

## КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ ПРОЕКТАМИ

- 1.1. Що таке проект і управління проектами
- 1.2. Навіщо треба управляти проектами
- 1.3. Взаємозв'язок управління проектами і управління інвестиціями
- 1.4. Передумови розвитку методів управління проектами/ економікою
- 1.5. Перспективи розвитку управління проектами
- 1.7. Перехід до проектного управління: завдання і етапи рішення

Контрольні питання і завдання Література

### 1.1. Що таке проект і управління проектами

Поняття "проект" об'єднує різноманітні види діяльності, що характеризуються поруч загальних ознак, найбільш загальними з яких є наступні:

- спрямованість на досягнення конкретних цілей, певних результатів;
- координоване виконання численних взаємозв'язаних дій;
- обмежена протяжність в часі, з певним початком і кінцем.

Відмінність проекту від виробничої системи полягає в тому, що проект є одноразовою, нециклічною діяльністю. Серійний же випуск продукції не має заздалегідь визначеного кінця в часі і залежить лише від наявності і величини попиту. Коли зникає попит, виробничий цикл кінчається. Виробничі цикли в чистому вигляді не є проектами. Проте останнім часом проектний підхід усе частіше застосовується і до процесів, орієнтованих на безперервне виробництво. Наприклад, проекти збільшення виробництва до вказаного рівня впродовж певного періоду, виходячи із заданого бюджету, або виконання певних замовлень, що мають договірні терміни поставки.

Проект як система діяльності існує рівно стільки часу, скільки його потрібно для отримання кінцевого результату. Концепція проекту, проте, не суперечить концепції фірми або підприємства і цілком сумісна з нею. Більше того, проект часто стає основною формою діяльності фірми.

Існує ряд визначень терміну "проект", кожне з яких має право на існування,

залежно від конкретного завдання, що стоїть перед фахівцем. Ось деякі з них:

У найзагальнішому вигляді *проект* — це "що-небудь, що замислюється або планується, наприклад, велике підприємство" (тямущий словник).

З точки зору системного підходу проект може розглядатися як процес переходу з початкового стану в кінцевий — результат за участю ряду обмежень і механізмів (рис. 1.1.1). У "Кодексі знань про управління проектами" проект — деяке завдання з певними початковими даними і необхідними результатами (цілями), що обумовлюють спосіб її рішення. Проект включає задум (проблему), засобу його реалізації (вирішення проблеми) і отримувани в процесі реалізації результати (рис. 1.1.2).

*Інвестиційний проект* розуміється як інвестиційна акція, що передбачає вкладення певної кількості ресурсів, у тому числі інтелектуальних, фінансових, матеріальних, людських, для отримання запланованого результату і досягнення певної міть в обумовлені терміни. Фінансовим результатом інвестиційного проекту найчастіше є прибуток/доход, матеріально-речовим результатом — нові або реконструйовані основні фонди (об'єкти) або придбання і використання фінансових інструментів або нематеріальних активів з подальшим отриманням доходу.

У тому випадку, коли в якості результатів реалізації проекту виступають деякі фізичні об'єкти (будівлі, споруди, виробничі комплекси), визначення проекту може бути конкретизоване таким чином: "*Проект* — цілеспрямоване, заздалегідь що пропрацювало і заплановане створення або модернізація фізичних об'єктів, технологічних процесів, технічною і організаційною документація для них, матеріальних, фінансових, трудових і інших ресурсів, а також управлінських рішень і заходів по їх виконанню".

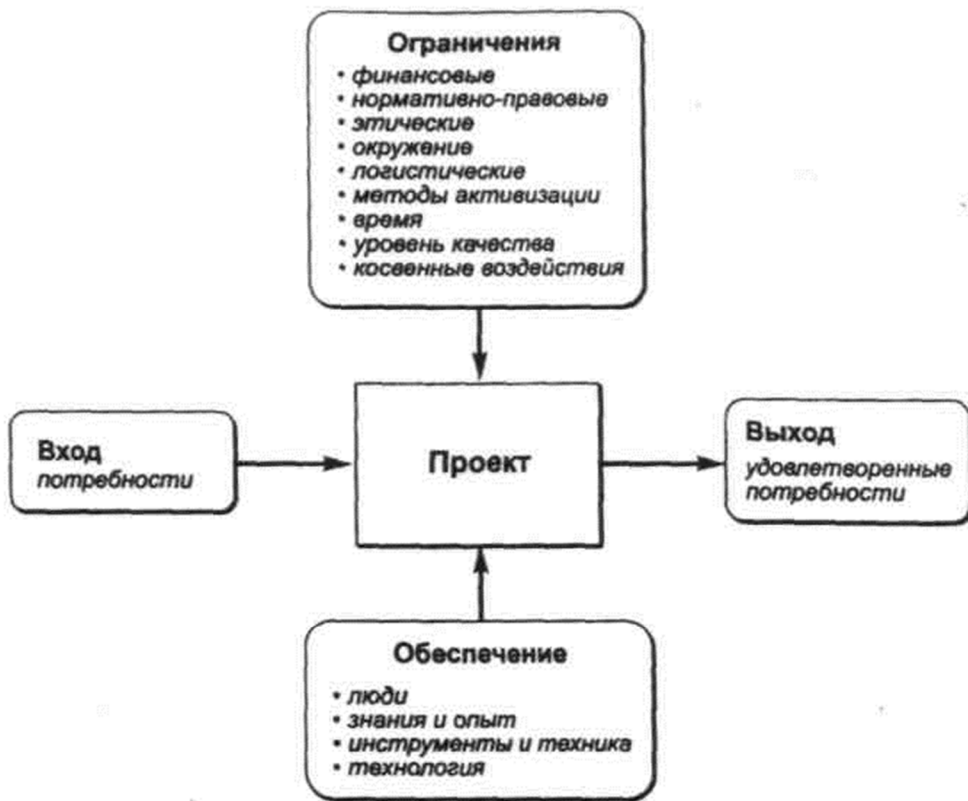


Рис. 1.1.1. Проект как процесс перехода системы из исходного состояния в конечное

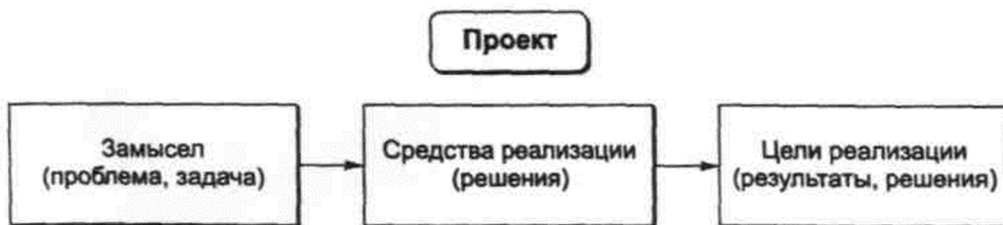


Рис. 1.1.2. Основные элементы проекта

Отже, в сучасному розумінні проекти — це те, що змінює наш світ : будівництво житлового будинку або промислового об'єкту, програма науково-дослідних робіт, реконструкція підприємства, створення нової організації, розробка нової техніки і технології, спорудження корабля, створення кінофільму, розвиток регіону, — це усе проекти.

Порівняйте це тлумачення з прийнятим до недавнього часу у нас: проект — це документально оформлений план споруди або конструкції.

До теперішнього часу управління проектами стало визнаною методологією інвестиційної діяльності. Графічно суть управління проектами

може бути представлена так, як показано на рис. 1.1.5.



Рис. 1.1.5. Графическое представление сущности управления проектами

### **Суть управління проектами**

Управління проектами — синтетична дисципліна, що об'єднує як спеціальні, так і надпрофесіональні знання. Спеціальні знання відбивають особливості тієї області діяльності, до якої відносяться проекти (будівельні, інноваційні, освітні, екологічні, дослідницькі, реорганізації та ін.).

Проте достовірно самостійною дисципліною управління проектами стало завдяки знанням, отриманим в результаті вивчення загальних закономірностей, властивих проектам в усіх областях діяльності, а також методам і засобам, успішно використовуваним для найрізноманітніших проектів.

### **Методи управління проектами дозволяють:**

- визначити цілі проекту і провести його обґрунтування;
- виявити структуру проекту (поділи, основні етапи роботи, до яких належить виконавець);

- визначити необхідні об'єми і джерела фінансування;
- підібрати виконавців, зокрема, через процедури торгів і конкурсів;
- підготувати і укласти контракти;
- визначити терміни виконання проекту, скласти графік його реалізації, розрахувати необхідні ресурси;
- розрахувати кошторис і бюджет проекту;
- планувати і враховувати ризики;
- забезпечити контроль за ходом виконання проекту і багато що інше.

Дамо визначення управління проектами,

*Управління проектами* — методологія (говорять також — мистецтво) організації, планування, керівництва, координації трудових, фінансових і матеріально — технічних ресурсів упродовж проектного циклу, спрямована на ефективне досягнення його цілей шляхом застосування сучасних методів, техніка і технології управління для досягнення визначених в проекті результатів по складу і об'єму робіт, вартості, годині, якості і задоволенню учасників проекту.

Представляє інтерес так звана "процесна " концепція управління проектами, що отримала поширення на заході (рис. 1.1.6). Суть її полягає в тому, що доладна інтегрована природа УП описується через процеси, з яких воно складається, і їх взаємозв'язки. У даному випадку під процесами розуміються дії і процедури, пов'язані з реалізацією функцій управління.



\* Группы процессов могут совмещаться во времени.

\*\* Классификация разработана по материалам, размещенным на сервере компании A-Project.

Рис. 1.1.6. Классификация процессов управления проектами

### Базові варіанти схем управління проектом

Розрізняють наступні варіанти схем управління проектом:

**"Основна" система.** Керівник (менеджер) проекту — представник ("агент") замовника фінансової відповідальності за рішення, що приймаються, не несе. Їм може бути будь-яка юридична або фізична особа — учасник проекту, що має ліцензію на професійне управління. В цьому випадку менеджер проекту забезпечує координацію і управління ходом розробки і реалізації проекту, в

контрактних стосунках з іншими учасниками проекту (окрім замовника) не полягає.

Перевага системи — об'єктивність проект-менеджера, недолік — ризик за результати проекту цілком покладається на замовника.

**Система "Розширеного управління".** Керівник (менеджер) проекту несе відповідальність за проект в межах фіксованої (кошторисна) ціни. Менеджер забезпечує управління і координацію процесів проекту за угодами між ним, замовником і учасниками проекту. Як і в "основній" системі, їм може бути будь-яка юридична або фізична особа — учасник проекту, що має ліцензію на професіональне управління і здатне відповідати по своїх зобов'язаннях перед замовником. Проект-менеджер управляє проектом, координує постачання і роботи по інжинірингу. В цьому випадку ризик покладається на менеджера проекту в межах контрактних умов.

**Система "під ключ".** Керівник (менеджер) проекту проектно-будівельна фірма, з якою замовник укладає контракт "під ключ" з оголошеною вартістю проекту.

## **1.2. Навіщо треба управляти проектами**

Без перебільшення можна сказати, що в сьогоденній час найбільш масштабні зміни в економіці, управлінні, життєвому устрої. Ці зміни не лише масштабні, але і безпрецедентні — ні в одній іншій країні світу за такий короткий термін не відбувалася корінна ломка однієї економічної системи і формування іншої.

Вусі різноманіття процесів, що відбуваються при цьому, можна надати як сукупність соціальних, технічних, організаційних, економічних проектів. Якщо навчитися цими проектами управляти, а керівники, покликані приймати рішення, прислухатимуться до рекомендацій професійних керівників проектами, можна стверджувати, що реформи, що проводяться в країні, йтимуть успішніше.

В той же час зрозуміло, наскільки складно розробити і реалізувати на практиці систему управління, адекватну життєвим реаліям.

Тому було б перебільшенням сказати, що методологія управління проектами є панацеєю від усіх збоїв в механізмі реформ.

Відмітимо головні області змін на сьогодні є передумови застосування і одночасно потенційною сферою інтересів дисципліни, що вивчається :

- зміна стосунків власності (роздержавлення підприємств і організацій, акціонування, приватизація та ін.);
- процес демонополізації виробників різного роду товарів і послуг;
- зміна ринку — перехід до відносного балансу пропозиції і платоспроможного попиту;
- зміна організаційних форм (відповідно до змін стосунків власності і ринку), що супроводжується децентралізацією управління і поступовою передачею певних функцій на місця;
- зміна виробничої системи, що "підлаштовується під ринок";
- зміна методів і засобів управління, зокрема перехід на ідеологію програмного управління;
- відміна державної монополії в області зовнішньої торгівлі;
- формування ринку інвестиційних проектів, нерухомості, цінних паперів, підрядних і інших робіт;
- створення ринку інвестиційних компаній, що пропонують свої послуги в області економічній, управлінській, інформаційної підтримки проектів;
- поява в інвестиційній сфері перших проектно-орієнтованих структур, що створюються як на основі державних, так і приватних підприємств і компаній
- певні зміни в психології управлінців;
- розвиток нових інформаційних технологій;
- активне залучення до реалізації інвестиційних проектів підрядників і інвесторів, які традиційно широко використовують методологію



управління проектами;

- створення нових ринкових структур, працюючих з проектами (інвестиційні фонди, фінансові компанії, комерційні банки та ін.), які свою роботу будують на проектній основі.

Об'єктивно зростає складність управління економікою у зв'язку зі збільшенням числа суб'єктів управління, ускладненням їх дій, зниженням рівня професіоналізму управлінського персоналу. Сучасна інвестиційна політика спрямована на фінансування проектів, що реалізуються в мінімальні терміни і здатних принести максимальний прибуток. У таких умовах новий метод стає перевіреним інструментом реалізації будь-яких проектів необхідної якості, у встановлені терміни, у рамках прийнятого бюджету.

У тій же година є ряд обмежень, істотно стримуючих поширення нової методології як для управління великими проектами, так і комплексними програмами. До них відносяться: загальний спад виробництва і нестійке функціонування економіки; недостатня політична стабільність (як додатковий чинник ризику); різке скорочення державних інвестицій і спад інвестиційної активності; стійко висока інфляція; недостатня розвиненість кредитно-фінансової і банківської систем, стримуюча оборот інвестицій і капіталів; відсутність надійної системи забезпечення гарантій і пільг для інвесторів, у тому числі іноземних.

### **1.3. Взаємозв'язок управління проектами і управління інвестиціями**

Випробуваним засобом впорядкування будь-якої перебудови, у тому числі такою масштабною, як здійснювана в нашій країні, являється програмно-

цільовий метод управління, відповідно до якого створений ряд міждержавних, федеральних, регіональних, галузевих і об'єктних цільових програм. Кожна програма є комплексом взаємопов'язаних (після ресурсів, термінах і виконавцях) проектів. Їх реалізація відбувається на базі концепції управління проектами.

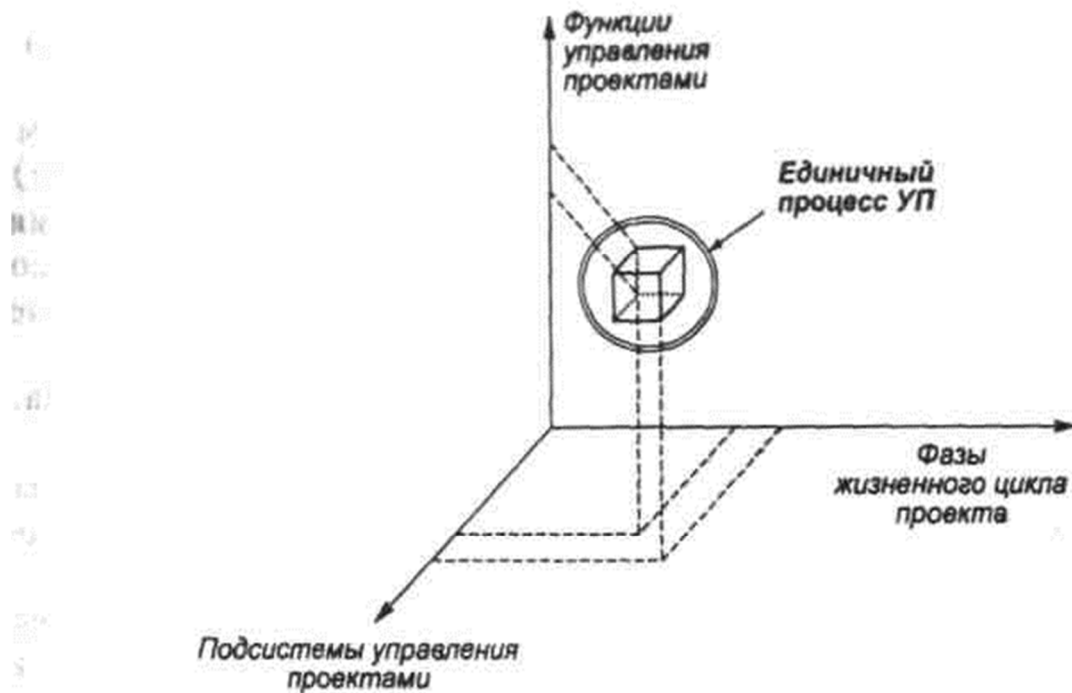


Рис. 2.1.2. Взаимосвязь фаз, функций и подсистем управления проектом

Проект завжди націлений на *результат*, на досягнення певної *мети*, на певну предметну область. Реалізація проекту здійснюється повноважним керівництвом проекту, *менеджером проекту* і *командою проекту*, працюючою під цим керівництвом, іншими *учасниками проекту*, що виконують окремі специфічні види діяльності, процеси за проектом. У роботах за проектом (як правило, на умовах часткової зайнятості) можуть брати доля представники лінійних і функціональних підрозділів компаній, відповідальних за виконання покладених на них *завдань, видів діяльності, функцій*, включаючи *планування, керівництво, контроль, організацію, адміністрування* і інші загальносистемні функції.

**Управління проектом** є методологією *організації, планування, керівництва, координації людських і матеріальних ресурсів упродовж*

*життєвого циклу проекту* (говорять також — *проектного циклу*), спрямовану на ефективне досягнення його *цілей* шляхом застосування системи сучасних методів, техніки і технологій управління для досягнення визначених в проекті *результатів* по складу і об'єму робіт, вартості, часу, якості.

Для ефективного управління проектами система має бути добре структурована. Суть *структуризації* (говорять також — *декомпозиції*) зводиться до розбиття проекту і системи його управління на підсистеми і компоненти, якими можна управляти.

Основною структурною одиницею учасників проекту є *команда проекту* — спеціальна група, яка стає самостійним *учасником проекту* (чи входить до складу одного з цих учасників) і здійснює управління інвестиційним процесом у рамках проекту.