



## **ЗАГАЛЬНЕ УЯВЛЕННЯ ПРО ПРОЄКТ ТА УПРАВЛІННЯ НИМ**

- 1.1. Поняття та класифікація проєктів.*
- 1.2. Сутність системи управління проєктами.*
- 1.3. Цілі управління проєктами.*
- 1.4. Принципи і функції управління проєктами.*
- 1.5. Сучасні тенденції управління проєктами.*

### **1.1. Поняття та класифікація проєктів**

Слово «проєкт» доволі часто вживається у повсякденному житті.

До появи офіційного визначення поняття «управління проєктами» люди керували підприємствами, будували заводи, будинки, пароплави, назагал цивілізація розвивалася доволі успішно і стрімко. Ми й досі бачимо результати деяких проєктів (скажімо, Єгипетські піраміди та іригаційні споруди, Велика Китайська стіна та ін.). Сьогодні це розробка засобів боротьби з пандемією вірусу COVID-19, проєкт з розвитку освітньої реформи в Україні, проєкт «Українська енергетика», проєкти у сфері освіти, будівництво будинку, створення дослідницької програми, відновлення бізнесу, формування нової організації, розробка нових технологій та обладнання, будівництво кораблів, створення нового фільму і кінозіомка, розвиток регіону, організація найменшого свята тощо – це все проєкти.

Нині вони є невід’ємною складовою реального життя будь-якого підприємства. У кожній компанії існує своя стратегія роз-

виту та цілі, які формуються в окремі проєкти. Для менеджера важливо знати і розуміти, чим вони відрізняються від повсякденної роботи в організації.

По-перше, тим, що кожен проєкт має свою унікальну мету та обмеження у часі для її досягнення. У повсякденній діяльності мета повторюється, як і строки.

По-друге, проєкт закінчується, коли мети досягнуто. Повсякденні ж дії бізнесової діяльності мають потенційно безкінечний характер і їхня мета базується на отриманні прибутку шляхом підтримки бізнесової діяльності.

Нині існує чимало визначень проєкту. І майже всі вони відповідають істині. Що б ви не робили: будуете будинок, пишете програму або влаштовуєте день народження – все це можна вважати проєктом. Наведено декілька альтернативних тлумачень терміна «проєкт».

Проєкт – це будь-що, що планується і включає завершальний етап.

Проєкт – це певне завдання зі встановленими цілями, досягнення яких визначає завершення проєкту.

Проєкт – це сукупність взаємозалежних дій, спрямованих на досягнення поставленої мети у певний період та з чітко визначеними цілями.

Проєкт – це сукупність заходів для розроблення новітнього продукту або поліпшування вже існуючого продукту.

Проєкт – це конкретна подія або процес з чітко визначеними термінами, що спрямовані на створення унікального продукту чи досягнення інноваційних результатів.

***Проєкт – це тимчасові заходи, спрямовані на досягнення унікального продукту, послуги чи відповідного результату.***

Проєкт містить:

– набір завдань з чітким результатом і кінцевим терміном для виконання;

- ознаки причетності до створення, оновлення або перегляду певного документа, процесу, результату чи іншої окремої одиниці роботи;
- попередньо визначений обсяг, який обмежений певним результатом;
- інструмент для покращення якості, ефективності, управління витратами або задоволеності споживачів конкретним і заздалегідь визначеним способом.

Аналізуючи роботу будь-якої організації, майже завжди можна виділити ключові види діяльності, які існують паралельно: поточні періодичні процеси або операції та проекти. Кожна діяльність вимагає ресурсів, що реалізуються людьми, а тому потребує планування та контролю.

Дуже часто ці види діяльності суміщають воедино, але насправді це дві різні роботи. Основні відмінності між ними полягають у тому, що процеси повторюються або мають нескінченний характер, вони циклічні. А проекти розроблені для досягнення унікальних цілей протягом певного періоду часу, мають початок і кінець. Кожен проект є інакшим і по-своєму унікальним.

У бізнесі мету проекту часто називають розв'язком проблем. Таким чином, управління проектами (або Project Management) – це специфічна діяльність, спрямована на реалізацію всіх завдань, поставлених у проекті. Для цього використовується максимум зусиль, знань, досвіду, методів та інструментів.

Найважливішою частиною інтерпретації проекту є чітка увага до ефективності заходів та необхідності їх досягнення протягом певного періоду в умовах обмежених ресурсів.

Загалом проект характеризується певними ознаками.

*Спрямованість на досягнення мети (досягнення мети).* Проекти розроблені для досягнення конкретних результатів, тобто для досягнення мети. Ця мета є рушійною силою проекту, і всі зусилля з планування та реалізації направлені на її досягнення.

*Проекти мають кілька ієрархічних цілей (ієрархічність цілей).* Наприклад, головною метою у проекті комп'ютерного програмного забезпечення може бути розробка комплексної системи управління базами даних. Основною метою може виступати випробування системи під час розробки для адаптації програм, а метою

нижчого рівня є встановлення термінів, до яких розробники проєктів представлять свої результати на нараді.

*Узгоджене здійснення відповідних заходів (узгодженість).* Сама природа проєктів визначає складність їх реалізації. Проєкти вимагають низки завдань, які тісно пов'язані між собою: деякі підзадачі не можна виконати, поки не будуть виконані інші завдання; інші завдання повинні виконуватися паралельно і т. д. Якщо синхронізація різних завдань порушена, весь проєкт може провалитися.

*Часові рамки проєкту.* Проєкти реалізуються протягом певного періоду часу (хоча іноді менеджери проєктів, які заохочують впровадження початкових графіків, вважають, що проєкт ніколи не буде завершений) і мають більш-менш чітко визначені початок і кінець. Проєкт вважається завершеним, коли досягнуто його основні цілі. Під час реалізації проєкту докладаються чималі зусилля, щоб завершити його вчасно. Цьому сприяють плани, що позначають початок і кінець роботи, передбаченої в проєкті.

*Наявність коштів.* Діяльність проєкту, спрямована на досягнення конкретного результату протягом визначеного періоду часу, не може бути здійснена без використання конкретних ресурсів (матеріальних, людських, фінансових). Тому важливою особливістю проєкту є наявність бюджету, призначеного для задоволення потреб, відповідних джерел його фінансування, котрі відповідають належному обсягу, змісту і термінам виконання.

*Унікальність.* Проєкти до певної міри унікальні та одноразові. Проте ступінь їх унікальності може суттєво відрізнятись залежно від специфіки проєкту. Наприклад, коли йдеться про будівництво сотень будинків у «стандартному» стилі житлової програми в одному місті, рівень унікальності цього проєкту досить скромний. Адже основні елементи такого будинку – такі ж, як і в дев'яноста дев'яти будинках, побудованих раніше. Однак ключові елементи унікальності можуть відбитися в характеристиках території, де розташований будинок, у рішенні про введення нової системи опалення та вентиляції або в потребі співпраці з новою групою експертів тощо.

Різноманітність проєктів надзвичайно велика. Їх можна **класифікувати** за різними ознаками (рис. 1.1).



Рис. 1.1. Класифікація проєктів за окремими ознаками

*Монопроєкти* – це окремі проєкти різних типів, видів та критеріїв.

*Мультипроєкти* – це складні проєкти або програми, які складаються з декількох проєктів і вимагають управління кількома проєктами.

*Мегапроєкти* – це цільові програми розвитку регіонів та галузей, які включають кілька окремих моно- та мультипроєктів.

*Соціальні проєкти.* Реформа системи соціального забезпечення, охорони здоров'я, соціального захисту бідних, подолання наслідків стихійних лих та соціальних потрясінь – це все соціальні проєкти.

Вони мають свою специфіку:

- формування цілей і потреба їх перегляду при досягненні проміжних результатів;
- кількісна та якісна оцінка дуже складна;
- умови та тривалість проєкту залежать від імовірних факторів, які все ще плануються, а потім визначаються;
- витрати на проєкт зазвичай залежать від виділеного бюджету;
- кошти виділяються за потреби.

Соціальні проєкти найбільш неконкретні.

*Організаційні проєкти.* Реформа компанії, реалізація концепції нової системи управління, створення нової організації або функціонування міжнародного форуму – це все організаційні проєкти.

Вони характеризуються такими ознаками:

- цілі проєкту встановлюються заздалегідь, але його результати важче визначити кількісно, оскільки вони, як правило, пов'язані з організаційним удосконаленням системи;
- термін і тривалість визначаються заздалегідь;
- ресурси надаються за можливості;
- витрати на проєкт є фіксованими та підлягають перевірці на наявність економічної ефективності, але потребують коригування щодо прогресу проєкту.

*Економічні проєкти.* Приватизація компанії, створення системи контролю, запровадження нової податкової системи – це економічні проєкти. Їм притаманні такі характеристики:

- метою проєктів є підвищення економічної ефективності системи, і це ускладнює їх оцінку;
- основні цілі встановлюються заздалегідь, але їх потрібно коригувати відповідно до вже створеної системи; те саме стосується і часових рамок проєктів;
- кошти на проєкт надаються за потреби;
- витрати заздалегідь обумовлюються, контролюються за результатами та визначаються відповідно до ходу проєкту; це означає, що економічні результати мають бути досягнуті у певний період часу, з фіксованою вартістю та, за необхідності, наявними ресурсами.

*Інвестиційні проекти.* Суть інвестиційного проекту полягає у реалізації інноваційної ідеї, яка вже включена в розроблену технологію чи обладнання, на конкретному інвестиційному інструменті.

Основні характеристики передбачають таке:

- кожен інвестиційний проект активується до здійснення заходів, викладених у відповідній документації;
- його завершення також відбувається набагато пізніше встановлених термінів.

Існують лише дві фази інвестиційного циклу: передінвестиційна та експлуатаційна стадія.

Мета інвестиційного проекту полягає в максимізації прибутку від вкладень.

*Інноваційні проекти.* Сукупність взаємопов'язаних інвестиційних заходів, орієнтованих на комерційну експлуатацію науково-технічних результатів, розробку нових продуктів та послуг, впровадження нових технологій називається інноваційним проектом. Структура його включає обов'язкові елементи, як-от:

- 1) характер і значення проблеми (ідеї);
- 2) резюме керівника проекту;
- 3) проект «дерева цілей» з описом;
- 4) система заходів, що характеризує досягнення цілей;
- 5) всебічне обґрунтування проекту;
- 6) система підтримки проектів;
- 7) характеристика науково-технічної ради;
- 8) висновок експерта;
- 9) механізм реалізації проекту та система стимулювання.

Окремим видом інноваційних проектів і програм можуть бути проекти створення технопарків, технополів та інших інноваційних споруд, для яких проведено детальне техніко-економічне обґрунтування. Інноваційні проекти дуже ризиковані.

*Проекти науково-дослідних розробок* передбачають, скажімо, розроблювання нового продукту, дослідження в галузі будівельних конструкцій або опрацювання нової інформаційно-контрольної системи. Характеризуються вони такими ознаками:

- головна мета проекту чітко визначена, але окремі цілі повинні бути точними при досягненні часткових результатів;

- термін завершення і тривалість проєкту встановлюються заздалегідь, але можуть бути скориговані відповідно до проміжних результатів та загального прогресу проєкту;

- планування витрат на проєкт часто залежить від виділених коштів і рідше від фактичного просування проєкту;

- основні рамки обумовлюються обмеженою можливістю використання потужностей та ресурсів (обладнання й експертів).

*ІТ-проєкти* нині є надзвичайно актуальними. Вони охоплюють сукупність офіційно організованих заходів, спрямованих на досягнення спільної мети, створення складної системи із встановленими характеристиками якості та обмеженою кількістю ресурсів. Цей тип проєктів передбачає комплекс взаємопов'язаних ресурсів, які забезпечують замовника або кінцевого користувача випуском одного чи декількох ІТ-продуктів. На практиці такі проєкти відображають сукупність процесів, що зумовлюють зміни в технологічних або соціальних системах.

*Освітні проєкти.* Через нагальну потребу в Україні подібні проєкти стають дедалі популярнішими не лише в навчальних закладах, а й у великих корпораціях та компаніях. Прикладами можуть бути проєкти, що включають запровадження дистанційного навчання, навчання працівників у компаніях, підготовку кандидатів до вступу до університетів тощо.

*На додаток до наведеної класифікації доцільно назвати проєкти, які можна виокремити за рівнем складності:*

- простий;
- ускладнений;
- дуже складний.

*Середні проєкти* – включають роботи, пов'язані з плануванням та будівництвом компаній, розробкою невеликих родовищ корисних копалин (нафти, газу, вугілля), якщо їх проєктування базується на типових проєктних рішеннях, а будівництво ведеться із застосуванням цілого методу блоків. Його суть полягає в тому, що більша частина споруди, котра будується, готується не на будівельному майданчику, а можливостями підрядника (виробника будівельних робіт).

*Великі проєкти* реалізуються в рамках цільових економічних програм і включають низку численних проєктів, поєднаних

спільною метою, використовуваними засобами та єдиним планом розробки і реалізації. Такі проєкти можуть бути національними, міжнародними, регіональними, галузевими, міжгалузевими тощо. Термін реалізації великого проєкту виходить за межі 5–7 років.

Зауважимо, що 5, 6, 7 чи навіть 10 і більше років – типовий термін реалізації масштабних проєктів, які нерідко набувають форми програм або пов'язані з проєктуванням і запуском у дію великих об'єктів інфраструктури чи енергетики. Деякі з них мають давню історію. Скажімо, тунель під Ла-Маншем (фр. *le tunnel sous la Manche*, англ. *the Channel Tunnel* чи *Euro Tunnel*) – проєкт, ідеї якого задокументовано ще на початку XIX ст., стартував лише в кінці XX. Суть ідеї – сухопутне (через підземний тунель) сполучення територій Франції та Великобританії; у завершеному вигляді довжина тунелю трохи більше 50 км. Безпосередню тривалість проєкту можна оцінити у 7 років, починаючи із 12 лютого 1987-го, коли було підписано договір про будівництво тунелю в Кентербері, або з моменту його ратифікації у 1987 році, і до завершення у 1994-ому (6 травня відбулось його офіційне відкриття). Проте історія цього проєкту знає спроби початку безпосередніх робіт із риття тунелю 1973, 1955, 1922, 1876–1883 років. Приміром, в останньому випадку було виконано майже 4 тис. м.

Схожою була й історія спорудження найбільшої на початок третього тисячоліття гідроелектростанції на річці Янцзи (гребля «Три ущелини»). Ідею будівництва озвучено ще 1918-го. Початок робіт припадав на 1992 рік, у 1997 р. було завершено перекриття русла річки, у 2003-му – запущено перший гідроагрегат, 2007-го – кількість гідроагрегатів сягла 20, а потужність – 14,1 ГВт, 2012-го – запущено останній, 32-й, гідроагрегат, а потужність сягла 22,5 ГВт. Роботи на станції продовжували, і 18 вересня 2016 року в дію було введено ліфтовий судопідйомник. Того ж року виробництво електроенергії тут перевищило рівень попереднього світового рекордсмена – електростанції на річці Парана у Південній Америці. Таким чином, тривалість виконання основної черги проєкту перевищила 20 років, а окремі субпроєкти тривали ще роками.

Не відомо, скільки достеменно часу тривали спорудження піраміди Хеопса чи Великої Китайської Стіни, Колоса Родоського чи Садів Семіраміди, але видається очевидним, що, принаймні, роки та десятиліття.

## **1.2. Сутність системи управління проєктами**

Сучасна організація може існувати та успішно конкурувати на ринку, лише якщо вона постійно розвивається та адаптується до умов бізнесу. Це означає, що, плануючи конкретну мету, керівництво компанії постійно стикається з відповідними управлінськими проблемами: як планувати роботу, в потрібний час потрібні ресурси, скільки і коли саме, скільки це буде коштувати, коли буде досягнуто згоди з партнерами. Всі ці проблеми пов'язані з невизначеністю, яка зазвичай супроводжує реалізацію проєктів.

Тож управління проєктами – це процес управління людьми та координації людей, матеріальних і фінансових ресурсів у життєвому циклі проєкту із застосуванням сучасних методів та прийомів управління, цілей проєкту; це виконання комплексу взаємозалежних робіт в інтересах проєкту.

Найбільш поширені та авторитетні у світі організації, міжнародні асоціації тощо, які займаються сертифікацією проєктної діяльності, наведено на рис. 1.2. Сучасні міждержавні проєкти – надто дорога й відповідальна справа, аби доручити їх виконання маловідомим і недосвідченим менеджерам. І навіть якщо останні є знаними, то проводяться численні експертизи, щоб пересвідчитись у якості проєкту.

Видається, що в цілому світі роль менеджера проєкту не надто правильно розуміють. Позаяк чимало менеджерів проєктів потрапили на цю посаду внаслідок підвищення посади інженера, програміста, дослідника тощо. Та попри те що і вони, і їхні керівники вважають цю роботу суто технічною, однак насправді така думка є хибною.

Суть механізму управління проєктами полягає в управлінні цілями організації, що допомагає компанії швидко досягати успіху в конкурентній боротьбі, реагувати на зовнішні та внутрішні зміни, економити час і гроші. З цією метою керівник постійно контролює три фактори, які через тісну взаємодію можна об'єднати в множину складових проєктного менеджера: час, бюджет і якість роботи (рис. 1.3).

*Інститут управління проектами (ІУП)*

Всесвітньо відома організація, що є лідером у сфері управління проектами та вдосконалення галузі з управління проектами, Інститут управління проектами (ІУП або PMI, тобто *Project Management*) працює майже в 200 країнах.

*Міжнародна асоціація з управління проектами*

(International Project Management Association, IPMA) — неприбуткова професійна асоціація, об'єднує понад 50 національних асоціацій. Серед них Українська асоціація управління проектами «УКРНЕТ», яка приєдналась до міжнародної спільноти в 1993 р. і є національним відділенням IPMA, а з 1997р. співпрацює з Інститутом управління проектами (PMI).

*Асоціація з управління проектами (Association for Project Management, APM)*

Незалежна національна організація у Великобританії, яка створена в 1972 р. Займається розробленням стандартів оцінювання компетенції менеджерів для управління програмами та портфелями (The APM Body of Knowledge).

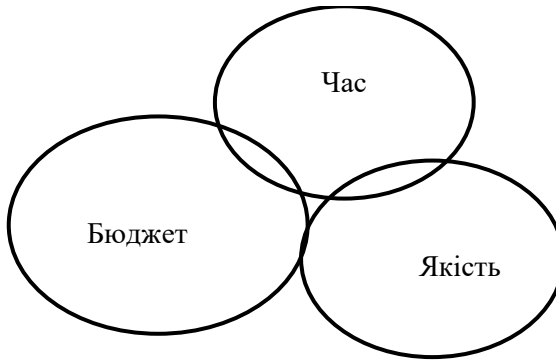
*Асоціація з управління проектами Японії (Project Management Association of Japan, PMAJ).*

Неурядова організація, яка випродукувала унікальний японський підхід до управління проектами. У межах цієї асоціації було створено комітет з інноваційного розвитку, який в подальшому розробив стандарт проектної діяльності під назвою «Керівництво з управління проектами та програмами для впровадження інновацій на підприємствах» (P2M).

*Міжнародне об'єднання з розробки стандартів управління проектами (Global Alliance for Project Performance Standards, GAPPS).*

Неприбуткова організація, що об'єднує волонтерів з метою розроблення кваліфікаційних стандартів для проект-менеджерів.

*Рис. 1.2. Міжнародні світові асоціації, що займаються сертифікацією проектної діяльності*



*Рис. 1.3. Множина основних складових проєктного менеджера*

Ідея множини основних складових проєктного менеджменту полягає в наданні можливості учасникам визначити рамки проєкту і врівноважити його ключові конкуруючі потреби: бюджет проєкту, тривалість виконання проєкту, якість виконаних робіт. Такий підхід став способом моніторингу та контролю проєктів. Ці складові можна назвати індикаторами успішності проєкту. Проте зазначений підхід є не єдиним для визначення успішності проєкту.

Іноді проєкти, що формально відповідають критеріям успішності, виявляються невдалими для зацікавлених сторін. А проєкти, що перевищують запланований бюджет і терміни, – навпаки, успішні. Наприклад, Сіднейський оперний театр, будівництво якого перевищило запланований бюджет в 16 разів, а терміни в чотири рази, у кінцевому підсумку виявився вдалим і прибутковим. Чимало подібних прикладів можна навести зі сфери кінематографу: картини зі скромним бюджетом приносили у десятки й сотні разів більше прибутку, натомість масштабні проєкти нерідко провалювались у прокаті. У цій галузі навіть існують методики оцінки, якими мають бути касові збори, щоби бюджет фільму окупився. Так, фільмами, що найбільше заробили у прокаті в абсолютних цифрах, вважають «Розвіяні вітром» (1939), «Аватар» (2009), «Титанік» (1997), «Зоряні війни» (1977). Скажімо, при бюджеті у \$40 млн «Зоряні війни» принесли сумарний касовий виторг у \$775 млн або

1938%, а вищеперелічені фільми – менше. Значно менш відомі фільми володіли вищими показниками інвестицій: «Бріолін» (1978) – 1975%, «Красуня» (1990) – 2013%, «Мільйонер із нетрів» (2008) – 2520%, «Іншопланетянин» (1982) – 3172%, «Моє велике грецьке весілля» (2002) – 6150%.

Таким чином, доречно висновувати, що немає єдиного, чіткого підходу до визначення успішності проєкту. Тобто, може бути, що проєкт, який вклався в терміни і бюджет, відповідає всім характеристикам якості, але результати не окупилися. Проєкт може бути вдалий за всіма ознаками традиційної методології, але не успішний за методологією, орієнтованою на замовника чи актуальні вимоги часу.

Кожен проєкт орієнтовано на виготовлення продукту, послуги чи досягнення результату. Тобто в ньому присутній технічний аспект. Тому основний обов'язок менеджера проєкту – забезпечити, щоб усі роботи було завершено вчасно у межах бюджету та змісту і з належними результатами. Критерії досягнення результату повинні бути сформульовані чітко і зрозуміло.

***Основне завдання менеджера проєкту – управляти проєктом, а не виконувати технічну роботу.***

Управління проєктами допомагає швидко та ефективно домогтися поставленої мети. Крім того, в процесі цього створюється ціла низка інструментів, які можна використовувати для досягнення загальних цілей компанії, а також під час розробки схеми розумного розподілу ресурсів. Нерідко успішний проєкт може започаткувати регулярну діяльність у якійсь галузі. У цьому аспекті можна назвати проєкти «зачинателями» бізнесу. З часом у фундаторів такого роду проєктів з'являються послідовники, інші учасники ринку намагаються копіювати успішні методики, прийоми та товари і послуги.

Нині управління проєктами – це ціла наука, огорнута системою знань, правил і стандартів. Найвідоміше джерело – РМВОК (довідник з управління проєктами). Це своєрідна «книга знань»

у галузі управління проєктами, де описано найкращі практичні поради й тематичні знання.

***Головний обов'язок менеджера проєкту – забезпечити, щоб усі роботи було завершено вчасно в межах бюджету та змісту з належними результатами.***

Завдяки складним економічним перетворенням, що відбуваються в Україні, з'являються нові методи та запроваджуються моделі й механізми побудови сучасних економічних відносин у країні та взаємин між компаніями. Тому кожен підприємець розуміє, що повне управління виробничо-господарською діяльністю є ваговитим чинником для подальшої прибуткової діяльності, і в цій площині важливими є управління проєктами та необхідність вирішення таких питань:

- як планувати та координувати реалізацію проєкту;
- як отримати фінансування зі зовнішніх джерел для реалізації проєкту;
- як найкраще управляти своїми ресурсами;
- як досягти максимального прибутку за мінімальних витрат;
- як створити команду співробітників для реалізації проєкту;
- як мотивувати працівників до ефективної роботи;
- як уникнути конфліктів у проєктній групі.

Істотною передумовою управління проєктами є точне визначення та формулювання цілей, починаючи з найвищого рівня, поступово до найбільш конкретних цілей і завдань. Крім того, управління проєктами доречніше розглядати не як послідовну реалізацію ретельно підібраних цілей, а як просування проєкту вперед. Такий механізм пов'язаний з досягненнями цілей від управлінського рівня до досягнення кінцевої мети.

Проєкт у компанії виконують не лише для його реалізації. Тобто виконання не є самоціль проєкту, і нерідко не заради успішного вихідного продукту. Проєкт реалізується з метою досягнення

конкретних цілей, поставлених перед компанією. Визначення цілей проєкту починається з визначення його місії, зазвичай допитливий менеджер конкретизує проблему й пропонує проєкт як засіб її розв'язання.

Місію проєкту слід розуміти як основні цілі, для яких проєкт розроблений і повинен бути досягнутий.

Місія визначає основне бачення проєкту та його концепцію. Можна місію розглядати як «щось грандіозне та цінне», що проєкт принесе суспільству. Це має викликати позитивні емоції у зацікавлених сторін та учасників проєкту. Місія також мусить бути доброю та придатною для майбутнього.

Найпоширенішими сферами діяльності (орієнтованими на проєкти) є будівництво, автомобільна галузь, фармація, архітектура, охорона здоров'я, розробка комп'ютерного програмного забезпечення тощо. Крім проєктів у традиційному розумінні, можна говорити про здійснення соціального проєкту, наприклад пенсійної реформи, та політичного – це можуть бути парламентські вибори, або побутові проєкти, скажімо, сімейна відпустка чи тривала подорож.

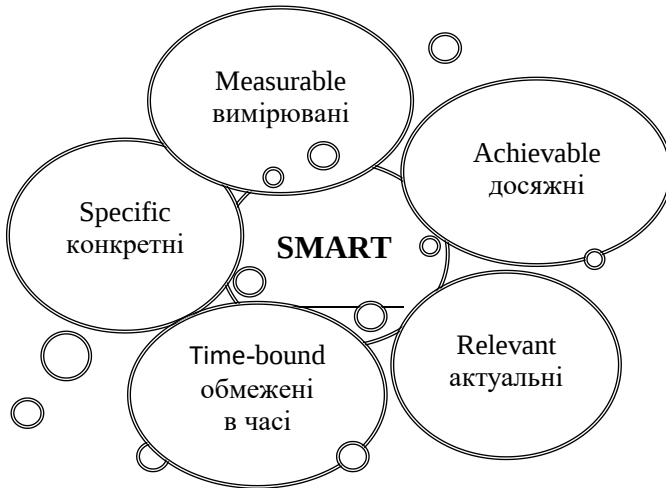
Прикладом масштабного соціально значущого проєкту може бути запровадження електронного квитка у межах міста, обладнання сільських шкіл району спортивним приладдям чи комп'ютерною технікою, різноманітні екологічні проєкти.

### 1.3. Цілі управління проєктами

Після того як визначено місію проєкту, менеджер може рухатися вперед із його цілями. Вони набагато конкретніші, ніж сама місія, і визначають результати, яких потрібно досягти задля виконання загальної місії. Також вони визначають бажаний кінцевий результат.

***Ціль визначає бажаний кінцевий результат, якого потрібно досягти. Відповідно, завдання – це діяльність, яка виконується для досягнення цього результату.***

Правильна постановка цілей – це радше мистецтво, аніж наука. Незрозумілий текст, відсутність часових рамок та критеріїв, яким слід відповідати, – найпоширеніші помилки у формулюванні цілей проєкту. Для запобігання цим та іншим помилкам при правильному плануванні проєкту застосовують SMART-аналіз (рис. 1.4).



*Рис. 1.4. Сучасна постановка проєктних цілей за SMART-підходом*

Система встановлення цілей SMART дає можливість узагальнити всю наявну інформацію на початковому етапі проєктної діяльності, встановити прийнятні терміни, визначити достатність ресурсів та надати всім учасникам процесу чіткі, точні та конкретні завдання. Назва аналізу базується на англomовних термінах, що формують цю аббревіатуру і мають конкретне смислове навантаження:

- **Specific, конкретність.** Характеризується чітко визначеними цілями, що збільшує ймовірність досягнення мети.
- **Measurable, вимірюваність.** Обумовлюється наявними критеріями або метриками для вимірювання процесу досягнення цілей, а саме такими показниками, як якість, кількість та ціна.

- **Achievable, досяжність.** Розумні цілі повинні бути досяжними, оскільки вони впливають на реальність завдання для мотивації підрядника. Якщо мета недосяжна – ймовірність її досягнення дорівнюватиме нулю.

- **Relevant, актуальність.** Щоб визначити актуальність мети, важливо зрозуміти, як вирішення конкретного завдання сприятиме досягненню глобальних стратегічних цілей компанії. При встановленні поточної мети виникає питання: які переваги матиме компанія? Якщо суспільство загалом не виграс від цієї мети – ця ціль вважається непотрібною і марною тратою ресурсів суспільства.

- **Time-bound, обмеженість у часі.** Ціль для SMART повинна бути обмежена в часі, що встановлює кінцевий термін, перевищення якого вказує на те, що мети не досягнуто; у протилежному випадку марно й говорити про досяжність – це може засвідчувати, що певна мета теоретично досяжна, проте неможливо вказати часові рамки, у які її вдасться досягнути. Встановлення часових рамок та меж реалізації мети допомагає керувати процесом управління. У такому разі часові рамки мають установлюватися з урахуванням своєчасного досягнення цілі.

Для встановлення цілей та моніторингу процесу їх досягнення важливо звернути увагу на очікуваний результат і те, чого досягли від результату. Це допоможе зосередитися на тому, чого менеджер намагається досягти, а не на витрачених зусиллях.

## 1.4. Принципи і функції управління проектами

Кожен проект, незалежно від складності та обсягу робіт, необхідних для його реалізації, залежить від певних умов його розробки та реалізації.

Організаційне управління проектами (ОПМ) – це основа, яка використовується для узгодження практик управління проектами, програмами та портфелем з організаційною стратегією і цілями, а також налаштування або пристосування цих практик до

контексту, ситуації чи структури організації. Стандарт ОРМ надає керівництво організаційним управлінням, працівникам ОУП та практикам щодо цих тем. Він охоплює процес визначення варіантів і може бути використаний з усіма підходами до реалізації проєкту.

Організаційне управління проєктами допомагає організаціям набувати ваги за допомогою таких принципів:

- узгодження з організаційною стратегією;
- інтеграція з організаційними можливостями;
- послідовність навчання;
- організаційна інтеграція;
- ставлення до організації;
- постійний розвиток.

Хоча стандарт ОРМ корисний для будь-якої організації, яка прагне щонайкраще відповідати своїм стратегічним цілям, він є особливо корисним для організацій, які не мають єдиного підходу до управління проєктами, і тих, хто перебуває в процесі вдосконалення чи утримання своєї поточної системи управління проєктами. В міру того як ваша організація зростає зі зміною часу та адаптується до руйнівних технологій, цей стандарт допомагає менеджеру підтримувати стабільну структуру, щоби не відставати від своєї організаційної стратегії.

Основні функції управління проєктом відображено на рис. 1.5 і прокоментовано нижче.

1. *Управління інтеграцією* відіграє важливу роль на початковій фазі проєкту, коли ресурси та зусилля повинні бути зосереджені на прогнозуванні розвитку проєкту та вирішенні проблем, пов'язаних з координацією роботи під час реалізації проєкту.

2. *Управління предметною ділянкою проєкту* дає змогу виокремити елементи, що стосуються безпосередньо сфери проєкту, і такі, що перебувають поза ним, хоча й можуть мати на нього вплив.

3. *Управління якістю* має важливе значення протягом життєвого циклу проєкту і включає рішення щодо проєктування, організації та управління, спрямовані на забезпечення якості роботи над проєктом, а також його результатів.



Рис. 1.5. Функції управління проектами

4. *Управління розкладом проекту* передбачає визначення роботи над проектом, її тривалості, дати початку та закінчення, вагомих фактів, скорочення (оптимізацію) основних резервів, контроль за виконанням проекту, прогнозування часу робіт, фаз і проекту загалом, прийняття рішення про усунення небажаних відхилень у часі.

5. Функції *управління вартістю та витратами* включають планування ресурсів, оцінку початкових витрат проєкту, бюджет, рух грошових коштів, прогноз прибуток і збиток, контроль витрат та вплив активів і прийняття рішень у разі перевищення фінансових планів.

6. *Управління ресурсами* слід спрямовувати на їх оптимальне використання для досягнення цілей проєкту.

7. *Управління комунікаціями* дає змогу узгоджувати окремі види діяльності у складі проєкту в часі, вчасно й адекватно реагувати на потреби, що виникають, вирішувати проблемні ситуації тощо.

8. *Управління закупівлями* є сферою, суміжною із управлінням ресурсами і призначеною для зовнішніх зв'язків задля покриття потреб проєкту

9. *Управління ризиками* – це мистецтво та формальні методи прогнозування, аналізу, оцінки, запобігання ризиковим ситуаціям і вжиття заходів щодо зменшення ризику протягом життєвого циклу проєкту.

Функції *управління матеріально-технічним забезпеченням* охоплюють: процедури вибору стратегії контракту; інформаційно-рекламну роботу; визначення складу, назв і дат робіт, що виконуються відповідно до договорів, підготовку проєктів договорів; вибір постачальників та субпідрядників на основі тендерів, пропозицій тощо, підготовку документації для укладення контрактів, нагляд за виконанням, укладанням та обслуговуванням контрактів. Переваги управління проєктами продемонстровано на рис. 1.6.

Багато проєктних менеджерів одразу «йдуть у бій», намагаючись якомога швидше завершити проєкт і отримати очікуваний результат. Чимало організацій не виділяють менеджерам проєктів достатньо часу на планування, а то й узагалі вважають роботу менеджера проєкту зайвою. Це часто призводить до витрачання багато більшої кількості часу та зусиль на виправлення помилок, заспокоєння невдоволених клієнтів і тривалий пошук шляху назад із безвихідного становища.

Таким чином, відсутність належного управління призводить до провалу проєктів.

|                                                       |                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Швидше повертаються інвестиції і з більшою вигодою    | • Своєчасне виконання проекту без перевитрати коштів означає, що клієнти отримають за свої гроші більш значну і швидку вигоду.                                                                                 |
| Швидке просування на ринок                            | • Завдяки правильному розкладу товарів і послуг, на виробництво яких спрямований проект, потрапляють на ринок саме тоді, коли це потрібно споживачам.                                                          |
| Більш ґрунтовніше задовольняються очікування клієнтів | • Планування дозволяє точніше визначити побажання клієнтів.                                                                                                                                                    |
| Переваги перед конкурентами                           | • Надати потрібну послугу в потрібний час – найкращий спосіб обійти конкурента.                                                                                                                                |
| Підтримка стратегічних цілей                          | • Управління проектом допомагає зрозуміти, в чому полягає його мета і важливість.                                                                                                                              |
| Гнучкість                                             | • Команда може швидше реагувати на зміни і ефективніше виробляти альтернативні варіанти.                                                                                                                       |
| Підвищення продуктивності.                            | • Означає більш ефективне використання ресурсів, люди швидше справляються зі своїми завданнями.                                                                                                                |
| Правильний вибір мети і правильний шлях до неї        | • Всі вимоги і побажання замовника записані в плані проекту, так менеджер нічого не залишає без уваги.                                                                                                         |
| Узгодженість дій.                                     | • Управління проектами дозволяє прояснити всі потреби та потенційні проблеми. Якщо під час роботи над проектом відбудуться зміни, план дозволить ефективніше коригувати та оцінити наслідки цього коригування. |
| Чітке розуміння поточної ситуації                     | • Маючи план, менеджер завжди може побачити, як далеко проект просунувся до мети.                                                                                                                              |
| Ефективний обмін інформацією.                         | • Люди почуваються впевненіше, коли розуміють, про що йдеться.                                                                                                                                                 |

Рис. 1.6. Переваги системи управління проектами та їхні характеристики

## **1.5. Сучасні тенденції управління проєктами**

Керуючись тенденціями управління проєктами, ви завжди можете бути одним із перших, хто застосував останні інновації. Ці нововведення, як правило, допомагають працювати ефективніше, поліпшувати спілкування та тішити співробітників. Пропонуємо декілька тенденцій управління проєктами, які починають з'являтися і, найімовірніше, матимуть великий вплив незабаром.

1. Сфера, на яку слід звернути особливу увагу, – це безпека даних та конфіденційність. Більша частина нашого часу в системі управління проєктами зараз відбувається в Інтернеті, і хоча це має масу переваг, також це містить певні недоліки. Щоб захистити свій бізнес, потрібно вивчити систему управління інформаційною безпекою (ISMS – СУІБ), або Управління інформаційною безпекою, – це програмне рішення, яке містить набір засобів контролю, призначених для захисту активів управління проєктами.

Перш ніж вибирати своє рішення ISMS, варто ознайомитись із найновішими стандартами, які вимагають ISMS. Потрібно дізнатися, що таке ISO 27001, щоби краще зрозуміти, як це все працює. Щойно ви ознайомитесь із програмним забезпеченням СУІБ та протоколами, яких вони мають дотримуватись, ви зможете захистити свої активи управління проєктами в майбутньому.

2. Управління проєктами віддаленої роботи – особливо актуальне за карантинних обмежень періоду пандемії. Більше підприємств, ніж будь-коли, мають свої команди, що працюють вдома. Частково це пов'язано з нещодавною кризою в галузі охорони здоров'я, але також із тим, що підприємства усвідомлюють вигоди від заочної роботи. Надання дозволу командам працювати вдома може заощадити бізнесу на офісних приміщеннях великі кошти, однак може і створити деякі проблеми для керівників проєктів. Дбаючи за свою команду, менеджери проєктів повинні вибирати альтернативний спосіб управління підопічними задля досягнення максимальної ефективності.

З огляду на це, керівники проєктів мають навчитися застосовувати гібридні моделі віддаленої роботи. Ці моделі передбачають

найкраще програмне забезпечення для управління командами як особисто, так і вдома, крім стратегій для поліпшення комунікації та ефективності. Оскільки найближчими роками дедалі більше підприємств покладатимуться на віддалених працівників, зараз ідеальний час для керівників проєктів вивчити провідні практики.

### 3. Автоматизація управління проєктами.

Автоматизація – це ще одна сфера, на яку доцільно звернути увагу керівникам проєктів. Завдяки автоматизації менеджери проєктів можуть не тільки заощадити багато часу, а й краще обмірковувати свої проєкти. Нові засоби штучного інтелекту дають можливість вирішувати багато простих, але трудомістких завдань, з якими стикаються чимало менеджерів проєктів. Наприклад, інструменти штучного інтелекту можуть впоратися з плануванням зустрічей та термінів і допомогти зібрати важливі дані.

Менеджерам проєктів, зацікавленим у використанні штучного інтелекту та автоматизації, слід почати з вивчення того, які їхні повсякденні завдання займають найбільше часу. Далі треба шукати сучасні інструменти управління проєктами, які здатні вирішити ці завдання. Нині вже існує програмне забезпечення, яке може зменшити ваше щоденне навантаження, його треба тільки віднайти і грамотно підібрати.

### 4. Управління індивідами та їх емоціями.

Головною тенденцією сьогодення є те, що менеджери проєктів мало зосереджуються на особистості та емоціях членів своєї команди. І це вагомий недолік.

Найкращий підхід – розглянути кожного окремого члена команди і віднайти способи максимізувати їхню ефективність. Припустимо, у вас є учасники команди, які не працюють. Після обговорення з ними ви з'ясуєте, що у них є певні особисті проблеми вдома, і якщо дозволити їм працювати вдома – це значно зменшить їхній стрес. Потім ви налаштуєте цю людину на віддалену роботу і швидко спостерігаєте зростання її продуктивності.

Кожен індивід – це неповторна особистість зі своїми емоціями. Керівники проєктів повинні дізнатись більше про свою команду та скоригувати свій стиль управління відповідно до тих, хто працює на них. Це може підвищити продуктивність праці та

виявити індивідуальність співробітників, одночасно зменшивши обсяги витрат.

#### 5. Аналіз даних.

Складно зрозуміти, як поліпшити свою роботу з управління проєктами, не маючи надійної бази даних для аналізу. Менеджери проєктів повинні мати систему для збору якомога більшої кількості даних про свої проєкти та команди. Потім їм слід виробити звичку аналізувати цю інформацію та шукати шляхи поліпшення ситуації.

Застосовуючи аналітику даних, менеджер може з'ясовувати певні аспекти:

- ✓ які завдання займають найбільше часу;
- ✓ які члени команди виконують найшвидше роботу;
- ✓ які члени команди регулярно пропускають дедлайни, чому;
- ✓ які сфери вашого розвитку мають проблемні місця;
- ✓ чи перевищуєте ви бюджет, чи виявляєте нестачі;
- ✓ наскільки правильне використання ресурсів;
- ✓ які прогнози доходів.

6. Тенденції управління навчальними проєктами та їхні переваги.

Тенденції управління проєктами, наведені вище, є гарним стартом для зародження ідеї проєкту. Але за невеликий час з'являться нові переконання споживачів, нові потреби ринку, нові методи, цілі і завдання. Щоб отримати конкурентну перевагу, менеджеру слід не тільки регулярно шукати нові тенденції управління проєктами, а й бути готовими випробовувати їх у власному бізнесі. Деякі з них працюватимуть краще за інших, деякі слабше. Але мета полягає в тому, щоби створити атмосферу інновацій та адаптивності. Якщо ви можете це зробити – то повинні переконатися, що ваші методи управління проєктами продовжують вдосконалюватися з часом і що ваш бізнес отримує від цього велику користь.

### *Питання для дискусії*

1. Дайте визначення терміна «проєкт» та вкажіть ознаки, за якими проєкт можна відрізнити від інших видів діяльності.