

УДК 518.876

МОДЕЛИРОВАНИЕ ПРОЕКТНОЙ ИНТЕГРАЦИИ В ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЕ КП «КОМПАНИЯ «ВОДА ДОНБАССА»

ЛЕВИЦКИЙ С. И.

кандидат экономических наук, доцент

ФРУНЗЕ И. А.

кандидат экономических наук

ИЛЯСОВА И. Г.

Донецк

В настоящее время управление проектом не ограничивается только сферой бизнеса, а распространяется на большинство сфер деятельности, включая жилищно-коммунальное хозяйство, являющееся одним из приоритетных направлений социальной и экономической политики Украины. Чтобы добиться повышения эффективности и надежности работы

жилищно-коммунальных систем, улучшения качества жилищно-коммунальных услуг с одновременным снижением нерациональных затрат, реформирование жилищно-коммунального хозяйства требует не только координации усилий многих министерств, ведомств и органов местного самоуправления, но и перенесения центра тяжести реализации проблем на места.

Следует отметить, что в нынешних условиях одна из важнейших задач – рациональное и эффективное использование водных ресурсов. Создание эффективной системы управления водным хозяйством должно, в первую очередь, сводиться к получению качественной воды и в достаточном количестве для природы, населения и хозяйства региона. Для этого требуется четкая организация всех процессов на предприятиях, грамотное использование материальных и финансовых ресурсов.

Таким образом, проектное управление на предприятиях ВКХ является необходимым для согласования условий функционирования предприятия с его целевыми установками.

Однако зачастую возникает ситуация, когда руководители функциональных подразделений начинают новые проекты без учета наличия ресурсов, необходимых для его завершения, не согласуя и не координируя их между собой [5]. При этом одновременно ведутся десятки проектов, ресурсы расходуются на удовлетворение запросов всех функциональных руководителей, что не позволяет завершать проекты быстро и с максимальной выгодой для организации.

Несмотря на то, что планируемая выгода от реализации проекта не может быть получена, пока не завершены важные этапы проекта, в основном внимание уделяется анализу бюджетов проектов, стоимости аспектов, без учета сроков их исполнения [8]. В условиях жесткой конкуренции приведение процесса управления проектами в надлежащее соответствие приобретает новое значение, так как несогласованность системы управления не позволяет определить приоритетность проекта по отношению к результату и проверить их на соответствие стратегическому плану. Правильный баланс между применением методов планирования и контролем проекта можно достичь только путем согласования методов и приемов, объединенных в жизненном цикле проекта.

Важность и актуальность темы исследования подтверждается широким исследованием современных методов и инструментов управления проектами в работах Милошевича Д. З., Кендалла И., Роллинза К. [1,2], организационных механизмов управления проектами в исследованиях Грейя К. Ф., Ларсона Э. У., Новикова Д. А. [3,6,7], а также современных технологий профессионального управления проектами в разработках Мазура И. И., Шапира В. Д., Хелдмана К., Харитоновой В. А., Бельых А. А. [4,8,9].

Целью данной статьи является применение централизованного подхода к управлению проектами на примере коммунального предприятия «Компания «Вода Донбасса», что позволит высшему руководству данной организации, руководителям программ и проектов найти пути достижения лучших результатов в управлении и способы решения возникающих проблем.

Коммунальное предприятие «Компания «Вода Донбасса» – уникальный комплекс гидротехнических и водопроводных сооружений, созданный для покрытия дефицита водных ресурсов в Донбассе с целью осуществления централизованного водоснабжения горно-металлургического комплекса промышленности, коммунально-бытовой сферы и населения Донецкой области. На сегодняшний день – это наибольшая организация в Украине из централизованного обеспечения населения и предприятий питьевой и технической водой. В состав предприятия входят 8 региональных производственных управлений, расположенных на территории Донецкой области, ремонтно-строительное управление, центральные ремонтно-механические ма-

стерские, центральная контрольно-исследовательская проектно-изыскательская водная лаборатория, многопрофильное сельхозуправление и Горловское производственное управление водопроводно-канализационного хозяйства, что обусловило широкий спектр направленной деятельности КП «Компания «Вода Донбасса».

Для успешной реализации проекта необходимо четкое понимание организационной структуры предприятия [7]. В свою очередь, сведение процедур управления проектами, инструкций, различных методик в целостный системный документ может быть сделано только централизованно через проектный офис. Таким образом, для эффективной работы предприятия необходимо также четко понимать, где в организации должен находиться офис управления проектами (ОУП), что, в свою очередь, свидетельствует о зрелости системы управления проектами и организационной структуры. ОУП – централизованная организационная структура, предназначенная для координации управления приписанных к нему проектов, совершенствования методов и результатов управления [3]. Основная ценность интеграции ОУП в организационную структуру КП «Компания «Вода Донбасса» должна состоять в помощи руководству предприятия в осуществлении объявленной стратегии, реализуемой посредством выполнения определенной совокупности проектов в установленной последовательности [4].

При этом наиболее острой проблемой является внедрения ОУП в структуру компании, определение прав, обязанностей и полномочий членов проектной команды и функциональных подразделений, что делает необходимым выполнение следующих целевых задач деятельности ОУП:

- проектный офис должен управлять проведением множества отдельных проектов, имеющих качественное финансирование, выполняемых компетентными специалистами и являющихся ценными для заказчика;
- ОУП должен развиваться, совершенствовать свою эффективность, уровень компетентности и инновационности;
- в ОУП необходимо планировать траектории компетенции и карьеры специалистов и обеспечивать приток и обучение новых специалистов.

Траектории компетенции специалистов должны периодически чередовать этапы специализации в отдельной области, с ротацией в смежные или связанные области выполняемых работ, а между проектными командами должна быть налажена коммуникация, для взаимного обучения, выявления и эффективного решения общих проблем и освоения общих возможностей [7,9]. Для выполнения поставленных задач в рамках ОУП, а также интеграции ОУП в организационную структуру КП «Компания «Вода Донбасса» выделим соответствующие группы специалистов (рис. 1). Группа управления и развития берет на себя контроль над ходом планирования и выполнения работ по проектам и качеством финансирования, а также анализирует мно-



Рис. 1. Функциональная структура ОУП на предприятии.

жество вероятных и принятых к исполнению проектов. Данная группа является ответственной за решение вопросов, связанных с разработкой и внедрением корпоративной методологии управления всеми проектами на предприятии. Перечисленные функции выполняют соответствующие специалисты, входящие в состав данной рабочей группы.

Группа организации и исполнения проектов определяет цели и задачи проектов, планирует объем необходимых ресурсов для выполнения работ по проекту, несет ответственность за непосредственное выполнение работ. При реализации данной схемы на ОУП ложатся все указанные выше задачи, начиная от создания методологии до непосредственного управления и реализации проектов.

Проектно-ориентированная организация в целом представляет собой ОУП во главе с Генеральным директором, поэтому задачи ОУП должны быть распределены по всей организации [4]. Тогда потребителями услуг ОУП будут практически любые сотрудники организации. Эффективная деятельность ОУП требует использования специализированного программного обеспечения. Важнейшим компонентом информационной инфраструктуры ОУП является система корпоративного управления проектами, которая обеспечивает поддержку основных бизнес-процессов ОУП и предоставляет доступ к актуальной и оперативной информации, необходимой для принятия правильных решений. Одна из ключевых функций системы корпоративного управления проектами – возможность интеграции с другими программными продуктами, используемыми на предприятии (учётными и управленческими системами). Таким образом, ОУП является подотчетным руководству и ответственным за производственную и рыночную деятельность организации (рис. 2).

Интеграция ОУП в организационную структуру КП «Компания «Вода Донбасса» позволит разрешить критичные проблемы, характерные для конкурент-

ной среды: несбалансированность портфеля проектов предприятия; увеличение отклонений по срокам и стоимости проекта; недостаток и задержка финансирования проектов; нехватка квалифицированного персонала; конфликт интересов сторон; конфликт ресурсов; уменьшение прибыли и изменения по завершению проектов запланированных показателей экономической эффективности проекта; не удовлетворенность Заказчиком качеством производимых в рамках проекта продуктов [5].

Следует отметить, что внедрение ОУП не должно быть длительным, затянутым процессом. Для эффективного внедрения ОУП необходимо сконцентрироваться на конкретных результатах и требованиях бизнеса и разработать такой подход к внедрению, который берет во внимание текущие задачи предприятия и одновременно закладывает фундамент для долговременных решений. ОУП, служащий для облегчения управления и введения перспективных бизнес практик, позволит создать последовательный метод управления проектами и обеспечить понимание результативности проектов, что приведет к общему улучшению результатов выполняемых проектов. При правильной организации работ по созданию ОУП, данное структурное подразделение начнет приносить ощутимые результаты уже в первое полугодие своего функционирования [6]. Необходимо чтобы ОУП помогал руководству предприятия напрямую связывать процесс управления проектами с процессом стратегического планирования в масштабах всей организации.

Таким образом, в данной статье была обоснована необходимость повышения эффективности и надежности работы жилищно-коммунальных систем. В частности, рассмотрено построение эффективной системы управления водным хозяйством Украины в рамках централизованного подхода к управлению проектами на предприятиях ВКХ. Была дана характеристика ОУП как централизованной организационной структуры, предназначенной для координации управления проектами предприятия, а также описан ряд целевых задач, выпол-

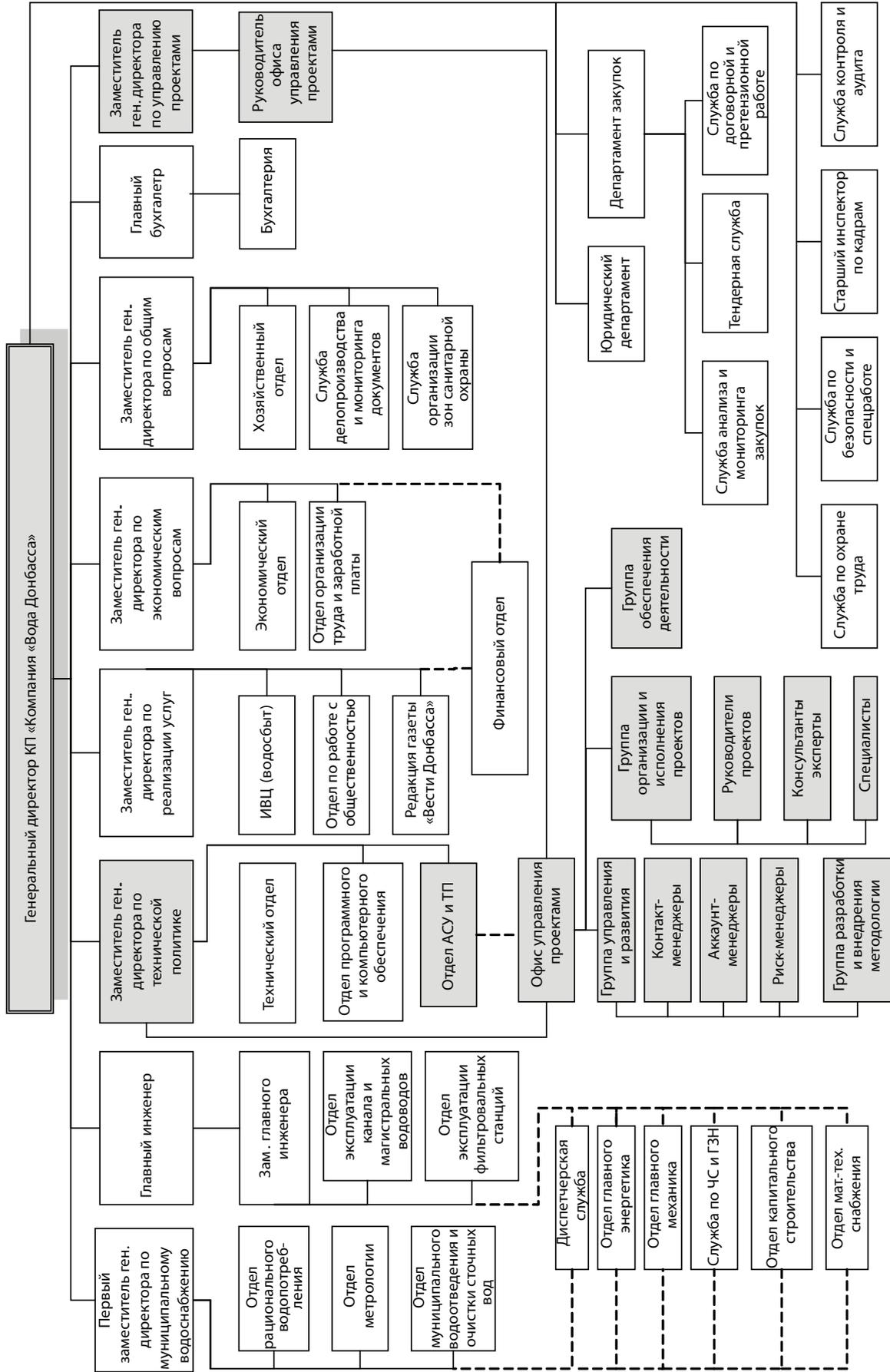


Рис. 2. Интеграция ОУП в организационную структуру КП «Компания «Вода Донбасса»».

няемых проектной командой и функциональными подразделениями ОУП с целью повышения эффективности работы предприятия. Были описаны основные компоненты инфраструктуры проектного офиса, охарактеризованы этапы процесса интеграции ОУП в организационную структуру предприятия КП «Компания «Вода Донбасса», а также перечислены критические проблемы, решаемые ОУП, и даны соответствующие рекомендации по разработке эффективного подхода к внедрению данной структурной единицы на предприятии. ■

ЛИТЕРАТУРА

1. Драган З. Милошевич. Набор инструментов для управления проектами.– М.: Компания АйТи; ДМК Пресс, 2006. – 732 с.

2. Кендалл И., Роллинз К. Современные методы управления проектами: Максимизация ROI: Пер. с англ. – М.: ЗАО «ПМСОФТ», 2004. – 576 с.

3. Клиффорд Ф. Грей, Эрик У. Ларсон. Управление проектами: Практическое руководство / Пер. с англ. – М.: Издательство «Дело и Сервис», 2003. – 528 с.

4. Мазур И. И., Шапиро В. Д. Управление проектами. Справочное пособие.– М.: Высшая школа, 2001.

5. Руководство к Своду знаний по управлению проектами. PMBoK Guide. – М., 2004. – 238 с.

6. Новиков Д. А. Механизмы функционирования многоуровневых организационных систем.– М.: Фонд «Проблемы управления», 1999. – 150 с.