



Розділ

5

МЕТОДИЧНІ ОСНОВИ ПЛАНУВАННЯ І КОНТРОЛЮ ПРОЄКТУ

- 5.1. Складові системи планування проєкту.*
- 5.2. Система контролю за дотриманням параметрів проєкту.*
- 5.3. Управління змістом у проєктній діяльності.*

5.1. Складові системи планування проєкту

Планування є, ймовірно, найважливішою складовою управління проєктом. Планування може зайняти близько 50% від загального часу реалізації проєкту. Проблема полягає в тому, що на цьому етапі чітко визначаються всі дії, які команда повинна застосувати для досягнення поставленої мети. Для цього проєкт спочатку ділиться на частини та низку незначних завдань. Створюється спеціальний «графік робіт», який встановлює терміни виконання кожного завдання. Також складається перелік необхідних ресурсів. Тому планування передбачає періодичні виправлення, адже під час роботи постійно з'являються нові нюанси та підзавдання, стають очевидними деякі «підводні камені».

Планування має велике значення для проєкту, оскільки він містить те, що раніше не виконувалося, і включає доволі багато процесів. Вони охоплюють усі етапи проєктного циклу:

- створення концепції проєкту;
- вибір стратегічного рішення щодо виконання проєкту;
- розробку деталей проєкту, зокрема впорядкування контрактних пропозицій, укладення контрактів, виконання робіт, завершення проєкту.

Планування проєкту передбачає визначення діяльності з реалізації проєкту та охоплює всі відповідні критерії проєкту.

Деякі з процесів планування мають чіткі логічні й інформаційні взаємозв'язки і виконуються в єдиному порядку практично у всіх проєктах.

Планування проєкту – це всеохоплюючий процес визначення цілей та параметрів взаємодії робіт і учасників проєкту, розподіл ресурсів, а також вибір та прийняття організаційних, економічних і технологічних рішень для досягнення цілей проєкту.

На етапі планування проєкту визначаються параметри, необхідні для реалізації проєкту, а саме: тривалість робіт, попит на робочу силу, матеріально-технічні та фінансові ресурси, умови постачання всіх видів ресурсів, умови й обсяг проєкту, будівництво та інші залученні організації.

План проєкту може містити такі розділи, як:

- мета, передумови, підхід;
- цілі та завдання;
- сфера дії;
- результати;
- обмеження та припущення;
- пов'язані проєкти та критичні залежності;
- графік та етапи;
- оцінка бюджету або витрат;
- оцінка ризику;
- WBS (структура проєкту);
- підхід до управління якістю;
- інструменти та методи, які слід використовувати;
- оцінки ресурсів;
- стандарти;
- зміни та процедури контролю;
- ролі та обов'язки;
- план роботи;
- каталог контактів команди;
- форма для затвердження.

Етапи планування та розбивки проекту, подані на рисунку 5 [16, с. 108], формують альтернативну схему підходу до планування проекту. Варто зупинитись детальніше на відносно універсальних елементах, зокрема таких як WBS (Work breakdown structure), або схема декомпозиції робіт. Цей елемент особливо важливий, бо дає змогу виокремити елементи, оптимізація взаємозв'язків яких формує саму структуру проекту (розглянемо в наступному підрозділі).

WBS – це ієрархічна структура, заснована на логічному мисленні. Розподіл всієї роботи над проектом представляють графічно. Це серія з декількох етапів, кожен із яких є результатом поділу частини попереднього рівня на основні його елементи.



Рис. 5. Етапи планування і розбивки проекту

Кожен компонент плану проєкту – це, по суті, робочий проєкт, що є результатом підзадач у завданні «Скласти план управління проєктами». Але його можна переглянути під час інших заходів з управління проєктами. Важливо задокументувати всі параметри, які матимуть вплив на проєкт, його планування та виконання. Готовий план проєкту може складати десятки сторінок, для полегшення звернення до окремих ланок застосовують буквено-числові кодування окремих етапів робіт.

Процес планування складається з ключових та допоміжних процесів і логічно пов'язаний із ініціюванням, моніторингом, реалізацією та завершенням.

Для формування основних процедур планування, які виконуються кілька разів на кожному етапі проєкту, слід враховувати таке:

- об'єктивне планування – розробка формулювання проблеми (обґрунтування проєкту, основні етапи та цілі проєкту);
- розбивка цілей – розбивка фаз проєкту на менші та більш керовані компоненти задля забезпечення ефективнішого контролю;
- визначення складу операцій (частини) проєкту – перелік операцій, які формують реалізацію окремих фаз проєкту;
- визначення взаємозалежності операцій – підготовка та документування технологічних залежностей між операціями;
- кошторис тривалості чи обсягу операції – оцінка кількості інтервалів робочого часу або обсягу робіт, необхідних для виконання окремої операції;
- визначення ресурсів проєкту (люди, обладнання, матеріал) – загальна кількість ресурсів усіх типів, які можуть бути використані в проєкті; всі організаційні ресурси повинні розподілятися централізовано;
- розподіл ресурсів – визначення ресурсів, необхідних для здійснення окремих проєктних операцій;
- розрахунок – визначення складових витрат проєктних операцій та оцінка цих складових для кожної операції, джерела та цілі; однією з найпоширеніших помилок є встановлення бюджету без урахування передбачуваних витрат;
- підготовка робочого графіка – визначення порядку виконання проєктних робіт, тривалості експлуатації та розподілу потреб і витрат ресурсів у часі на основі обмежень та залежностей;

- підготовка плану реалізації проєкту – включення результатів інших часткових процесів з метою підготовки цілого документа;

- визначення критеріїв ефективності – розробка критеріїв для оцінки проєкту.

Окрім ключових процесів, існує кілька допоміжних процесів планування, потреба в яких залежить від особливостей конкретного проєкту:

- планування якості – визначення, які стандарти якості слід застосовувати в проєкті та як їх досягти;

- організаційне планування – визначення, документування та розподіл ролей, відповідальності та взаємозв'язків в організації;

- призначення працівників – надання людських ресурсів для виконання проєктних робіт;

- планування взаємодії – визначення потоків інформації та режимів взаємодії, необхідних учасникам проєкту;

- ідентифікація ризику – виявлення та документування подій ризику, які можуть вплинути на проєкт;

- оцінка ризику – оцінка ймовірності подій ризику, їхніх характеристик і впливу на проєкт;

- розробка реакцій – визначення заходів для запобігання небезпекам та реагування на небезпечні події;

- планування доставки – визначення того, що, як і коли доставляти;

- підготовка умов – розробка вимог постачальника та виявлення потенційних постачальників.

План управління проєктом визначає, як саме проєкт буде впроваджуватися, контролюватися, регулюватися і завершуватися. Зміст плану управління проєктом змінюється залежно від обсягу та складності проєкту.

План управління проєктами розробляється за допомогою низки інтегрованих дій реалізації проєктів шляхом оновлення, моніторингу та затвердження в процесі впровадження загального управління змінами.

5.2. Система контролю за дотриманням параметрів проєкту

Кожен проєкт повинен бути керованим. Керованість буває зовнішня, буває самокерованість. Остання є надзвичайно цікавою з погляду вивчення і проєктування (фактично система повинна перебувати у стані стійкої рівноваги з погляду природничих наук), однак рідко трапляється на практиці. Формально вважається, що вільний ринок є прикладом самокерованої системи: зміни попиту впливають на ціну, зміна котрої є регулюючим стимулом для виробництва, зростання якого задовольняє попит і забезпечує пропозицію, що має наслідком зниження надмірного попиту. Проте навіть такі системи не є ідеальними – розвиток світової економіки та історія численних криз ринку підтверджує це. Тому, плануючи проєкт, варто подбати про систему управління ним.

План проєктного управління розкриває те, як буде відбуватись виконання проєкту, яких форм набудуть інструменти, потрібні для його моніторингу, контролю та успішного закриття. Зміст та особливості плану управління залежать суттєво від прикладної області проєкту та його складності.

План управління проєктом формують зазвичай у рамках виконання багатоступеневої процедури, на кожному із етапів якої спершу отримують, а згодом уточнюють деталі виконання проєкту. І грубою помилкою менеджера вважається забути про інструменти контролю та впливу на виконання проєкту на кожній його ланці і, зокрема, на ланках, що стосуються критичного шляху проєкту (див. наступний підрозділ).

Результатом процесу планування системи управління проєктом є інтегрована сукупність елементів та процесів проєкту, що передбачає, крім загальних параметрів виконання та контролю, також схему управління змінами проєкту. Гнучкий план – хороший план, план який допускає мінімізацію ризиків (детальніше див. підрозділ 8). Отриманий таким чином план називають також комплексним планом управління проєктом.

Після розробки такого плану та його затвердження, він, поряд із календарними графіками та кошторисною документацією, складає базову версію проєкту, т. зв. project baseline. Містячи

виключну інформацію щодо ресурсів, часу, структури робіт та функціональності рішень, вона виступає опорним елементом для подальшої реалізації проєкту. Важливим показником комплексного плану вважається його консенсусний характер.

5.3. Управління змістом у проєктній діяльності

У теорії управління проєктами під терміном «зміст» розуміють: а) атрибути й функціональності, які властиві продукту, послугі або результату проєкту; б) роботи чи види діяльності, які потрібно виконати для отримання результату проєкту (продукту чи послуги).

Елементи загальної схеми управління змістом проєкту наведено у таблиці 5 [11]. Зазначимо, що базовим елементом управління є процес, що характеризується входом та виходом, а провідну роль в управлінні виконують методи та інструменти, котрі можна застосувати до заданого процесу.

Таблиця 5

Управління змістом проєкту

Процес	Вхід	Метод	Вихід
1	2	3	4
Планування управління змістом	План, статут, фактори, активи	Експертна оцінка; наради	Плани управління змістом та вимогами
Збір вимог	Плани управління змістом та вимогами; реєстр зацікавлених сторін	Інтерв'ю; фокус-групи; семінари; анкети й опитування; аналіз документів	Документація щодо вимог; матриця відстеження вимог
Визначення змісту	План управління змістом, статут, документація щодо вимог	Експертна оцінка; аналіз продукту; формування альтернатив	Опис змісту та оновлення документів проєкту

<i>Продовження таблиці</i>			
1	2	3	4
Створення ІСР	План управління змістом; опис змісту проєкту; документація щодо вимог; фактори середовища; активи	Декомпозиція; експертна оцінка	Базовий план за змістом; оновлення документів проєкту
Підтвердження змісту	План управління проєктом; документація щодо вимог; матриця відстеження вимог; підтвержені результати	Інспекція; методи групового прийняття рішень	Прийняті результати; запити на зміну; інформація щодо виконання робіт; оновлення документів проєкту
Контроль змісту	План управління проєктом; інформація про виконання робіт; документація щодо вимог; матриця відстеження вимог; активи процесів організації	Аналіз відхилень	Інформація щодо виконання робіт; оновлення активів процесів організації; запити на зміну; оновлення плану управління проєктом; оновлення документів проєкту

Описана схема в теорії дає змогу гнучко реагувати на зміни як зовнішніх чинників, так і стану плинущо процесу, оптимізувати його виконання шляхом внесення змін до його змісту.

Питання для дискусії

1. Розкрийте суть поняття «планування проєкту».
2. Структурні розділи плану проєкту: види та значення.
3. Що входить у комплексний базовий план проєкту?
4. Які можуть бути причини внесення змін до змісту проєкту? Коли такі зміни можна вносити?
5. На яких етапах проєкту використовують документацію щодо вимог?
6. Що таке «матриця відстеження вимог»?
7. Які існують інструменти контролю змісту? Поясніть принцип їх застосування.