

РОЗДІЛ 13 МОНІТОРИНГ І ОПЕРАТИВНЕ УПРАВЛІННЯ ДЕРЖАВНИМИ ПРОЕКТАМИ

Мета – формування системи знань щодо організації і проведення моніторингу та здійснення оперативного управління державними проектами.

Навчальні цілі:

- √ формування знань з організації контролю у проекті:
 - понятійно-термінологічного апарату з організації контролю та системи моніторингу проекту;
 - методів здійснення контролю у проекті;
- √ удосконалення знань щодо формування системи моніторингу проекту як передумови організації оперативного управління проектом;
- √ формування та розвиток умінь з організації оперативного управління на основі базових функцій управління проектом.

Ключові слова: проект, контроль, спостереження, моніторинг, аналіз, система, коефіцієнт, управління, команда, ефективність, ресурси, якість, порівняння, контроль, функції, процеси, зміни, зміст, час, вартість, результат.

13.1. Побудова системи моніторингу проекту

Сутність контролю в управлінні проектами. Методи контролю. Система збирання і обробки даних. Результати моніторингу проекту.

Перехід до фази виконання проекту вимагає постійного спостереження та контролю за виконанням запланованих робіт. Це пов'язано з тим, що на процес реалізації проекту впливають як зовнішні, так і внутрішні стабілізуючі та дестабілізуючі чинники. За таких умов одним із засобів досягнення поставленої мети проекту є контроль за його реалізацією.

! Основною метою контролю є забезпечення виконання планових показників та підвищення загальної ефективності планування. Зміст контролю у проекті полягає у виявленні результатів діяльності на підставі оцінки і документування фактичних показників виконання робіт і порівняння їх із плановими.

Важливим у здійсненні контролю є його системність. Вимоги до системи контролю, зазвичай, обумовлюються всіма заінтересованими сторонами проекту до початку його реалізації. Учасники встановлюють склад інформації для аналізу, структуру звітів, відповідальних за збирання даних, аналіз інформації, прийняття рішень тощо. Створення ефективної системи контролю вимагає:

- ретельного планування всіх робіт, необхідних для завершення проекту;
- точної оцінки часу, ресурсів та витрат;
- обліку фактичного виконання робіт і витрат у часовому вимірі;
- періодичного переоцінювання часу і витрат для завершення не виконаних робіт;
- багаторазового періодичного порівняння фактичного виконання робіт з графіком і бюджетом.

Складовою контролю в управлінні проектом є моніторинг робіт у проекті.



Моніторинг проекту – постійне спостереження за процесом реалізації проекту, інформаційне обслуговування управління проектом з метою виявлення відповідності його стану запланованому результату чи первинному припущенню.

Для успішного виконання цього завдання потрібно організувати ефективну систему зі збирання і обробки даних щодо фактично виконаних робіт. Для цього слід налагодити зворотні зв'язки, які б забезпечували інформування про досягнуті результати та витрати. Ефективним засобом збирання інформації можуть бути заповнені фактичними даними наряди на виконання робіт або спеціальні звіти виконавців.

! Формуючи систему збирання інформації, потрібно насамперед визначитися зі складом даних та періодичністю їх збирання. Прийняття такого рішення залежить від завдань аналізу параметрів проекту, періодичності проведення нарад та видачі завдань. Детальність аналізу в кожному конкретному випадку визначається з урахуванням цілей і критеріїв контролю за реалізацією проекту.

Існує низка *методів контролю* фактичного виконання робіт за проектом. Їх зміст полягає у визначенні обсягів робіт на основі відповідних критеріїв, що обираються

для оцінювання обсягів виконаних чи незавершених робіт на певний період реалізації проекту. Серед методів контролю за процесом реалізації проекту розрізняють: метод простого контролю (метод “0–100”); метод детального контролю; метод “50–50”; “метод віх”.

Метод простого контролю дає змогу відстежувати тільки моменти завершення робіт, за якого існують два ступені завершення робіт: 0 або 100%. Незавершені роботи оцінюються у 0% (незважаючи на обсяг робіт, що виконаний на час контролю), завершені – в 100% (якщо їх кінцевий результат отримано на час контролю).

Метод детального контролю передбачає оцінку проміжних стадій виконання завдання. Модифікованими варіантами цього методу є метод “50–50” і “метод віх”. Метод “50–50” пропонує оцінку ступеня завершеності роботи тоді, коли на її виконання витрачено 50% наданих коштів. “Метод віх” використовується, зазвичай, для аналізу довготривалих робіт. За цього методу робота поділяється на кілька технологічних етапів, що визначають ступінь її завершеності.

Вибраний метод може слугувати основою для формування інтегрованої системи контролю, завдяки якій більш об’єктивно можна встановити ступінь завершення робіт, а не лише параметри часу і обсягу робіт проекту, що одночасно відповідає і вимогам щодо обґрунтування фінансування.

Необхідні для контролю основних параметрів проекту дані, наведені в табл. 13.1.

Таблиця 13.1

Критерії для контролю за станом виконання робіт за проектом

Критерії контролю	Кількісні дані	Якісні дані
Час і вартість	Планова дата початку/закінчення Фактична дата початку/закінчення Обсяг виконаних робіт Обсяг майбутніх робіт Інші фактичні витрати Інші майбутні витрати	-----
Якість	-----	Проблеми якості
Організація	-----	Зовнішні затримки Проблеми внутрішньої координації ресурсів
Зміст робіт	-----	Зміни в обсязі Технічні проблеми

Створення системи контролю передбачає зважати на те, що оцінка виконання проектів у цілому та окремих його етапів формується на підставі даних про виконання детальних робіт. З огляду на це важливо встановити вагові коефіцієнти щодо визначення узагальнених показників. Вони можуть встановлюватися на різній основі. Найчастіше використовується ваговий коефіцієнт, в основу якого покладено *планову вартість*.



Досвід організації збирання інформації свідчить про те, що планова вартість є одним з найнадійніших показників виявлення вагомості окремого виду роботи серед сукупності робіт над проектом. Утім, коли видатки і обсяги робіт безпосередньо між собою не пов’язані, наприклад у разі використання дорогих матеріалів і обладнання, більш вдалим вважається вибір питомої ваги робіт, визначених на основі видатків, пов’язаних лише з використанням ресурсів або планового обсягу. Це дасть змогу запобігти викривленням, що вносить вартість основних фондів в аналіз витрат, пов’язаних з оплатою за ресурси.

Зібрані дані є основою для *розрахунку прогресу* виконання робіт у проекті. Розрахунок виконується за наведеними вище (див. табл. 13.1) показниками: *час, вартість*,

якість, організація проекту, зміст робіт. Визначення прогресу відбувається залежно від специфіки робіт з використанням різноманітних шкал виміру, наприклад:

– *вимірні роботи*, для яких визначають дискретні прирощення відповідно до графіка виконання і завершенням яких є конкретний матеріальний результат;

– *роботи впливу* – ті, що не можна подрібнити на дискретні заплановані прирощення, на кшталт підтримки проекту і керівництва ним, лобювання у владних структурах тощо;

– *контроль прогресу в реалізації проекту* – порівняння запланованих та реалізованих до відповідного строку проміжних чи кінцевих результатів.

Моніторинг відбувається відразу після початку реалізації проекту. У цьому процесі порівнювання фактичних параметрів робіт із запланованими є основним обов'язком менеджера. Водночас важливо пам'ятати, що прискіплива увага до початкового плану виконання проекту потрібна не тільки для відслідковування його виконання, а й для виявлення майбутніх проблем у проекті.

Для обліку фактичних даних важливо періодично оновлювати інформацію щодо стану проекту. Процедура оновлення цієї інформації має враховувати всі найбільш вагомні обставини. Їх можна ідентифікувати, відповідаючи на такі запитання:

- Які саме дані потрібно збирати і яким чином?
- Як часто слід оновлювати розклад проекту?
- Які ресурси використовуються – місцеві чи завізні?
- У яких підрозділах проекту (пакетах робіт) використовуються ресурси?
- Хто конкретно в кожному підрозділі збиратиме інформацію для оновлення розкладу проекту?
- Кому і коли потрібно надавати останні дані?
- Які звіти потрібні після чергового оновлення і що потрібно аналізувати насамперед?



Відповіді на наведені запитання дають змогу створити уявлення щодо *фактичної інформації* про виконання робіт, а також свідчать про те, що вона не повинна впливати на базовий (директивний) план. За будь-якого її змісту базовий план має бути незмінним і використовуватися для порівняння зі звітами про фактичний стан проекту й слугувати основою для вимірювання *прогресу виконання робіт*.

Підґрунтям для контролю і аналізу є строки виконання робіт. Вони вказують на те, що в разі затримок у виконанні робіт на “критичному шляху” чи у досягненні ключових віх проекту слід очікувати затримки виконання проекту в цілому на цей самий строк. Використовуючи фактичну інформацію щодо стану виконання робіт, будують нові графіки, які відображають відхилення від планових. Ці відхилення можуть бути у бік як скорочення, так і зростання щодо планових строків. Відповідно зсуватимуться всі послідовні роботи на графіку і змінюватимуться дати інших не розпочатих робіт. Зазвичай розвиток подій за таким сценарієм призводить навіть до зміни дати завершення проекту.

Виявлені відхилення проекту від плану зумовлюють низку управлінських рішень та дій з боку його менеджменту. Можна виокремити 5 таких варіантів реагування з боку менеджменту на відхилення проекту від плану.

Пошук альтернативного рішення. Ними можуть бути як нові технологічні, так і організаційні рішення щодо виконання робіт. Зокрема, до новацій можна віднести зміну послідовності виконання робіт.

Перегляд вартості. За такого підходу можливі збільшення обсягу робіт і залучення додаткових ресурсів, що дасть змогу усунути виниклі затримки з виконанням проекту.

Перегляд строків. Цей підхід передбачає перенесення строків виконання робіт. Рішення щодо його реалізації може зумовлюватися, зокрема, жорсткими обмеженнями вартості.

Перегляд змісту робіт. Реалізація цього підходу передбачає зменшення обсягу робіт у проекті, а отже, відповідно неповне досягнення запланованих результатів. Водночас якісні характеристики проекту повинні залишитися незмінними.

Припинення проекту. Це найважче рішення. Втім, воно має бути прийнятним, якщо прогнозовані витрати на реалізацію проекту перевищують очікуваний зиск. Слід пам'ятати, що рішення про припинення проекту, крім суто економічного змісту, містить і психологічне навантаження, що негативно позначається на всіх учасниках проекту.

Отже, запорукою формування ефективної системи моніторингу є організація дієвого механізму зі збирання та обробки даних стосовно фактично виконаних робіт, що є об'єктивним підґрунтям для прийняття правильних рішень у процесі здійснення оперативного управління проектом.

13.2. Оперативне управління проектом через реалізацію його функцій

Оперативне управління змінами у проекті. Процеси та результати оперативного управління змістом, часом, якістю, ресурсами, вартістю проекту.

Виявлені в процесі моніторингу відхилення від планових показників проекту можуть спричинити зміни у його змісті, якості, ресурсах, строках, вартості. Результати моніторингу є підставою для оперативного втручання менеджменту у регулювання змін у проекті.



Оперативне управління проектом – цілеспрямована організація дій на елементи проекту шляхом своєчасного вжиття ефективних заходів щодо ліквідації виявлених відхилень фактичних показників проекту від запланованих.

Управління змінами – це процес прогнозування, планування, реєстрації всіх можливих змін у проекті для детального вивчення, оцінки наслідків, прийняття чи відхилення, а також для організації спостереження та координації дій виконавців щодо їх реалізації.

Ініціювання змін може здійснюватись усіма учасниками проекту: замовником, інвестором, проектувальником та підрядником. Зокрема, замовник може вносити зміни щодо покращання кінцевих техніко-економічних характеристик проекту; проектувальник – щодо зміни первинної проектно-кошторисної документації, специфікації; підрядник – щодо змін календарного плану, методів і технології виробництва робіт тощо.

Зміни в проекті можуть пояснюватися кількома причинами. Найбільш поширеними є неможливість передбачення на стадії розробки проекту виникнення нових прогресивних підходів, матеріалів, конструкцій, технологій тощо, а також виявлених у процесі реалізації проекту відхилень від планових строків, обсягів, витрат та нових обставин. Усі зміни поділяються на *усвідомлені* (бажані) і *вимушені*. Вимушені зміни потрібно вчасно розпізнавати і реалізовувати з якомога меншими збитками.

Оперативне управління змінами в проекті (управління удосконалення життєвого циклу проекту) відбувається, зазвичай, через реалізацію таких базових функцій управління проектами, як управління змістом проекту, його якістю, ресурсами та часом.



Управління змістом проекту – управління його внутрішнім середовищем, що містить сукупність упорядкованих робіт, які слід виконати для досягнення мети проекту.

Оперативне управління змістом проекту здійснюється з урахуванням аналізу виконання процесів його управління. Йдеться про процеси: *ініціювання проекту; планування його змісту; визначення змісту; контролю за змінами змісту; перевірки змісту.*

На етапі реалізації проекту оперативне управління починається з аналізу процесу “визначення змісту” проекту. Методом здійснення цього процесу є декомпозиція проекту. Сутність декомпозиції полягає у поділі робіт проекту на окремі компоненти, що в результаті дає змогу вибудувати ієрархічну структуру робіт проекту (WBS). На основі WBS, звітів про виконання робіт, запитів на зміни і плану управління змістом проекту проводиться контроль за змінами змісту. У процесі контролю виявляються відхилення від змісту проекту, робиться їх аналіз і в разі потреби приймається рішення щодо змін у змісті проекту. Завершальним кроком оперативного управління змістом проекту є перевірка змісту. Використовуючи різні форми інспектування (перегляд, аудит, аналіз, тести, експертиза) результатів проекту (час, вартість, витрати, якість), документації щодо продукту (модель продукту, прототип, дослідний зразок) відбувається формалізація прийняття змісту проекту заінтересованими особами.



Управління якістю проекту – система методів, засобів та видів діяльності, спрямованих на виконання вимог та справдження очікувань споживачів щодо якості самого проекту та його продукту.

В управлінні проектами підсистема управління якістю містить три групи процесів: *планування якості; забезпечення якості; контроль якості.*

На стадії реалізації якість проекту досягається з допомогою процесів *забезпечення якості і контролю якості.* *Забезпечення якості* проекту являє собою систему запланованих та послідовно реалізованих робіт для підтвердження відповідності стандартам виконуваних робіт та нормам вимог заінтересованих сторін проекту. Вхідними даними для реалізації процесу *забезпечення якості* проекту слугують план управління якістю, де відображена ідентифікація стандартів якості проекту і забезпечення їх досягнення та операційні визначення щодо виконання робіт проекту. Методом забезпечення якості виступає аудит організації та виконання робіт, а результатом цього процесу є поліпшення якості.



Процес контролю якості містить сукупність робіт і дій з відстеження конкретних результатів діяльності за проектом з метою визначення їх відповідності стандартам та вимогам щодо якості і визначення шляхів усунення причин реальних та ймовірних невідповідностей.

Методами та засобами *контролю якості* проекту слугують: графіки відображення результатів у часі, що дають змогу виявити відмінності в результатах, спричинених випадковими відхиленнями чи непередбачуваними подіями; інспекції проміжних та кінцевих результатів проекту, комплексів робіт і окремих робіт для визначення відповідності отриманих результатів установленим вимогам; статистичне моделювання для скорочення витрат і часу на контроль якості; аналіз причинно-

наслідкових залежностей відхилень від установлених норм; аналіз тенденцій відхилень для прогнозування майбутніх результатів за допомогою математичних методів; діаграма Парето, що ілюструє появу різних причин невідповідності, упорядкованих за частотою (рангом) виникнення певної причини.

Результатом контролю якості є прийняття рішення щодо вжиття заходів з поліпшення якості, прийняття робіт, ідентифікації браку, переробки продукції, змін у процесах управління.

Управління часом проекту. Оперативне управління проектом через виконання функції “управління часом” полягає в сукупній взаємодії елементів його атрибуту, до яких відносять: стратегічний плану проекту; WBS структуру проекту; модель проекту; календарний план; план управління календарним планом.



Функція управління часом реалізується упродовж життєвого циклу проекту шляхом виконання таких процесів:

- визначення діяльності за проектом, під час здійснення якого відбувається ідентифікація та документування робіт, передбачених WBS структурою проекту;
- задання послідовності робіт у проекті, в якому встановлюються та документуються взаємозв'язки між роботами проекту;
- оцінка тривалості робіт за проектом, в процесі якої визначається час, необхідний для виконання кожної роботи, передбаченої ієрархічною структурою (WBS);
- розробка календарного плану – визначення дат початку і завершення кожної з робіт, передбачених WBS;
- контроль за дотриманням календарного плану.

Оперативне ж управління часом проекту відбувається на основі контролю за дотриманням виконання його календарного плану. Прийняття рішень, пов'язаних з відхиленнями, здійснюється на підставі обробки результатів низки даних про проект. Зокрема, за результатами роботи зі звітами про виконання робіт, запитами на зміни підрядників, іншою довідковою інформацією ідентифікуються причини й наслідки відхилень від плану, приймаються рішення щодо змін у календарному плані, визначаються порядок та процедури внесення коректив.

Зміни в календарному плані здійснюються завдяки вирівнюванню ресурсних профілів, оптимізації мережових графіків, скороченню тривалості виконання робіт. Зокрема, вирівнювання ресурсних профілів відбувається шляхом зміни тривалості некритичних робіт у межах резервів часу; відтермінування початку виконання некритичних робіт у межах резервів часу; зміни тривалості всіх робіт з урахуванням ресурсних обмежень.

Оптимізація мережових графіків здійснюється за критеріями: мінімізації часу виконання робіт; мінімізації витрат на виконання робіт; допустимого рівня ризику.

Скорочення тривалості виконання робіт досягається за рахунок зміни: методу організації виконання робіт проекту; технології виконання робіт; інтенсивності використання трудових та технічних ресурсів; режиму виконання робіт; календарів.

Управління ресурсами проекту. Під поняттям “ресурси проекту” розуміється сукупність матеріальних, технічних, інтелектуальних, фінансових, технологічних, часових, інформаційних цінностей проекту.

Основним завданням управління ресурсами є організація системного підходу щодо їх оптимального використання в процесі досягнення кінцевої мети управління проектом – формування результату із запланованими показниками.

Оперативне управління ресурсами на етапі реалізації проекту охоплює, зазвичай, матеріально-технічні та людські ресурси. До матеріально-технічних ресурсів

відносять сировину; матеріали, конструкції, комплектуючі; енергоресурси; паливо; потужності для виконання робіт за проектом; обладнання для реалізації проекту тощо. Щодо оперативного управління людськими ресурсами, то йдеться переважно не стільки про команду проекту, скільки про виконавців робіт з обробки й переробки матеріально-технічних ресурсів, залучених до реалізації проекту. Зазначені людські ресурси переважно представляють підрядника чи субпідрядника виконання робіт за проектом, тому управління ними полягає в корелюванні з процесом виконання календарного плану реалізації проекту.

Стосовно матеріально-технічних ресурсів слід пам'ятати про те, що в сучасних умовах господарювання управління ресурсами характеризується зростанням їх дефіциту. В умовах дефіциту ресурсів змінюється завдання оперативного управління ними. Вони насамперед полягають в *оптимальному плануванні* ресурсів та оперативному *управлінні матеріально-технічним забезпеченням* (закупівля та постачання) проекту.

! Оперативне управління матеріально-технічними ресурсами здійснюється завдяки виконанню низки основних процесів, зокрема *закупівлі, постачання, розподілу та управління запасами*.

Під закупівлями розуміють заходи щодо забезпечення проекту ресурсами у вигляді майна, товарів, виконаних робіт, наданих послуг, результатів інтелектуальної діяльності щодо конкретного проекту.

Управління закупівлями, матеріально-технічного забезпечення проекту – це підсистема управління проектами, що передбачає придбання у постачальників продукції, товарів та послуг. Вона реалізується через виконання таких процесів: планування матеріально-технічного забезпечення; вибір постачальників; укладання і дотримання контрактів; забезпечення поставок; завершення контрактів.

Управління поставками включає: планування поставок; організацію бухгалтерського обліку; доставку, прийом і зберігання товару; облік і контроль доставки. План поставок є основою для оперативного управління ресурсами проекту. Він формується на основі даних проектно-кошторисної документації і пов'язаний із загальним планом проекту, враховує тривалість циклу закупівель і доставки вантажів, а отже, максимально об'єктивно відображає потребу в кількості і якості ресурсів. Дотримання умов плану поставок є головним завданням оперативного управління. Воно досягається завдяки вдалому вибору постачальників та розміщенню замовлень, а також контролю за поставками.

Вибір постачальників здійснюється з урахуванням кваліфікаційних анкет персоналу, що дають об'єктивне уявлення про їх управлінські, технічні, виробничі та фінансові можливості. Сформований на основі анкетних даних список претендентів узгоджується із замовником і керівником проекту. Кінцевий вибір постачальників відбувається за результатами торгів.

Розміщення замовлень на проведення торгів здійснюється у співпраці із проектною організацією щодо розробки заходів зі стандартизації (скорочення номенклатури) закупівель, що є передумовою оформлення замовлень. Перед укладанням контрактів оцінюються заявки, з переможцями торгів погоджуються умови транспортування та зберігання вантажів, обумовлюється порядок проведення платежів та преміювання.

Контроль за поставками здійснюється з використанням спеціальних графіків, організується за кожним видом поставок (обладнання, роботи, послуги, місцеві матеріали тощо), базується на загальному плані поставок. Усі зміни в постачанні обліковуються за допомогою стандартних форм звітності і вносяться у загальний графік постачання.

- ! Управління вартістю проекту визначається сукупністю витрат на придбання та використання ресурсів, виконання робіт і надання послуг, пов'язаних з його реалізацією.

Визначення вартості проекту обумовлюється низкою нормативних документів, що містять обґрунтування і оцінку витрат на виконання окремих робіт, розрахунок витрат на виготовлення одиниці обсягу продукції (калькуляції), розрахунок вартості створення окремих об'єктів, виконання комплексів робіт і надання послуг (кошториси), обґрунтування та розрахунок вартості проекту в цілому (зведений кошторис проекту).



Вартість проекту формується в **процесі бюджетування**, сутність якого полягає в структуризації, оцінці та збалансуванні потоків надходжень і видатків проекту.

Структура бюджету будується на основі плану рахунків бухгалтерського обліку і адаптована до шаблонів управлінського обліку. Виразником вартості проекту є його бюджет. *Бюджет проекту* – директивний документ, у якому реєструються заплановані з розподілом за статтями надходження та видатки, передбачені для реалізації проекту на певний період часу.

Управління вартістю полягає в забезпеченні реалізації проекту в рамках прийнятого бюджету і здійснюється завдяки виконанню процесів: *планування ресурсів*, під час якого визначаються обсяги необхідних ресурсів (потреби в ресурсах), ідентифікуються вимоги до якісних параметрів та характеристик ресурсів; *оцінки вартості*, результатами виконання якого є визначення витрат на придбання та використання всіх ресурсів, вартості робіт та послуг; *визначення бюджету*, під час здійснення якого оцінюються загальні (сукупні) надходження та видатки на кожен період часу упродовж життя проекту; *контролю вартості*, завданням якого є контроль за змінами у складі бюджету проекту. Управління вартістю здійснюється упродовж усього життєвого циклу проекту, відповідно процеси управління на кожному етапі життя проекту реалізуються по-різному.



Оперативне управління вартістю проекту базується на результатах процесу контролю вартості. Під час його здійснення аналізуються бюджет проекту, звіти про його виконання, запити на зміни робіт від підрядників, здійснюється вартісна оцінка фактично виконаних робіт проекту і через додаткове планування коригуються кошториси проекту і сам його бюджет.

Коригування бюджету здійснюється з урахуванням інтегрованих показників оцінки вартості (витрат): індексу освоєння витрат (CPI); індексу виконання графіка (календарного плану) робіт (SPI). Прогнозування зміни вартості проекту (EAC) обчислюється з урахуванням визначених показників оцінки відхилень вартості робіт проекту, наведеного у розд. 6.

Отже, оперативне управління проектом полягає у взаємодії сукупності методологічних підходів щодо швидкого реагування на спричинені зовнішніми і внутрішніми чинниками зміни, що відбуваються в проекті упродовж його реалізації. Об'єктивною основою ефективного оперативного управління слугують результати системно організованого моніторингу виконання робіт за проектом з урахуванням таких основних його атрибутів, як зміст, час, якість, ресурси і вартість.

13.3. Управління проектом на одній сторінці

Сутність управління проектами на одній сторінці. Процедура планування проекту на одній сторінці.

Ефективне управління проектом визначається багатьма чинниками: починаючи від планування робіт і завершуючи якістю їх виконання рядовими членами команди. Важливим є не лише вирішення складних завдань, а, насамперед, виокремлення серед них ключових. Адже за наявності великої кількості дрібних видів робіт виникає ризик зосередження уваги на дрібних і несуттєвих деталях проекту. Відволікання уваги команди проекту від головних завдань і зосередженість на дрібних питаннях призведе до втрати невідновлюваного ресурсу проекту – часу. Внаслідок цього виникають нові загрози для успішної реалізації проекту – невідповідність поставленим цілям, недотримання терміну виконання та невиконання запланованого бюджету.

Якісна підтримка функції управління проектом/програмою/портфелем забезпечується досить великою кількістю інтелектуальних продуктів у форматі автоматизованих/інформаційних систем з відповідним програмним забезпеченням, окремими пакетами програм. Насамперед слід згадати найбільш відомі й поширені програмні продукти для автоматизованого менеджменту проектів, такі як Microsoft Project, Open Plan Professional, Spider Project, Sure Track Project Manager, Primavera Project Planner (P3) тощо. Однак для роботи з ними слід знати не лише теорію управління проектами, а й інструментарій програми. Оволодіння відповідними знаннями й навичками роботи за допомогою професійної редакції тих чи інших програм потребує конкретних часових і матеріально-фінансових витрат, які іноді складно передбачити і віднайти під час реалізації проекту. Зрештою, доцільність використання інформаційних систем управління проектом (ІСУП) визначається масштабом проекту. Адже в більшості простих проектів значною частиною інформації може володіти одна людина, натомість у складних високотехнологічних проектах виникає потреба в її документуванні з описанням форм та процедур. З огляду на це комп'ютеризовані системи управління проектом слугують лише допоміжним засобом, інструментом підвищення ефективності й забезпечення системності в роботі. Ключовим питанням є баланс трьох основних концепцій управління проектом – посади з об'єднуючою відповідальністю, системи об'єднувального та прогнозного планування й контролю, команди проекту, які мають отримати загальну підтримку як передумову ефективності. Тому співробітники проекту повинні читати, вбирати, розуміти надану системою інформацію та на основі її аналізу приймати ті чи інші рішення.



Слід пам'ятати, що управління та реалізацію проекту здійснюють не системи, а люди – генеральний менеджер, група управління портфелем проектів, спонсор проекту, менеджер проекту, функціональні керівники проекту та інший ключовий персонал. Очевидно, що лише люди створюють та вводять цю інформацію в систему.

Ігнорування людського фактору, надмірне захоплення інформатизацією призводить до “потрапляння в пастку” не лише менеджерів проекту, а й організації в цілому, оскільки закупівля та інсталяція навіть найпотужнішого програмного пакета на завжди приводить до підвищення якості управління проектом. Це зумовлено тим, що автоматизація розрізаних, неефективних та застарілих процесів за допомогою найдосконалішого програмного продукту чи сучасної автоматизованої/інформаційної системи забезпечить мінімальну вигоду. Тому важливо налагодити загальну систему управління проектами в організації, а вже потім автоматизувати результати.

Можливість прийняти організаційне рішення для керівника проекту, яке здатне забезпечити максимальну інтелектуальну віддачу й мінімальні витрати на його підтримку, надає метод управління проектом на одній сторінці (УПОС) (Кларк А.Кемпбелл).



Управління проектом на одній сторінці – інструмент проектування і контролю завдань та робіт, що відображає основні параметри виконання проекту, максимізує правильність оцінювання поточної ситуації.

За оцінками численних експертів, цінність УПОС полягає в наявності “нескладного, але ефективного набору дій, які гарантують, що той, хто намагається досягти бажаних результатів, отримає підтримку, настанову й зможе сфокусувати свої зусилля на досягненні цілей” (Стівен С.Уїллрайт). Крім того, “метод легко вивчається та застосовується і він вражає власною чіткою системою взаємодії” (Джонатан Х.Ду). Також цей інструмент “примушує складне мати простий вигляд, сприяє точним і чесним оцінкам” (Девід С.Берг) стану виконання проекту. УПОС дає змогу “краще співвіднести завдання із цілями й точніше відповідати графікам і бюджетам, водночас підтримуючи критично важливу співпричетність і залученість співробітників” (Т.Томсон). Використання цього методу дає можливість отримати реальну картину проекту на одній сторінці, показати цілі, терміни, сфери відповідальності, розподіл ресурсів, делегування повноважень, витрати і взаємозв’язки (Кент Х.Мердок).

Експертні оцінки методу УПОС, характеристика його змісту й функціональності кореспондуються із метою, змістом і вирішенням завдання щодо оперативного управління проектом.

Так, мета оперативного управління проектами – забезпечення виконання планових показників і підвищення загальної ефективності функцій планування й контролю проекту.

Зміст оперативного управління проектами полягає у визначенні результатів діяльності на основі оцінки й документування фактичних показників виконання та їх порівняння з плановими.

Завдання оперативного управління проектом вирішується в процесі його реалізації та полягає у визначенні на основі всієї наявної у певний час поточної інформації існуючих та майбутніх управляючих параметрів. З’ясовуються оптимальні “планові” значення управляючих параметрів на момент контролю: людські, часові, матеріальні та фінансові ресурси, обсяги і види робіт, фази проекту, обмеження та ризики проекту, якість проектних рішень тощо. На основі результатів аналізу виявляються стани впровадження проекту в межах залишку подальшого запланованого періоду його реалізації, тобто завдання планування й оперативного управління є частинними випадками одного й того самого загального завдання управління проектом і відрізняються лише інформацією, що існує на момент прийняття рішення. Специфіка інформації визначається характером взаємозв’язку процесів проекту: технологічного, ресурсного тощо.

Застосування УПОС зумовлює не лише вирішення завдання щодо їх агрегування, а й дає змогу оцінити стан реалізації проекту на основі детальної інформації про обсяги виконання робіт, відпрацювання ресурсів, рівень витрат у площині досягнення/виконання головних проектних цілей/завдань. Відслідковуючи перебіг упровадження проекту в УПОС, управлінська команда накопичує інформацію, на основі якої формуються прогнози щодо успішності його завершення і, в разі потреби вживаються необхідні заходи та виконуються коригувальні дії. Об’єднуючи різноманітні частини й компоненти проекту, схема також надає інформацію про відповідальних за кожен із них та як вони працюють. Таким чином, включаються додаткові важелі мотивації менеджерів до якісної роботи та здійснюється контроль за ходом виконання завдань.

У контексті діагностики стану проекту контроль здійснюється практично на всіх проектних етапах, циклах і фазах. Ця процедура передбачає зіставлення запланованих показників упровадження проекту із реальними даними і на цій основі – виявлення факторів негативного впливу на виконання робіт та прийняття управлінського рішення для покращення ситуації. Тому завдання контролю полягає у збиранні адекватних, конкретних і чітких даних про перебіг виконання проекту, їх співвіднесення із плановими параметрами і виявлення міри та причин відхилення. Предметом контролю слугують бізнес-процеси, процедури, цілі, завдання, дії, ресурси, якість, ризики, ситуації, рішення, контекст, тобто ті явища, факти і показники, які здатні впливати на успішне здійснення проекту. Цінним є те, що контроль передбачає визначення й створення системи звітності для надання інформації про стан проекту в задані моменти його життєвого циклу. Звіти призначені не лише для відображення хронології подій, а й для раннього запобігання випадкам і ситуаціям, що вказують на відхилення від плану.

Оскільки завдання оперативного управління проектом відповідають в основному фазі реалізації проекту, то доцільно застосувати поточний і заключний контроль.

Поточний контроль забезпечує оперативне регулювання процесу виконання проекту, виявлення відхилень та прийняття необхідних вчасних дієвих рішень, оцінювання спроможності та якості роботи команди проекту.

Заключний контроль здійснюється на етапі завершення проекту для остаточного встановлення досяжності цілей, якості та обсягів виконаних робіт, визначення використаних ресурсів, дотримання термінів завершення, виконання бюджету, оцінки діяльності команди.



Практика свідчить, що необхідність актуалізації поточного й заключного контролю зумовлена ризиком спонтанного розширення проекту, виходу за рамки бюджету, збільшення кількості персоналу й строків виконання робіт і, як наслідок, нарощування обсягів робіт по проекту в цілому. Тому проект переходить у категорію погано керованих, а отже, навряд чи буде успішним.

Серед багатьох інструментів оцінки перебігу реалізації проекту й оперативного управління ним найбільш поширеною сьогодні є система показників освоєного обсягу. Загальноновизнано, що головною особливістю методики освоєного обсягу виступають можливості: “раннього виявлення” (тобто на ранніх стадіях реалізації проекту) невідповідності фактичних показників проекту плановим, прогнозування на їх основі результатів виконання проекту (терміни, витрати тощо) і застосування своєчасних коригувальних впливів, навіть до закриття проекту. На особливу увагу заслуговують планові й фактичні (поточні) значення фінансових показників, оскільки вони дають змогу описати динаміку реалізації проекту з позиції організації в цілому. За цих умов використовуючи УПОС, можна швидко й наочно порівняти обсяги виконаних робіт із сумою витрат і при цьому одразу інформувати, в яких часових межах це відбувалось. У свою чергу, порівняння планового (директивного) і поточного графіка освоєного обсягу та витрачання коштів слугує підґрунтям для прийняття ефективних оперативних управлінських рішень. Зауважимо, що рішення в рамках оперативного управління проектами мають три специфічні риси: час (момент прийняття рішення); зміст (суть та ефективність прийнятих рішень); узгодженість прийнятих рішень з інтересами та уподобаннями учасників проекту.

Використання УПОС та врахування специфіки рішень створюють передумови для досягнення компромісу між масштабами системи контролю та ризиком виникнення складних позаштатних ситуацій. Тут мається на увазі баланс між кількістю засобів

контролю і звітами, що їх супроводжують, та креативними підходами членів команди до роботи в проекті. Жорсткість і структурованість, масовість і постійність контролю протягом тривалого періоду може стати причиною втрати ініціативності й певного ступеня свободи дій в учасників проекту. Схема (методика), яскраво унаочнюючи результати роботи відповідальних за конкретну ділянку, забезпечує контроль лише тих з них, хто цього дійсно потребує.

- ! Побудова схеми управління проектом на одній сторінці передбачає низку послідовних дій і, в остаточному варіанті складається із 12 частин. Схему заповнюють керівник команди й відповідальні за роботи.

На першому етапі під назвою “Шапка” надається основна інформація про проект:

- назва проекту;
- ім’я керівника проекту;
- ціль/мета проекту;
- дата завершення проекту.

Вибір назви проекту є важливим з погляду інформування про його місію, цілі, завдання, результати тощо. Тому цінною вважається практика використання назви проекту для постійного нагадування й висвітлення мети проекту перед учасниками. Зрозуміло, що яскрава, промовиста назва завжди привертатиме увагу людей до проекту й сприятиме формуванню позитивного іміджу організації та мотивуватиме членів команди до ефективної роботи. Однак слід пам’ятати про відповідальність за реалізацію проекту та реакцію людей на будь-які, навіть незначні, помилки і невдачі в процесі роботи. Звідси випливає потреба у визначенні єдиної точки відповідальності за перебіг проекту, а саме керівника як персоніфікованого представника всіх учасників проекту. Керівник проекту призначається в окремому порядку й несе персональну відповідальність за проект або відповідає за все. Він має володіти усіма необхідними компетенціями проектного менеджера: технічними, особистими й контекстуальними. Необхідність у постійному обміні інформацією під час упровадження проекту актуалізує одну з ролей керівника проекту – комунікатора. Його комунікативні навички забезпечують спілкування за такими напрямками:

- висхідним – на вищій рівні ієрархії, де відбуваються нагляд й управління з боку вищестоящого керівництва;
- спадним – на нижчій рівні ієрархії, де здійснюється безпосереднє виконання завдань і робіт підлеглими;
- вихідним – на партнерів, колег та горизонтальний рівень ієрархії, де організовується взаємодія з іншими менеджерами.

Ефективна комунікація керівника проекту на всіх рівнях визначається універсальністю його комунікативних умінь та навичок і, головне, здатністю гнучко їх використовувати залежно від низки факторів: обставин, суб’єктів, умов, ситуації, мотивів, цілей і предмета спілкування. Неоднозначність процесів оперативного управління проектом, а деякою мірою невизначеність і потреба в терміновому проясненні ситуації вимагають такого формату комунікації, як “пряма розмова”/“чесна розмова”/“жорстка розмова”. На практиці – це конструктивна всеохопна розмова по суті справи, яка передбачає з’ясування нагальних, проблемних і невідкладних питань стосовно проекту. Такі питання виникають у разі появи труднощів у проекті і їх обговорення іноді відкладають на невизначений строк, сподіваючись, що вони зникнуть самі собою. Однак замовчування проблемних питань лише створює передумови для їх ускладнення та перетворення в кризові ситуації. Але, незважаючи на критичність оцінок та висновків,

слід налаштувати команду на позитив і продуктивну роботу за такою ітерацією: визнання проблеми—обговорення наслідків—вироблення стратегії—прийняття рішення—розподіл завдань—виконання робіт—допомога відстаючим.

У рамках цілі/мети проекту дається відповідь на запитання: навіщо ви хочете здійснити цей проект? або: що буде отримано від цього проекту? Цілі розробляються всіма, хто заінтересований у проекті, і можуть бути згруповані за етапами виконання та якістю.

Часові рамки проекту мають факторне значення, тому обов'язково вказується дата завершення проекту, яку визначає замовник або інвестор. Просування проекту має збігатися із запланованим виконанням робіт або випереджати його. Найбільш суттєві етапи проекту мають завершуватися до запланованого терміну або збігатися із кінцевою датою. Закінчення проекту із запізненням спричинить негативну реакцію з боку споживачів та спонсорів, негативно вплине на імідж і репутацію команди проекту на ринку. Перевищення строків завершення робіт, як правило, призводить до збільшення бюджету й витрат. У компанії, ресурси якої задіяні в проекті, виникає потреба у додаткових коштах на закриття проекту. Звідси виникає ланцюгова реакція із виведення необхідних коштів з інших проектів, що, безумовно, впливає на їх успішність, зокрема й на стан ресурсного забезпечення компанії в цілому. Тому команда зобов'язана детально вивчити проект, обговорити визначену дату й затвердити або узгодити інші терміни. Однак слід пам'ятати, що дата змінюється на початку проекту, а не в кінці.

На другому етапі призначаються “Відповідальні”. Головний виконавець – керівник – складає схему управління проектом на одній сторінці разом з командою. Під час призначення членів команди даються відповіді на контрольні запитання: хто до неї ввійде? хто буде працювати над проектом? хто відповідатиме за окремі ланки проекту? хто керуватиме компонентами проекту?

При доборі менеджера проекту й команди слід враховувати цілі й потреби проекту. “Специфікація” якостей керівника почасти формується під їх впливом. Якщо цілі проекту полягають у відповідальності за виконання робіт у встановлені терміни та в межах конкретного бюджету, то існує достатній перелік засобів мотивації персоналу для досягнення цілей: від “батоба” й до “пряника”. Ключовою рисою має бути вміння в будь-який коректний та екологічний спосіб мотивувати працівників до ефективної роботи. Досвідчений управлінець вміє добирати стиль керівництва відповідно до реакції кожного підлеглого. Бажаним варіантом для рядових учасників проекту є інтегративний набір якостей керівника, який включає компетентність, здатність приймати чіткі рішення, давати точні, зрозумілі й досяжні інструкції, уміло делегувати повноваження, чути й сприймати усні поради, демонструвати оптимізм і впевненість, бути прикладом у роботі і лідером у команді.

Оцінюючи майбутніх членів команди, варто брати до уваги досвід, знання й уміння кандидатів, визначати особистісні якості, діагностувати здатність працювати разом та в умовах психологічного тиску, добирати різні типи особистості в контексті командної роботи, створити кодекс поведінки команди. Кількість відповідальних осіб в УПОС має бути якнайменшою.

На третьому етапі визначається “Матриця”, яка слугує базовим інструментом оперативного управління проектом на одній сторінці, свого роду, центральним пунктом, у якому перетинаються всі аспекти проекту. Матриця є основою всієї схеми УПОС, оскільки об'єднує всі суттєві елементи проекту: цілі, основні завдання, намічені терміни, бюджет, відповідальних тощо. У ній відображається предмет комунікації та взаємодії для моніторингу, оцінки й прийняття рішення щодо оперативного управління проектом на всіх етапах реалізації проекту:

– початок і побудова проекту – аналіз проекту за аспектами, розробка проектною документації, розробка календарного плану робіт;

- поточне управління та узгодження – планування й контроль;
- криза проекту – покращання проекту (нові цілі – нові результати), аналіз покращеного проекту;
- завершення проекту – оцінка стану проекту, розробка документації для завершення проекту, передача досвіду.

Матриця висвітлює сегменти інформації найбільшого інтересу й цінності для вищого керівництва та інших учасників проекту.

На четвертому етапі “Цілі проекту” команда визначає, розбиває і конкретизує проектні цілі. Проектні менеджери це називають підцілями проекту. Вони мають бути:

- конкретними, а не загальними;
- не занадто комплексними;
- поміркованими й піддаватися оцінці та перевірці;
- відповідного рівня; стимулюючими;
- реальними й досяжними;
- визначеними в межах ресурсів;
- співвіднесеними з наявними або очікуваними ресурсами;
- такими, що узгоджуються з організаційними планами, політикою і процедурами.

Розбиваючи проект на підцілі, слід орієнтуватися на кількість працівників, закріплених за тими чи іншими видами діяльності. Це дасть змогу визначити сектори відповідальності за наступними ітераціями “види робіт/завдання–підціль–відповідальний”, спростити процедуру контролю, надати їй чіткої адресності. Тому під час мозкової атаки команди варто відповісти на запитання: що дійсно важливо у цьому проекті? наскільки важливо укластися в терміни? яким чином скоротити витрати? що насправді досягається цим проектом? які головні результати проекту?

Керівник проекту забезпечує баланс і рівновагу між такими взаємопов’язаними змінними факторами:

1. Час. Терміни, які визначені для виконання певних дій у межах проекту або реалізації власне проекту в цілому.

2. Ресурси. Активи, засоби, необхідні для здійснення проекту. Найцінніші ресурси – люди й кошти.

3. Рамки. Визначають, ким є замовники; кінцеві продукти, які будуть для них вироблені; критерії, за якими замовники будуть оцінювати рівень задоволеності.

Важливим є те, що ці фактори працюють одночасно. Втрата рівноваги одного з них може призвести до дисбалансу двох інших і, як наслідок, до краху проекту. Звідси завдання керівника проекту полягає в коригуванні одного змінного фактора згідно зі змінами іншого. Всі вищезгадані фактори є свого роду лакмусовим папірцем оцінювання стану проекту й належать до управляючих параметрів. Тому час, ресурси й рамки слугують основою для формування й встановлення підцелей, оскільки забезпечують їх взаємозв’язок із найбільш суттєвими критеріями успішності його впровадження й досягнення результатів: термінами, вартістю, задоволеністю учасників проекту.

На п’ятому етапі визначаються “Головні завдання проекту”, які необхідно виконати для його впровадження. Під завданнями розуміється бажаний результат діяльності в межах визначених термінів, який характеризується набором кількісних даних або параметрів цього результату. Кількість завдань визначається потребами проекту. В загальноприйнятому варіанті завдання розбиваються й структуруються шляхом декомпозиції на складові елементи до рівня детальних робіт. В УПОС кожне дрібне завдання фігурує у схемі найвищого рівня, на якій концентрується увага. Кожне із цих завдань, у свою чергу, матиме власну схему або підтримуватиметься за допомогою програмних продуктів. Особливо це стосується великих проектів, які охоплюють

численні завдання і роботи, а тому потребують їх ієрархізації та деталізації. Універсальність УПОС полягає в множинності рівнів, тобто як у можливості представлення топ-менеджменту інформації найвищого системного рівня проекту, так і в складанні схеми по кожному із завдань з необхідним рівнем деталізації. Однак кожне завдання має бути самостійним, відокремленим від інших завдань. Чітке розмежування показує, де закінчується одне й починається інше завдання, забезпечує врахування необхідних даних, які стосуються лише одного із них. Завдання мають бути вимірюваними відносно їх виконання, щоб менеджери могли оцінити перебіг їх виконання і поінформувати заінтересовані сторони за допомогою УПОС. Тому кількість завдань має бути достатньою, але не надмірною, оскільки це ускладнює їх відслідковування й розуміння загальної картини. Натомість при малій кількості завдань погано керувати окремо кожним із них.

Дотримання правила “буравчика” в управлінні проектом, на думку А.Ратнера, описується висловом: щоб просуватися, необхідно крутитися. Інакше кажучи, вектор просування проекту власне до мети, зумовлює відповідність напряму зусиль команди логіці формулювання завдань, визначає їх послідовність і черговість виконання. У процесі реалізації завдань командні зусилля мають об’єднуватися навколо вищезгаданого вектора. Під час виконання завдання слід розуміти, як це в цілому забезпечує досягнення мети проекту. Тому назву завдання формулюють коротко, чітко й точно, уникаючи жаргонізмів, аббревіатур і скорочень.

Завдання краще визначати після того, як складеться уявлення про те, з чим пов’язаний проект, якими будуть його цілі.

На шостому етапі здійснюється “Співвіднесення завдань із цілями” для з’ясування того, чи забезпечує виконання поставлених завдань досягнення цілей проекту. Процес зіставлення і співвіднесення не є епізодичним чи одноразовим. Робота над проектом передбачає постійний перегляд подальших дій, під час якого виявляється можлива невідповідність завдань і цілей, відхилення, розбіжності або відсутність окремих складових. Аналіз процесів дає змогу краще контролювати виконання робіт, діагностувати причини виникнення проблем. Під час попереднього аналізу подальших дій слід розрізняти:

- “цілі – результати” – доказовий результат проекту;
- “цілі – спосіб дій” – умови реалізації проекту.

На основі такого поділу співвіднесення цілей і завдань забезпечує обґрунтоване визначення структури завдань і детермінує їх розподіл відповідно до виду мети, тобто завдання розподіляють за цільовими кластерами. В одному випадку набір завдань спрямований на досягнення результатів – надання послуг, виготовлення виробів, продукції тощо, в іншому охоплює спосіб дій – технологію, зміст та обсяги робіт. Чіткий розподіл завдань дає змогу учасникам проекту краще зосередитися на цілях й усвідомити, що результати мають бути саме такими і діяти необхідно саме в такий спосіб. Уточнення й параметризація цілей і завдань під час процедури співвіднесення дає можливість уточнити й коригувати основні характеристики проекту: наявність альтернативних технічних рішень; попит на продукцію проекту; тривалість проекту, в тому числі його інвестиційної фази; оцінку рівня базових, поточних і прогнозних цін на продукцію проекту; складність проекту; інвестиційний клімат у районі реалізації проекту; співвідношення витрат і результатів проекту тощо.

Якщо завдання не відповідають цілям, їх слід усунути з УПОС або перенести до підцілей, до яких вони можуть бути віднесені.

На сьомому етапі опрацьовують “Установлені терміни”, розбиваючи план-графік проекту на рівномірні часові відрізки: дні, тижні, місяці, квартали тощо. Розбивка починається з оцінювання загального терміну виконання проекту й подальшого

його поділу на вимірювані відрізки часу. Таким чином, отримуємо календарний план робіт по проекту, який дає змогу: мати точний і повний розпис проекту; урахувати: етапи, роботи проекту та їх результати; тривалість робіт по проекту; необхідних виконавців для реалізації проекту.

Перша версія плану-графіка обговорюється з учасниками проекту для виявлення неточностей та невідповідності між видами робіт і їх тривалістю й терміном виконання. Крім планування часових параметрів робіт, визначають їх послідовність і взаємозв'язки, формують перелік та обсяги необхідних ресурсів, вибудовують логічні зв'язки між роботами. Наприклад, одні види робіт потребують строго послідовного виконання, інші проводять паралельно одна до одної в часі. Остаточо затверджений план-графік перетворюється в зобов'язання для кожного відповідального за певний вид роботи.

У встановлених термінах закладаються ключові контрольні точки реалізації проекту, оскільки закінчення кожного періоду передбачає отримання результату роботи в межах того чи іншого етапу або завдання. Наявність чіткого часового поділу робіт дає змогу з'ясувати потреби в ресурсах у певні періоди впровадження проекту й складанні власне ресурсного плану. Таким чином, поділ проекту на часові відрізки як складова календарного планування є ітераційним процесом, який дає змогу моделювати проект і, в кінцевому підсумку, отримати оптимальний варіант календарного плану-графіка проекту з оптимальними термінами. Коли проект переходить на стадію реалізації, менеджер проекту й керівництво компанії завжди може відслідковувати перебіг його виконання, фактично виконані роботи або обсяги їх освоєння, а також фактичні витрати за видами робіт, етапами й проектом у цілому. План-графік є не просто планом, а й зобов'язанням.

На восьмому етапі “Співвіднесення завдань із планом-графіком” основна увага приділяється зоні перетинання основних завдань і намічених термінів, тобто відбувається узгодження робіт із часовими відрізками для прийняття рішення про тривалість їх виконання. Мета встановлення взаємозв'язків між роботами й часовими параметрами їх виконання полягає у визначенні переліку строго послідовних робіт та паралельно виконуваних робіт, виявленні планових строків початку, закінчення робіт і їх тривалості. Послідовність дій під час аналізу взаємозв'язків між вищезгаданими категоріями така:

- визначення взаємозв'язків між роботами проекту;
- виявлення і фіксація дат початку й завершення робіт по проекту, а також їх планової тривалості;
- коригування (в разі необхідності) тривалості робіт по проекту.

У разі необхідності скорочення тривалості робіт доцільно скористатися одним із таких методів:

- повторна оцінка тривалості роботи;
- додаткова деталізація роботи;
- зміна кількості ресурсів, призначених для роботи.

Звичайно, взаємозв'язки робіт визначаються після з'ясування головних завдань та їх співвіднесення із цілями. Адже в результаті цього менеджер проекту і команда отримують чітку ієрархію завдань, робіт і цілей, а також уявлення про послідовність і логіку їх виконання. У будь-якому разі дата початку найпершої роботи в проекті має збігатися із датою початку проекту, а дата завершення останньої роботи – із датою завершення проекту.

На дев'ятому етапі “Співвіднесення завдань із відповідальними працівниками” відбувається закріплення завдання за виконавцями; встановлення пріоритетів і міри відповідальності, побудова команди й діагностика її спроможності. Під час розподілу

завдань керуються тим, що за кожне завдання відповідає один з членів команди. Завдання ранжують і визначають одного головного відповідального, які добираються в процесі командного обговорення. В УПОС такого відповідального позначають буквою А. Деякі завдання через свою особливість чи складність потребують додаткового закріплення відповідальних, яких позначають іншими буквами в алфавітному порядку.

У цілому процес розподілу й закріплення завдань можна розцінювати як важливий етап командної роботи, спрямований на чітке визначення обов'язків. З'ясовується рівень готовності учасників команди до їх виконання, міра їх інтегрованості у проект, оцінюється бажання добросовісно й віддано працювати над його реалізацією. Процедура співвіднесення є свого роду інструментом діагностики рівня сформованості й можливостей команди, оцінки рівня її згуртованості й орієнтації на результат. Головні ролі у співвіднесенні відводяться керівнику проекту як координатору процесів щодо розподілу завдань, модератору переговорів між відповідальними за їх виконання і комунікатору між усіма рівнями відповідальності. Він має створити передумови для відкритого діалогу між усіма цими рівнями, забезпечити вільний та оперативний обмін необхідною інформацією. Адже успіх будь-якого проекту визначається прозорістю комунікацій, доступністю комунікативних каналів і неупередженим ставленням керівництва до носіїв навіть найбільш критичних і несподіваних відомостей.

Ніколи не повинно бути більше від одного головного відповідального працівника на кожне завдання!

До десятого етапу “Суб’єктивні завдання” належать завдання і роботи тих частин проекту, які не піддаються кількісному аналізу у рамках плану-графіка. Почасти до них відносять якість функціонування обладнання та різноманітних систем і структур. У цих завданнях позиціонується свого роду “синергетичний результат” виконання робіт – готовність до виконання певних функцій, обов'язків чи діяльності, здача/запуск об'єкта в експлуатацію.

Цілі й відповідальні за виконання суб’єктивних завдань так само співвідносяться, як вони співвіднесені із завданнями, які більше піддаються кількісній оцінці. Ці завдання пов'язуються із головними цілями проекту й кожне з них має, принаймні, одного відповідального.

На одинадцятому етапі “Витрати” визначають кількість коштів на конкретну частину бюджету. Призначення – дати керівництву повноцінну й адекватну картину щодо стану бюджету в будь-який конкретний проміжок часу. Це потребує тісної співпраці з фінансовим підрозділом та використання точної інформації. Складанню бюджету передують моніторинг й аналіз витрат у межах робіт, переговори з постачальниками щодо термінів і ціни на матеріали, товари й послуги. На завершення необхідно переконатися, що бюджет охоплює всі витрати. Разом з тим доцільно в нього включити положення про поступове збільшення витрат, пов'язаних із різними непередбачуваними факторами: інфляцією, погіршенням ринкової ситуації тощо. Залежно від специфіки роботи проектного офісу можуть формуватися “плаваючі видатки” для заохочення й мотивації виконавців проекту.

Витрати відображаються в УПОС таким чином:

- створюються стовпчикові діаграми для кожної частини бюджету;
- використовуються різні кольори для позначення планових витрат, позарамкових витрат і безповоротних перевитрат.

Відповідно до дванадцятого етапу “Висновки й прогнози” в УПОС формулюється резюме, яке проясняє всі невизначеності й гострі питання, усуває потенційні майбутні непорозуміння. Заповнений варіант схеми використовується для погодження остаточного плану з вищестоящим керівництвом. Це засіб, який дає змогу повідомити

про цілі проекту, завдання, відповідальних, бюджет і встановлені терміни. Затверджена схема слугує об'єктом для змістовних комунікацій та обміну думками щодо складових проекту, а в подальшому фіксує стан і просування проекту. Адже тут зафіксована інформація про те, які роботи передбачені та на якому етапі їх виконання, які ресурси задіяні, хто і які процеси контролює. І вже на основі цих даних будують прогнози на найближчий майбутній період.

Окрему позицію УПОС займають висновки з акцентуванням уваги на причинах проблем, виявлених з допомогою схеми. Відповіді на запитання “чому?” пояснюють подальші кроки і дії, прогнозують результати.

Таким чином, схема (методика) управління проектом на одній сторінці одночасно слугує інструментом проектування і контролю завдань та робіт, сприяє більшій інтегрованості працівників у проект, забезпечує систематичні, предметні й конкретні комунікації між членами наглядової ради, управлінською командою, виконавцями, субпідрядниками та постачальниками під час його виконання. Відображаючи основні параметри виконання проекту, УПОС максимізує правильність оцінювання поточної ситуації, покращує відображення об'єктивної картини в цілому. Крім того, УПОС скорочує терміни підготовки інформації щодо результатів проекту на будь-якому з етапів його виконання і цим самим забезпечує оперативність реагування та впливу на перебіг проекту.

Запитання для самоперевірки

1. У чому полягає зміст контролю за реалізацією проекту?
2. Вимоги до організації системи контролю в проекті.
3. Які методи контролю використовуються в процесі реалізації проекту?
4. Які висувуються вимоги до контролю реалізації проекту?
5. За якими критеріями здійснюється контроль реалізації проекту?
6. Що таке моніторинг проекту?
7. Які основні чинники призводять до виникнення відхилень у проекті?
8. Які обставини слугують підставою для періодичного оновлення інформації про стан проекту?
9. У чому полягає сенс оперативного управління проектом?
10. Які причини призводять до змін у проекті?
11. Які базові функції є основою для оперативного управління проектом?
12. Як ви розумієте поняття оперативного управління змістом проекту?
13. Для чого здійснюється оперативне управління якістю проекту?
14. Виконання яких процесів забезпечує ефективне оперативне управління часом у проекті?
15. У чому полягає сенс оперативного управління вартістю проекту?

Список рекомендованих джерел

1. Арчибальд Р. Управление высокотехнологичными программами и проектами / Рассел Д. Арчибальд ; пер. с англ. Е. В. Мамонтова ; под ред. А. Д. Баженова, А. О. Арефьева. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Компания АйТи ; ДМК Пресс, 2010. – 464 с.
2. Безверхнюк Т. М. Управління проектами в публічній сфері : навч. посіб. / Т. М. Безверхнюк, Н. О. Котова, С. А. Попов ; за заг. ред. Т. М. Безверхнюк. – Одеса : ОРІДУ НАДУ, 2011. – 344 с.
3. Богданов В. В. Управление проектами в Microsoft Project 2007. Учебный курс (+CD) / В. В. Богданов. – СПб. : Питер, 2008. – 592 с.