

Н.П. МЕЛЬНИЧЕНКО, канд. техн. наук, доц., И.А. ПАШКОВА, магистр, ассист.
Д.А. ТИТОВ, студент, Криворожский национальный университет

РАЗВИТИЕ СИСТЕМНЫХ МЕТОДОВ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЕКТАМИ В ПРОГРАММАХ РЕСТРУКТУРИЗАЦИИ ГОКОВ КРИВБАССА

В настоящее время самым настоятельным образом актуализуется проблема конверсии рудников в связи с приближением карьеров ГОКов к предельным их проектным глубинам, что требует возобновления в кратчайшие сроки научно-исследовательской работы, направленной на решение научно-технических задач обеспечения эффективности работы ГОКов в переходный период, что невозможно без пересмотра некоторых принципов управления соответствующими проектами и программами, анализом чего занимаются авторы данного доклада, начиная с 2017 года на примере ГОКов Кривбасса.

При корректирующем управлении горными проектами необходимо с первых шагов четко представлять форму документа, который называется "программой реструктуризации горного предприятия", потому что его разработка осложняется наличием в начале недостаточно эффективной модели компетенции предприятия (отсутствие опыта планирования крупных программ горнодобывающей отрасли).

Не рекомендуется использовать, укоренившееся понятие "Программа – комплекс мероприятий по реализации одной или нескольких целей". Это очень размытое понятие трудно использовать при подготовке реструктуризации ГОКа. Гораздо более уместным является определение системное: "Программа – группа проектов, которыми управляют скоординированным образом, чтобы обеспечить дополнительные выгоды, которые нельзя получить при независимом управлении каждым проектом в отдельности". Из этого определения следует, что реструктуризация ГОКа может и должна осуществляться как один крупный проект и через проекты. Первые шаги для обеспечения программы реструктуризации в виде проекта, это добиться, чтобы команда реструктуризации активно использовала базовый принцип метода управления проектами: "Все данные поступают в виде проекта". Как следствие, программа реструктуризации может приобрести ясный и строгий вид "потока проектов", который также отражает происходящее в этот момент изменение модели компетенции предприятия.

Важный фактор успеха на этапе реализации программы, это "удержание в поле зрения" огромного разнообразия новых взглядов, положений, решений и задач, связанных с процессом реструктуризации ГОКа. После определения и этого типа сложности, можно рассматривать те преимущества, которые предоставляет руководителям возможность полного или частичного использования некоторых элементов метода управления проектами – самого мощного в данных условиях инструмента реализации проектов реструктуризации.

Переход от абстрактных идей к программе реструктуризации можно осуществить только через управление предметной областью проектов. Содержательно наполненная новационными идеями концепция реструктуризации ГОКа на третьем этапе базовой версии процесса должна быть преобразована в «программу действий». Поэтому на третьем этапе необходимо приступить к созданию предварительного плана программы в виде набора взаимосвязанных основных проектов реструктуризации. В этом случае вся программа реструктуризации будет выглядеть папкой-файлом с набором простых планов, выполненных с участием консультантов по планированию.

Практический опыт планирования проектов показывает, что даже при "точечном" (при эффективной поддержке консультанта по планированию) воздействии происходит, такое необходимое в кризисной ситуации, довольно быстрое изменение модели компетенции предприятия в лучшую сторону (в исходной модели – планирование на основе интуиции или планирование с использованием аналогий; в улучшенной модели – планирование, использующее ситуационный анализ проекта, оценку длительности работ, календарное и сетевое представление, систему бюджетов проектов, пакеты работ по реструктуризации).

На 4-ой стадии, за счет предварительного планирования, делается прогноз стоимости и продолжительности проекта реструктуризации при сделанных предположениях.