередь с невысокой степенью применения инновационных подходов к управлению на коммунальных предприятиях, пассивностью управленческого аппарата к внедрению различного рода изменений и т.д.

На четвертом этапе принимаются решения о том, кто будет сопровождать деятельность по формированию и внедрению ПС, о количестве необходимых внешних специалистов, о программе обучения сотрудников предприятия и т.п.

Если для реализации программы необходимо привлечь 70% или больше сотрудников данного КП от штатной численности, с уровнем знаний – «низкий» и «ниже среднего», то рекомендуется привлечь внешних специалистов для полного сопровождения ПС.

Если уровень знаний сотрудников «средний» принимается решение о частичном обучении штатных сотрудников, но основная деятельность по сопровождению ПС возлагается на внешних специалистов.

В случае, если реализация программы предполагает задействование от 30 до 70% персонала предприятия с уровнем компетенции «низкий» или «ниже среднего», принимается решение о фрагментарном сопровождении ПС внешними экспертами и о частичном обучении сотрудников коммунального предприятия. Если же уровень знаний является «средним», обучение

целесообразно производить для всех задействованных сотрудников, а сопровождение программы стабилизации осуществляется равноценно обеими сторонами.

При задействовании в программе стабилизации до 30% персонала коммунального предприятия, обучение проходят все необходимые для обеспечения программы сотрудники, при любом уровне знаний в области управления программами. Данная группа уже практически в полной степени способна обеспечить программу стабилизации, но, на первоначальном этапе, курирование ПС осуществляется внешними специалистами.

При принятии решения об обучении персонала, руководство предприятия должно также принимать во внимание стратегические направления деятельности КП ВС и ВО, в частности то, что из-за масштабности программных мероприятий, как по временным параметрам, так и по задействованным трудовым ресурсам и из-за возможности привлечения внешних специалистов только на первоначальных этапах, в дальнейшем требуется наличие собственных специалистов в области программного менеджмента.

Также на этом этапе осуществляется выбор внешних специалистов для сопровождения программы стабилизации КП ВС и ВО, разработка системы обучения персонала, индивидуальная в каждом случае, и производится непосредственное обучение персонала программному менеджменту.

На данном этапе уже начинают формироваться базовые платформы сообщества, а именно человеческая, информационная и культурная.

Характерной отличительной чертой пятого шага является проведение оценки личностных характеристик каждого члена программного сообщества с целью определения наиболее предпочтительных условий для получения максимального эффекта от работы каждого сотрудника. Данная оценка служит основанием для развития на этом шаге культурной, человеческой и информационной платформ, которые являются неотъемлемой частью эффективного сообщества программы.

На шестом этапе завершается создание первоначального вида базовых платформ, разработка взаимосвязей между ними. При этом, как правило, первой появляется человеческая платформа, и в зависимости от ее специфических особенностей формируются принципы, идеология и философия культурной платформы. С учетом специфики уже созданных двух первых платформ осуществляется завершение формирования информационной платформы.

Следует отметить, что по окончании шестого этапа создаются только первоначальные версии трех ключевых платформ, формирующих сообщество ПС. В дальнейшем каждая платформа будет изменяться и совершенствоваться.

На седьмом шаге предполагается проведение слияния трех платформ, установление связей между ними, принципов функционирования, в целом произойдет создание сообщества ПС.

В силу того, что изначально условия, в которых формируется сообщество программы, в любом индивидуальном случае, даже в рамках одного и того же предприятия являются различными, каждое программное сообщество будет иметь свои специфические особенности.

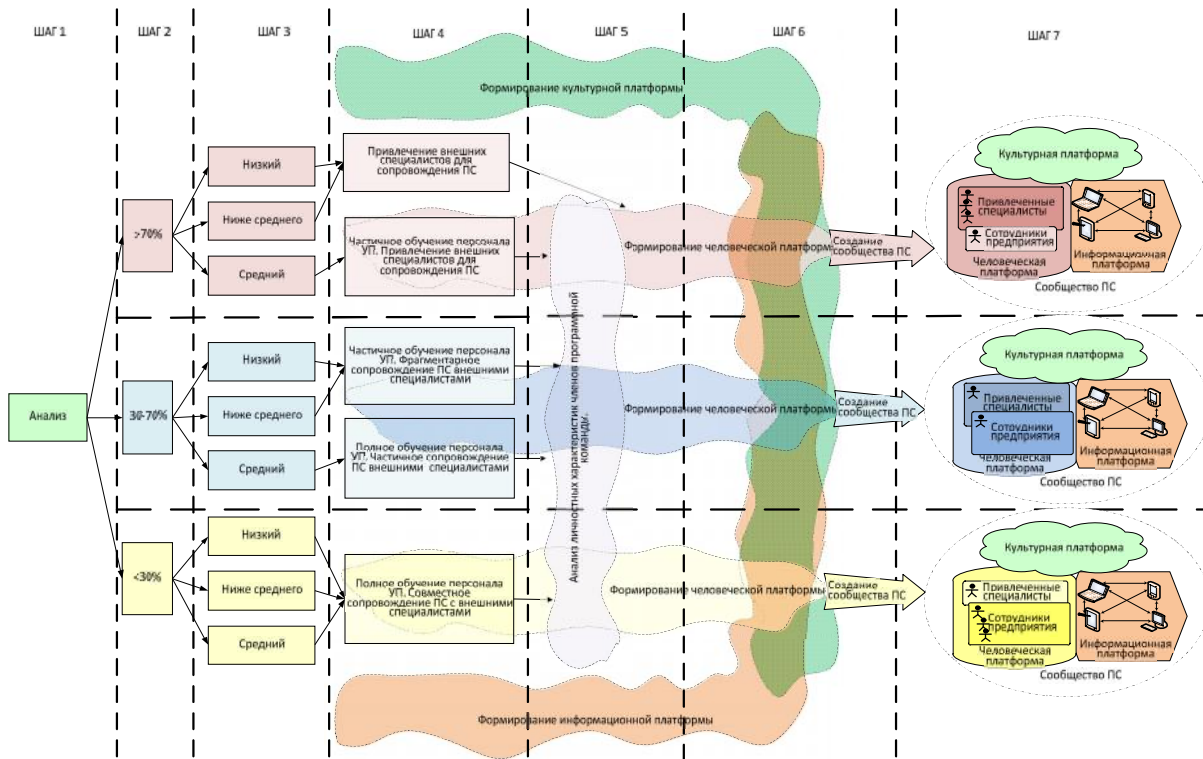


Рисунок. Механизм формирования сообщества программы стабилизации для КП ВС и ВО

**Выводы**

Таким образом, главной отличительной чертой формирования сообщества программы стабилизации для коммунальных предприятий водоснабжения и водоотведения Украины является низкая информированность персонала предприятий в области программного менеджмента, что приводит к обязательности проведения дополнительного обучения и привлечения на первоначальном этапе внешних специалистов, для сопровождения ПС, что зачастую усложнено финансовыми ограничениями, присущими данным организациям.

Также следует отметить, что формирование сообщества ПС происходит в условиях функционирования предприятия, и данное обстоятельство имеет ключевое значение при выборе подходов, которые могут быть применены при формировании сообщества.

Использование представленного в статье механизма формирования сообщества ПС способствует повышению эффективности управления ПС в целом, а также предусматривает постепенное снижение издержек на оплату внешних специалистов, путем интеграции собственных кадров в процессы управления ПС.

Дальнейшего, более детального рассмотрения в рамках данной темы требуют вопросы формирования каждой из трех базовых платформ сообщества ПС КП ВС и ВО.

**Список литературы**

1. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. (Руководство PMBOK®). Третье издание. Издание на русском языке. Project Management Institute, Inc., 2004. (Американский национальный стандарт)
2. Руководство по управлению инновационными проектами и программами: т. 1, версия 1.2/ пер. на рус. язык под ред. С. Д. Бушуева. – К.: Наук. Світ, 2009.- 173 с.
3. Старостина А.Ю. Особенности управления сообществом при реализации программ развития систем энергопотребления на коммунальном предприятии / А.Ю. Старостина // Коммунальное хозяйство городов. – 2010. – №95 - С.292-295.

Статья поступила в редколлегию 15.10.2012

**Рецензент:** д-р наук по государственному управлению, профессор В.Н. Бабаев, ректор Харьковской национальной академии городского хозяйства, Харьков