

## Лекція 4. Характеристика процесу управління проектом

### План

1. Поняття управління проектом (проектний менеджмент).
2. Середовище реалізації проекту.
3. Складові системи управління соціальними проектами.

**Основні поняття:** *управління, менеджмент, структура проекту, середовище проекту, проектна команда.*

### 1. Поняття управління проектом (проектний менеджмент)

В основі методів управління проектами лежать методики сітьового планування, розроблені наприкінці 50-х років ХХ ст. у США. У 1956 р. фірма «Дюпон» з метою ефективного планування капітального будівництва для складання планів-графіків комплексу робіт з модернізації своїх заводів застосувала ЕОМ. У результаті було створено раціональний метод опису проекту, пізніше названий методом критичного шляху. Найбухливішого розвитку управління проектами дістало з появою персональних комп'ютерів, які стали робочим інструментом для керівників. Із значним розширенням кола користувачів управлінських систем постала потреба в розробці систем управління проектами нового типу, одним з найважливіших показників яких мала б бути простота застосування.

Згідно із законом Лермана будь-яку технічну проблему можна розв'язати, маючи час і гроші. Проте наслідок цього закону уточнює: «Вам ніколи не вистачатиме або часу, або грошей» [3]. Щоб запобігти цьому було розроблено методику управління проектами.

Управління проектом – це діяльність, спрямована на реалізацію проекту з максимально можливою ефективністю при заданих обмеженнях щодо часу, коштів (ресурсів) і якості кінцевих результатів.

Фахівці Інституту управління проектами (США) запропонували таке трактування терміна «управління проектом (проектний менеджмент)» – це мистецтво керувати й координувати людські та матеріальні ресурси протягом життєвого циклу проекту, застосовувати системи сучасних методів і техніки управління та мінімізації ризиків для досягнення визначених у проекті результатів за складом і обсягами робіт, вартістю, часом, якістю та задоволенням учасників [2, с.13].

Отже, управління проектом – це процес керівництва й координації людськими та матеріальними ресурсами протягом життєвого циклу проекту шляхом застосування сучасних методів і технік управління та мінімізації ризиків для досягнення визначених у проекті результатів

Переважно виокремлюють такі функції управління проектами:

- планування діяльності з реалізації проекту;
- прийняття рішень;
- контроль за використанням коштів і бюджетом проекту;
- забезпечення визначених в проекті видів діяльності;
- моніторинг;
- оцінка;
- адміністрування.

За допомогою методів управління проектами визначають цілі проекту, оцінюють його життєздатність; виявляють структуру проекту (підцілі, завдання, роботи, які необхідно виконати); визначають необхідні обсяги та джерела фінансування; підбирають виконавців; готують і укладають договори; визначають терміни реалізації проекту; складають графік виконання робіт; розраховують необхідні ресурси, кошторис і бюджет проекту; планують і враховують ризики; забезпечують контроль за реалізацією проекту.

Для того щоб урахувати обмеження в часі, застосовують методи побудови й аналізу сіткових та календарних графіків робіт. Обмеженнями щодо коштів управляють за допомогою методів формування фінансового плану (бюджету) проекту та контролю за ним. Для виконання та ресурсного забезпечення робіт застосовують спеціальні методи управління людськими й матеріальними ресурсами, наприклад матрицю відповідальності, діаграми завантаження.

Керівники проектів відповідають за терміни, кошторис і якість результату робіт. Відповідно до звичаєного принципу управління проектами вважається, що ефективно управління термінами робіт – ключ до успіху за всіма трьома показниками. Обмеження проекту в часі найкритичніші. Якщо терміни виконання проекту зриваються, імовірними наслідками є перевитрата коштів і недостатній рівень якості робіт. Тому в більшості методів управління проектами основний акцент робиться на календарному плануванні робіт і контролі за дотриманням календарного графіка. З трьох основних обмежень проекту

найважче контролювати обмеження за якісними результатами проекту, оскільки завдання часто важко формулювати й контролювати. Для розв'язання зазначених проблем застосовують методи управління якістю робіт.

## **2. Середовище реалізації проекту**

У проектному менеджменті можна виокремити два великих блоки робіт: основна діяльність за проектом і його забезпечення.

Основна діяльність за проектом містить планування проекту; розробку проектної та кошторисної документації; укладення договорів; реалізацію різних видів діяльності, моніторинг, закриття проекту.

Забезпечення проекту передбачає організаційну, правову, фінансову, матеріально-технічну, кадрову та інформаційну діяльність. Цей перелік неповний, тому чітко й однозначно розподілити роботи в логічній послідовності та в часі взагалі неможливо.

Після визначення життєздатності проекту і прийняття рішення про початок його здійснення створюють проектну команду, складають план робіт, тобто структурно визначену послідовність етапів робіт, які виконують до досягнення вже визначеного комплексу цілей (хто й що має робити і в які терміни). На основі плану робіт складають докладний календарний графік робіт. Схвалений і затверджений остаточно план надсилають усім учасникам проекту.

Для того щоб управляти проектом, доцільно розбити його на ієрархічні підсистеми та компоненти, тобто структурувати. Структура проекту – це організація зв'язків і відносин між його елементами. За допомогою структури визначають, що необхідно розробити чи зробити; вона пов'язує роботи між собою та з кінцевою метою проекту. У процесі структурування виокремлюють компоненти результату проекту, етапи його життєвого циклу та елементи організаційної структури. Структурування – невіддільна частина загального процесу планування проекту, визначення його цілей, розподілу відповідальності й обов'язків. До основних завдань структурування проекту належать такі:

- поділ проекту на блоки, що підлягають управлінню;
- розподіл відповідальності за елементами проекту і визначення зв'язку робіт зі структурою організації (ресурсами);
- точне оцінювання необхідних витрат (коштів, часу і матеріальних ресурсів);
- створення єдиної бази для планування, упорядкування кошторисів і контролю за витратами;
- встановлення зв'язку між роботами, пов'язаними з проектом і системою ведення бухгалтерських рахунків;
- перехід від загальних, не завжди конкретно виражених цілей до конкретних, які виконують підрозділи організації чи проектна команда; – окреслення комплексів робіт.

Мистецтво поділу проекту на складові полягає в умінні поєднувати три різні структури – процес, результат і організацію в єдину структуру проекту. Для того щоб правильно організувати реалізацію проекту, необхідно враховувати, що проекти реалізуються в певному середовищі. Проект може змінюватися у процесі його реалізації і розвитку; у ньому можуть з'являтися нові елементи, види діяльності, та вилучатися існуючі.

Середовище проекту – це зовнішні та внутрішні чинники впливу на його підготовку і реалізацію. Від точності визначення середовища проекту залежить його життєздатність. Виокремлюють чинники зовнішнього і внутрішнього середовища реалізації проекту.

Чинники зовнішнього середовища:

- політичні – політична підтримка проекту державою, міжнаціональні та міждержавні відносини;
- економічні – рівень оподаткування, страхові гарантії, умови підприємницької діяльності та регулювання цін, рівень інфляції, стабільність національної валюти тощо;
- суспільні – умови й рівень життя населення, рівень освіти, соціальні гарантії та пільги, свобода слова, рівень розвитку місцевого самоврядування тощо;
- правові – стабільність законодавства, дотримання прав людини тощо;
- науково-технічні – рівень розвитку фундаментальних і прикладних наук, інформаційних і промислових технологій, транспортної інфраструктури, зв'язку, телекомунікацій тощо;
- культурні – рівень освіченості населення, релігійна ситуація, історикокультурні традиції тощо;
- природні – кліматичні умови, природні ресурси, стан навколишнього середовища, тощо [2].

До чинників внутрішнього середовища проекту зараховують: стиль керування, відносини між учасниками проектною командою, професіоналізм цієї команди, засоби комунікації. Професіоналізм команди проекту має забезпечити досягнення поставлених цілей проекту. Стиль керування визначає психологічний клімат у команді та впливає на її активність. Від засобів комунікації залежать повнота й достовірність обміну інформацією між учасниками проекту.

Учасники проекту – основний елемент процесу реалізації проекту. Залежно від типу проекту в його реалізації можуть брати участь від однієї до кількох десятків організацій. Кожна з них виконує певні функції, має певний ступінь участі у проекті й несе конкретну міру відповідальності за його реалізацію.

Учасниками соціального проекту є:

- замовник (фізична чи юридична особа, яка вкладає (інвестує) кошти і приймає рішення щодо термінів проекту, його вартості, контролю якості тощо);
- виконавець (організація, яка бере на себе зобов'язання щодо реалізації проекту відповідно договору / контракту з замовником);
- керівник проекту (менеджер проекту) – фізична особа, який виконавець делегує повноваження з управління роботами за проектом;
- проектна команда – група осіб, яка організовується на період реалізації проекту.

Переважно проектну команду складають керівник (менеджер) проекту, асистент (помічник) менеджера проекту, бухгалтер, консультант проекту (за необхідності), регіональні менеджери (якщо проект реалізується у кількох регіонах), залучені працівники (тренери, профільні фахівці, представники ЗМІ тощо). Склад і функції проектної команди залежать від масштабів, складності та інших характеристик проекту.

### 3. Складові системи управління проектами

У проектному менеджменті соціальних проектів виокремлюють такі підсистеми:

- управління діяльністю (визначення послідовності робіт, складання поточного (планування комплексу робіт на певний період) та оперативного плану (деталізація завдань учасникам на місяць, тиждень чи добу); контроль за видами діяльності та змінами);
- управління часом (визначення термінів діяльності, розробка календарного плану, контроль);
- управління вартістю (визначення вартості робіт та ресурсів, співвіднесення їх з бюджетними статтями, контроль за використанням бюджетних коштів і залучених додаткових ресурсів);
- управління якістю (планування якості, забезпечення якості, контроль);
- управління людськими ресурсами (комплектування команди, контроль за виконанням функціональних обов'язків членами команди, навчання персоналу, пошук і залучення додаткових учасників проекту);
- управління ризиками (визначення ризиків, планування заходів щодо їх мінімізації, контроль);
- управління інформацією (планування зв'язків з різними організаціями, засобами масової інформації, визначення видів представлення інформації про проект, підготовка звітів, представлення поточних та кінцевих результатів проекту).

### Питання та завдання для самоконтролю

1. Що таке управління проектами?
2. Чому необхідний менеджмент соціальних проектів?
3. Які чинники середовища необхідно враховувати у процесі реалізації проекту?
4. Охарактеризуйте складові проектного менеджменту соціальних проектів.

### Література

1. Діденко В.М. Менеджмент. Підручник. – К.: Кондор, 2008. – 584 с.
2. Кобиляцький Л.С. Управління проектами: Навч. посіб. – К.: МАУП, 2002. – 200 с.
3. Тянь Р.Б., Холод Б.І., Ткаченко В.А. Управління проектами: Підручник. – К.: Центр навчальної літератури, 2003. – 224 с.