**Лекція 1. Виконання проектних дій: теоретичні засади**

* 1. [Проектні дії у життєвому циклі проекту](#_TOC_250033)
	2. [Сучасні підходи до виконання проектних дій](#_TOC_250032)
	3. [Управлінські дії, спрямовані на виконання проекту. Група процесів виконання](#_TOC_250031)

Проектно-орієнтований контекст сучасного управління зумовлює необхідність трансформації вітчизняної системи управління проектами (як на регіональному рівні, так і на рівні окремого об’єкту) у напрямку активного впровадження міжнародних стандартів проектного менеджменту. Проектний «формат» управління орієнтується на дотримання чітких параметрів за часом, фінансами, матеріальними і трудовими ресурсами. Питання інтеграції теоретичних підходів у практику виконання проектів та програм набувають особливої актуальності в Україні через необхідність покращення керованості в складних організаційних умовах: обмеження у часі, зниження фінансової стабільності, максимальної оптимізації у використанні ресурсів. Саме тому у підготовці проектних менеджерів особливе місце займає навчальна дисципліна «Виконання проектних дій», яка спрямована на оволодіння теоретичними знаннями і практичними навичками з питань виконання робіт проекту (змістовий модуль 1), контролю виконання робіт проекту (змістовий модуль 2).

Навчальний посібник «Управління проектами: теорія та практика виконання проектних дій» акумулює, як нормативну складову міжнародних систем знань з управління проектами, так і науково-практичні здобутки зарубіжних та вітчизняних дослідників, у тому числі авторські. Матеріал посібника орієнтований не тільки на опанування студентами базових теоретичних знань, а й набуття практичних вмінь і навичок щодо практичного використання відповідного інструментарію з питань виконання робіт проекту та контролю за виконанням робіт проекту.

**1 ВИКОНАННЯ ПРОЕКТНИХ ДІЙ: ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ**

* 1. **Проектні дії у життєвому циклі проекту**

Життєвий цикл проекту складається з таких фаз: початкової, проміжної, фінальної (рис. 1.1). Граничні межі кожної фази окреслюються реальними проміжними результатами або кінцевими продуктами; виконаною роботою, її якістю, а також управлінськими аспектами.



Рис. 1.1. Послідовність фаз життєвого циклу проекту

Проміжна фаза може бути поділена на декілька фаз. Наприклад, у будівельному проекті в проміжній фазі виокремлюється фаза «планування» - для розробки технічного проекту й інвестиційного кошторису, Далі, за умов відкриття фінансування, стартує наступна фаза –

«розробка планової і проектної документації», яка потребує у три-чотири рази більше зусиль, ніж технічний проект. Після того, як проектна документація готова в повному обсязі, можна переходити до наступної фази – «виконання будівельно-монтажних робіт». Виконавці детально планують реалізацію своїх робіт, керівники проекту – затверджують склад робіт і розподіляють їх серед учасників команди. По мірі виконання робіт здійснюється також комплексна оцінка ходу проекту, яка дозволяє керівнику впевнитися, що продукт дійсно створюється в межах встановлених вимог до якості, витрат і термінів. За наявності недоліків у виконанні планів приймаються відповідні рішення щодо їх виправлення.

За міжнародними стандартами проектного менеджменту Р2М, фаза виконання поділяється на три підфази1 (рис. 1.2):

І – підготовка до виконання, коли створюється організаційна структура для реалізації проекту, розподіляються повноваження між відповідними проектними командами тощо;

ІІ – виконання; здійснення загального моніторингу і контролю з метою оперативного керування;

ІІІ – завершення, підготовка до передачі створеного продукту Замовнику.

Фаза підготовки Фаза безпосереднього виконання Фаза завершення

Рис. 1.4. Взаємодія груп управлінських процесів у проекті

1.2. Сучасні підходи до виконання проектних дій

Успішне виконання проектних дій вимірюється критеріями «продуктивності», «ефективності» та «належного виконання» (рис. 1.5).

Група процесів

моніторингу

Група процесів

виконання

Група процесів

планування

Група процесів

звершення

Управлінські дії

Група процесів ініціації

Ефективне виконання

Продуктивне виконання

Належне виконання

 Рис. 1.5. Принципи виконання проектних дій

За японськими стандартами проектного менеджменту (Р2М), належне виконання проектних дій передбачає: по- перше, дотримання правових, етичних норм й міжнародних стандартів; по-друге, використання налагоджених бізнес-процесів, відповідних методів/процедур, що задовольняють очікуванням стейкхолдерів (зацікавлених сторін проекту).

Продуктивне виконання – використання моделей, методів, процедур і засобів мінімізації ірраціональності, втрат і неузгодженостей у проектах4. У сучасних управлінських практиках продуктивність, як співвідношення отриманого результату і кількості витрачених ресурсів, використовується для вимірювання виробничих (фізична продуктивність), інформаційних процесів (інтелектуальна продуктивність). Показник інтелектуальної продуктивності відображає гнучкість у використанні інформації про ринок, данних виробництва, а також унікальне поєднання технологічних компонентів, що утворюють цінність проекту5.

Ефективне виконання проектних дій виражається через позитивний ефект, отриманий від проекту, рівень задоволеності усіх його зацікавлених сторін6. Ефективністю вимірюється рівень використання ресурсів шляхом співвідношення між отриманим результатом і максимально можливим.

Сучасні критерії до виконання проектних дій спонукають менеджерів проектів до безперервного професійного удосконалення своїх здібностей:

1. перетворювати місію проекту у конкретні завдання, процеси, види робіт, шляхи і методи їх виконання;
2. забезпечувати створення продукту проекту в умовах специфічних обмежень із використанням усіх груп управлінських процесів (ініціація, планування, виконання, моніторинг, завершення);
3. гарантувати максимальне задоволення зацікавлених сторін від результатів проекту, узгоджуючи можливі конфлікти їх інтересів.

Отже, успішне виконання проектних дій багато у чому залежить від професійної компетентності команди управління проектом, їх здатності продумано управляти ними. Так, реалістично поставлені цілі будуть досягнуті за умови отримання проміжних результатів (дозволяють розвинути успіх). Особлива увага до поточних результатів дозволяє вчасно виявити проблеми. Творчий підхід менеджерів, їх наполегливість також сприяють успішному завершенню проекту.

У цілому управлінські дії за проектом поділяють на дві категорії: 1) ті, що спрямовані на створення продукту(тів) проекту; 2) ті, що спрямовані на виконання проекту*.* Уся *с*укупність дій, спрямованих на створення проміжних результатів проекту, у підсумку призводить до повного досягнення цілей.

Оскільки дії, спрямовані на створення продукту(тів) проекту, виконуються «фаза за фазою» життєвого циклу проекту, то і в управлінні життєвим циклом проекту передбачені, як загальноприйняті методи управління проектами, так і специфічні, пов’язані із контекстом (прикладною сферою) проектів (рис. 1.6).

**Управлінські** дії, спрямовані на створення продукту(тів)

Управлінські дії, спрямовані

на виконання проекту

**Проектні дії**

**Виробничі** дії, необхідні для виконання проекту

Дії, необхідні для створення

продукту(тів) проекту

Рис. 1.6. Структура управлінських дій

Управлінські дії, спрямовані на виконання проекту, передбачають управління життєвим циклом проекту і управління змістом (конфігурацією, якістю, часом, витратами тощо). Такі дії забезпечують ефективну організацію роботи у проекті завдяки акумуляції «енергії для досягнення цілей проекту та реалізації потенціалу командної роботи»7.

* 1. **Управлінські дії, спрямовані на виконання проекту. Група процесів виконання**

Фундаментальні теоретичні положення щодо розуміння структури управлінських дій, спрямованих на виконання проекту, містяться у стандарті з управління проектами, розробленому Інститутом управління проектами (Project Management Institute) США, - Project Management Body of Knowledge (РМВОК®). У таблиці 1.1 представлено 42 управлінські процеси у співвідношенні з 5 групами процесів та 9 областями знань з управління проектами.

За РМВОК®, у групу процесів виконання включено п’ять галузей знань з управління проектами (інтеграція управління проектом, управління якістю, людськими ресурсами, комунікаціями, закупками), які представлені такими управлінськими процесами:

- «керівництво і управління виконанням проекту» - на рівні галузі знань з управління інтеграцією проекту (виконання робіт, визначених планом управління проектом, для дотримання вимог до змісту проекту);

Таблиця 1.1 Розподілення процесів управління проектами за групами та галузями знань

|  |  |
| --- | --- |
| **Галузі знань** | **Групи процесів управління проектами** |
| **Ініціації** | **Планування** | **Виконання** | **Моніторингу** | **Завершення** |
| **1.****Інтеграція управління проектом** | **Р**озробка Статуту проекту (1.1) | **Р**озробка плану управління проектом (1.2.) | **К**ерівництво і управління виконанням проекту (1.3) | **М**оніторинг і управління роботами проекту (1.4)**З**агальне управління змінами (1.5) | **З**акриття проекту або фази (1.6.) |
| **2.****Управління змістом проекту** |  | **П**ланування змісту (2.1)**В**изначення змісту (2.2)**С**творення ІСР (2.3) |  | **П**ідтверджен- нязмісту (2.4)**У**правлінням змістом (2.5) |  |
| **3.****Управління терміном проекту** |  | **В**изначення операцій (3.1)**В**изначення послідовності операцій (3.2)**О**цінка ресурсів операцій (3.3)**О**цінка тривалості операцій (3.4)**Р**озробка розкладу (3.5) |  | **У**правління розкладом (3.6) |  |
| **4.Управління вартістю проекту** |  | **О**цінка вартості (4.1)**В**изначен- ня бюдже- ту (4.2) |  | **У**правління вартістю (4.3) |  |